



Magisteruppsats
Våren 2003
Företagsekonomiska institutionen

Strategisk varumärkesstyrning ur ett komplexitetsperspektiv

- En fallstudie av Procordia Food

Handledare:
Christer Kedström
Frans Melin

Författare:
Sofia Avdeitchikova
Åsa Hermansson
Magnus Karlsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Strategisk varumärkesstyrning ur ett komplexitetsperspektiv
- Författare:** Sofia Avdeitchikova, Åsa Hermansson, Magnus Karlsson
- Handledare:** Christer Kedström, Frans Melin
- Problem:** En allt mer föränderlig bransch, karakteriserat av ökad konkurrens från internationella aktörer och stärkt handelsled har resulterat i att varumärken har fått utökad strategisk betydelse. Vi vill utifrån denna bakgrund besvara tre frågor:
- Hur påverkar de enskilda varumärkenas styrka portföljens slagkraftighet?
Hur driver Procordia Food dess varumärkesportfölj på strategisk nivå?
Kan denna portfölj optimeras?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att identifiera de enskilda varumärkenas påverkan på varumärkesportföljen samt att bidra till ökad förståelse för portföljens betydelse för företaget och i förhållande till dess omvärld. Detta vill vi göra genom att analysera hur ett konsumentvaruföretag, i detta fall Procordia Food, driver dess varumärkesportfölj på en strategisk nivå.
- Metod:** Vi har valt att använda fallstudien som metod. Vi utgår från en hermeneutisk kunskapssyn och använder oss av den abduktiva ansatsen.
- Slutsatser:** Vår analys tyder på att det föreligger en klar skillnad mellan varumärkets respektive varumärkesportföljens betydelse i företagets konkurrenssituation. Varumärkesportföljen kan ge upphov till både direkta och indirekta inträdesbarriärer, vilket tyder på portföljens framträdande roll som konkurrensverktyg. Det blir därmed också viktigt att se till varumärkesportföljen som resurs och inte enbart till de enskilda varumärkena.
- Procordia Food verkar ha förutsättningar i termer av kompetens, kunskap och företagsspecifika resurser för att bygga en stark varumärkesportfölj, men brister i dess implementering, på grund av bland annat komplex organisationsstruktur och det rådande sättet att arbeta.
- Optimering är ett av nyckelbegreppen i arbetet med varumärkesportföljen. Det är dock tydligt att optimering inte är lätt att definiera i praktiken, dels för att det inte går att ta hänsyn till alla inblandade variabler, dels för att det inom företaget finns motstridiga mål som kräver olika åtgärder inom företagets varumärkesportfölj.
- Nyckelord:** varumärke, varumärkesportfölj, strategi, optimering, komplexitet

Förord

Inledningsvis vill vi i vår uppsats ta tillfället i akt och rikta ett varmt tack till ett antal personer på Procordia Food vars hjälp har varit ovärderlig och avgörande för genomförandet av vår uppsats. Hade de inte tagit sig tid att ställa upp på våra intervjuer hade denna uppsats inte blivit skriven. Vi vill särskilt tacka för det trevliga och hjälpsamma tillmötesgående vi fått av samtliga personer. Vi tackar och hoppas att de med glädje tar del av denna uppsats och att de anser att det var värt tiden som avsatts till vårt förfogande.

Ett stort tack riktar vi även till Frans Melin, Ekonomie doktor, och Christer Kedström, Universitetslektor, för värdefull och inspirerande handledning samt det stöd som givits under arbetets gång.

Lund, den 28 maj 2003

Sofia Avdeitchikova

Åsa Hermansson

Magnus Karlsson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	11
1.1 BAKGRUND.....	11
1.2 PROBLEMDISKUSSION	12
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	13
1.4 SYFTE	13
1.5 AVGRÄNSNINGAR	13
1.6 MÅLGRUPP	14
1.7 TEORETISK OCH PRAKTISK RELEVANS	14
1.8 DISPOSITION	15
2 METOD	17
2.1 VAL AV ÄMNE.....	17
2.2 VAL AV METOD – FALLSTUDIE.....	17
2.3 VALET ATT ENDAST ANVÄNDA ETT FALLFÖRETAG	19
– EN FRÅGA OM GENERALISERINGAR	19
2.4 VAL AV ANSATS.....	19
2.5 HERMENEUTISKA ANSATSEN – EN FRÅGA OM SUBJEKTIVITET	20
2.6 VAL AV KÄLLOR	21
2.6.1 Primärdata.....	21
2.6.2 Sekundärdata	21
2.7 VAL AV TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	21
2.8 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT – VAL AV RESPONDENTER.....	22
2.9 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA	23
2.10 FAKTORER ATT BEAKTA VID INTERVJUER	24
2.11 ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL.....	25
2.12 KÄLLKRITIK.....	25
2.13 KVALITETEN PÅ UNDERSÖKNINGEN – ÖVERENSSTÄMMELSE OCH PÅLITLIGHET	26
3 VARUMÄRKESTEORI I STRATEGISKT FOKUS.....	27
3.1 ETT STRATEGIC MANAGEMENT PERSPEKTIV	27
3.1.1 Varumärket ur två perspektiv.....	27
3.1.2 Det branschstrukturella perspektivet med externt fokus	28
3.1.3 Det resursbaserade perspektivet med internt fokus	30
3.2 ETT BRAND MANAGEMENT PERSPEKTIV	31
3.2.1 Varumärke – en definition.....	31
3.2.2 Varumärkesidentitet, varumärkesimage och varumärkesposition	31
3.2.3 Märkeslojalitet	33
3.2.4 Varumärkesstrategi.....	33
3.2.5 Varumärkesutvidgning.....	36
3.3 VARUMÄRKESPORTFÖLJSTEORI OCH OPTIMERING	37
3.3.1 Varumärkesstruktur och arkitektur.....	37
3.3.2 Varumärkesportfölj.....	38
3.3.3 Varumärkesportföljsstrategi	39
3.3.4 Konsolidering av varumärkesportföljen	40
3.3.5 Komplikationer i samband med konsolidering av varumärkesportföljen	40
3.3.6 Systemsyn på varumärkesportföljsstyrning.....	41
3.3.7 Brand relationship mapping	43
3.4 FÖRETAGET SETT UR ETT KOMPLEXITETSPERSPEKTIV	44
3.4.1 Vikten av att hantera förändringar – competing on the edge	44
3.4.2 Vikten av att ständigt söka vinstpotential.....	45
3.4.3 Företaget förmåga – ett resultat av interna och externa faktorer.....	45
3.4.4 Category Management.....	46
3.5 SAMMANFATTNING OCH INTRODUKTION AV VÅR ANALYSMODELL	47
4 EN BRANSCH UNDER STÄNDIG FÖRÄNDRING.....	51
4.1 LIVSMEDELSBRANSCHEN – EN INLEDNING.....	51
4.2 PRODUCENTLEDET.....	51

4.2 GROSSISTLEDET.....	52
4.2.1 ICA.....	52
4.2.2 KF.....	53
4.2.3 Axfood AB.....	53
4.2.4 Bergendahls.....	53
4.3 MAKTFÖRSKJUTNING MELLAN LEVERANTÖR OCH HANDELSLED.....	53
4.4 TRENDER OCH FÖRÄNDRADE KONSUMTIONSVANOR.....	54
4.5 SAMMANFATTNING.....	55
5 FALLSTUDIE AV PROCORDIA FOOD.....	57
5.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	57
5.1.1 Bakgrund.....	57
5.1.2 Vision.....	58
5.1.3 Löfte.....	58
5.2 PROCORDIA FOODS VARUMÄRKEN – HISTORISK BAKGRUND.....	58
5.3 PROCORDIA FOOD UR ETT BRANSCHPERSPEKTIV.....	60
5.3.1 Procordia Foods position på den svenska marknaden.....	60
5.3.2 Private brands – största hotet.....	60
5.3.3 Procordia Foods utmaningar i livsmedelsbranschen.....	61
5.4 ORGANISATORISKA FÖRÄNDRINGAR.....	61
5.4.1 Förändringar på initiativ från Orkla Foods.....	61
5.4.2 Förändringar på initiativ av Procordia Food.....	62
5.4.3 Resultatet av den nya kategoriorganisationen.....	63
5.4.4 Trade – kommunikation av varumärket mot kund och konsument.....	64
5.5 OM DE ENSKILDA VARUMÄRKENA.....	64
5.5.1 Felix.....	65
5.5.2 BOB.....	66
5.5.3 Ekströms.....	67
5.5.4 Önos.....	67
5.5.5 Risifrutti.....	68
5.5.6 FUN Light.....	69
5.6 PROCORDIA FOODS SYN PÅ VARUMÄRKEN.....	69
5.6.1 Varumärket som viktig tillgång.....	69
5.6.2 Varumärkesstrategi.....	70
5.7 PROCORDIA FOODS TOTALA VARUMÄRKESPORTFÖLJ.....	71
5.7.1 Varumärkesportföljsstrategi.....	71
5.7.2 Optimering av varumärkesportföljen.....	72
5.7.3 Valet att inte kommunicera företagsnamnet.....	72
5.8 INNOVATION.....	73
5.8.1 Behovet av innovation.....	73
5.8.2 Införandet av en researchavdelning.....	74
5.8.3 Innovationsprocessen.....	75
6 ANALYS.....	77
6.1 INLEDNING – ANALYSMODELL.....	77
6.2 DET ENSKILDA VARUMÄRKET.....	78
6.2.1 Varumärkets identitet och positionering.....	79
6.2.2 Utvidgning och rensning inom de enskilda varumärkena.....	81
6.2.3 Innovationens strategiska betydelse.....	82
6.2.4 Strategi och rollfördelning mellan de olika varumärkena.....	83
6.2.5 Subbrands – varumärkesavknoppning.....	85
6.2.6 Företagsnamnet – en outnyttjad resurs?.....	85
6.3 DEN TOTALA VARUMÄRKESPORTFÖLJEN OCH DESS MÖJLIGHET FÖR OPTIMERING.....	86
6.3.1 Kannibalism – ett hot mot varumärkesportföljen?.....	87
6.3.2 Andra aspekter för portföljstrategi.....	88
6.3.3 Att skapa en uthållig inträdesbarriär.....	89
6.4 STYRNING AV VARUMÄRKESPORTFÖLJEN UR ETT KOMPLEXITETSPERSPEKTIV.....	92
6.4.1 Kompetens och resurser – men finns det organisatoriska förmågor?.....	93
6.4.2 Företagets externa perspektiv - Marknadens möjligheter.....	97
6.4.3 Den totala komplexiteten – en sammanfattning.....	99
7 SLUTSATS.....	101

7.1 HUR PÅVERKAR DE ENSKILDA VARUMÄRKENAS STYRKA PORTFÖLJENS SLAGKRAFTIGHET?	101
7.2 HUR DRIVER PROCORDIA FOOD DESS VARUMÄRKESPORTFÖLJ PÅ STRATEGISK NIVÅ?	102
7.3 KAN DENNA VARUMÄRKESPORTFÖLJ OPTIMERAS?	103
7.4 TEORETISKT OCH PRAKTISKT BIDRAG	104
7.5 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	105
KÄLLFÖRTECKNING	107
BILAGA 1 RESEARCHARBETE	113
BILAGA 2 EXEMPEL PÅ INNOVATIONSARBETET	115
BILAGA 3 INTERVJUGUIDER	117

1 Inledning

I detta inledande kapitel för vi en problemdiskussion vilken utmynnar i vår problemformulering. Uppsatsens syfte presenteras och vi redogör för våra avgränsningar. Slutligen ges en översiktlig bild över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Varumärkets¹ betydelse för såväl företaget som dess konsumenter har varit föremål för en hel del forskning de senaste decennierna. En anledning till det ökade intresset har varit att konsumenten idag har många fler erbjudanden att välja mellan som endast skiljer sig marginellt vad gäller funktion och kvalitet. En annan anledning är att marknaden har blivit allt mer integrerad, vilket har inneburit att många företags geografiska marknad har blivit större (Urde, 1997:15). Dessutom är de nya tendenserna på marknaden starkt förknippade med värdeskapande och bildande av långsiktiga relationer (Aaker och Alvarez del Blanco i Calderon et al., 1997:293). Det anses således inte längre att produktens egenskaper i sig kan skapa tillräckligt underlag för differentiering och därmed ligga till grund för en bestående konkurrensfördel. Denna problematik har diskuterats av bland annat Melin (1997:19) som menar att företag blir tvungna att söka efter mer uthålliga konkurrensmedel, vilket ett varumärke har förutsättningar att bli. Ett varumärke har dessutom bättre utgångspunkter än andra tillgångar att skapa bestående värde tack vare det skydd som uppnås enligt lagstiftningen. Till skillnad från patent, som skyddar en viss produkt eller teknologi under begränsat antal år, är ensamrätten till varumärket i princip inte tidsbegränsad (Urde, 1997:16).

Inom livsmedelsbranschen har denna utveckling varit särskilt stark. På producentsidan domineras branschen av få stora aktörer. Hård konkurrens och mättad marknad har lett till att företag inte kan växa mer än på bekostnad av varandra och även då endast marginellt. Vad som ytterliggare har förändrat branschen är den allt större koncentrationen inom återförsäljarledet. De tre detaljistkedjorna innehar 90 procent av marknaden i Sverige och besitter därmed en mycket stark förhandlingsposition gentemot tillverkaren (malmedel.nu). Både den rådande konkurrenssituationen och den förändrade maktstrukturen mellan tillverkarna och återförsäljarna som skett under de senaste åren, har resulterat i att varumärket fått en allt större betydelse för företagets marknadsposition och långsiktiga konkurrensförmåga (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:42).

Det är dock många företag som inte har full förståelse för hur stor roll varumärkesstrategier har för företagets utveckling och dess framgång. Många stora misstag har begåtts i samband med varumärkesstyrning. Ett exempel är när antalet lanserade varumärken många gånger överstigit vad som är nödvändigt och lönsamt ur ekonomisk synpunkt för att föra ut företagets produkter på marknaden (Pierce et al., 2002:22). Företagen har introducerat ett antal varumärken som betecknar samma produktkategori och vänder sig till samma målgrupp. Den

¹ Ett varumärke kan ses ur två aspekter, dels den juridiska, dels den kommersiella aspekten. Den juridiska aspekten betraktar varumärket som symbol vilken endast är värdefull genom registrering och inarbetning. Den kommersiella aspekten relaterar till varumärkets förmåga att skapa exklusivitet och mening för konsumenter (Kapferer, 1998:25). Den här uppsatsen kommer att behandla den kommersiella aspekten.

nytta som ett varumärke skulle ha inneburit har därmed understigit de kostnaderna som har tillkommit för bland annat administration och marknadsföring. Kannibalism har blivit ett känt fenomen, vilket innebär att genom ökade satsningar på ett varumärke ökar försäljningen på bekostnad av andra som innehas av företaget inom samma produktområde (Lomax et al., 1997:27). Ett annat ofta förekommande misstag är att företag utnyttjar dess varumärken till mer än vad de klarar, genom att utvidga dem till att omfatta fler och fler produktkategorier. Denna strategi har ofta resulterat i att varumärkets innebörd utvattnats och dess värde minskat både för konsumenten och företaget (Aaker, 1990:47).

Sådana problem har främst drabbat de företag vars varumärken har tillkommit vid olika tidpunkter i företagets historia. Denna utveckling har visat på att företagets varumärken inte kan ses som separata entiteter, utan snarare att de utgör en varumärkesportfölj, som i dess helhet måste styras och koordineras (Aaker, 1996:241). I varumärkesportföljen är det inte bara de enskilda varumärkena som får betydelse, utan också förhållandet dem emellan. Petromilli och Morrison (2002a:22) menar också att en effektiv varumärkesstrategi behandlar varumärken som en del i en helhet och framhäver därigenom synergieffekter mellan dessa, vilket leder till att varumärkesportföljen totala värde ökar.

1.2 Problemdiskussion

Ett varumärke och dess betydelse för företag kan ses utifrån flera olika strategiska perspektiv. De mest traditionella perspektiven är det interna, som har störst koppling till Barneys resursbaserade synsätt, samt det externa, som kan kopplas till Porters branschstrukturella perspektiv. Samtidigt som ett varumärke kan vara en värdefull resurs för företaget internt, så får det också betydelse i förhållande till andra aktörer på marknaden, i form av konkurrenter, kunder och andra intressenter. De två perspektiven behandlar en tillgång, i detta fall varumärke, utifrån olika synvinklar, men samtidigt är det svårt att skilja perspektiven från varandra. Varumärkets strategiska värde kan enbart förstås utifrån ett samspel mellan det interna och externa perspektivet. Sättet på vilket varumärken styrs inom företaget, avgör vilka förutsättningar de har att skapa värde både för företaget och för konsumenterna (Melin, 1997:33). En intressant fråga blir därmed vilken betydelse varumärkesportföljen har som företagets resurs utifrån ett internt perspektiv och även vilken betydelse denna kan få i företagets relationer till omvärlden, i form av konkurrenter, kunder och konsumenter.

Att se varumärkesportföljen i dess helhet och analysera beståndsdelarna blir därför särskilt viktigt för långsiktig överlevnad. Vi finner det dessutom intressant att undersöka hur vårt fallföretag, Procordia Food, driver dess varumärkesportfölj på strategisk nivå. På senare år har företaget stärkt dess strategiska fokus mot att skapa lönsam tillväxt genom att driva starka varumärken, se över kostnader, verksamhet och kapitalanvändning samt stärka de mänskliga resurserna. Varumärkena har därmed fått en ökad strategisk betydelse i och med tillväxtfokus i strategiplanen (Orkla Foods årsberättelse 2001:6).

Det är vidare relevant att se till hela varumärkesportföljen på grund av att företagets resurser måste fördelas mellan de enskilda varumärkena, utifrån dess omfattning, strategiska betydelse och andra faktorer som företaget anser vara viktiga (Petromilli och Morrison, 2002b:20). Denna får också betydelse i förhållande till företagets omvärld, där konkurrerande varumärken kan leda till en suboptimerad varumärkesportfölj med odifferentierade varumärken (Pierce och Moukanas, 2002:16). Därför blir frågan intressant att ställa huruvida Procordia Foods varumärkesportfölj kan optimeras.

Begreppet optimering kan hänföras till naturvetenskap och handlar om problem formulerade i matematiska termer. Formellt sett försöker man minimera eller maximera en funktion under beaktande av villkor på lösningen. För att utforma rätt modell för optimeringsfunktionen är det viktigt att samtliga inblandade variabler inkluderas (optimizationpartner.com). Inom ramen för denna uppsats kommer inte vi att ägna oss åt framställning av matematiska modeller för optimeringsfunktionen. Dock är det mot bakgrund av den ovanstående beskrivningen som vi kommer att föra vår diskussion kring optimering av varumärkesportföljen.

1.3 Problemformulering

I föreliggande uppsats vill vi, genom att undersöka fallföretagets varumärkesportfölj, svara på följande frågor:

- Hur påverkar de enskilda varumärkenas styrka portföljens slagkraftighet?
- Hur driver Procordia Food dess varumärkesportfölj på strategisk nivå?
- Kan denna varumärkesportfölj optimeras?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera de enskilda varumärkenas påverkan på varumärkesportföljen samt att bidra till ökad förståelse för portföljens betydelse för företaget och i förhållande till dess omvärld. Detta vill vi göra genom att analysera hur ett konsumentvaruföretag, i detta fall Procordia Food, driver dess varumärkesportfölj på en strategisk nivå.

1.5 Avgränsningar

Som ovan framgått i detta kapitel har vi för avsikt att analysera vårt fallföretags, Procordia Food, varumärkesportfölj samt undersöka huruvida denna kan optimeras. Det är således dessa frågeställningar som ligger till grund för denna uppsats och därför är det nödvändigt att göra vissa avgränsningar.

En avgränsning som vi har gjort är att endast undersöka ett företags varumärkesportfölj. Vidare har vi endast sett till de sex största varumärken i denna portfölj. Ett alternativ hade varit att jämföra hur olika företag arbetar med respektive varumärkesportfölj. Detta förfarande hade varit att föredra om vi hade velat dra generella slutsatser utifrån de företag vi analyserat. Detta har dock inte varit vår avsikt utan vi vill med vår uppsats endast belysa hur ett företag kan driva dess varumärkesportfölj och i vårt fall rör det sig således endast om Procordia Foods portfölj. Ytterligare en orsak till valet att endast ha ett fallföretag är tidsaspekten. Med de knappt tio veckor vi har haft till förfogande, anser vi att det hade varit mycket tidskrävande att jämföra flera företag. Vidare anser vi oss kunna få fram ett praktiskt bidrag även om vi endast har studerat ett fallföretag.

Denna uppsats har ett strategiskt fokus, varför mindre vikt läggs vid rent marknadsföringsmässiga aspekter. Det är också anledningen till varför vi ser på varumärket som strategisk resurs och inte som immateriell tillgång även om dessa rättigheter är av

betydelse för ett varumärkes styrka. Inte heller redovisningsmässiga aspekter på ett varumärke tas upp i denna uppsats.

Vidare bortser vi från relationen mellan moderbolaget Orkla Foods och dotterbolaget Procordia Food och även i vems intresse besluten fattas. Dock ges en övergripande beskrivning av denna relation i inledningen av empirikapitlet för att därigenom öka förståelsen för fallföretaget och den kontext som det verkar inom. Finansiella aspekter som gäller företagets indirekta publika ägande utesluts också från uppsatsen.

1.6 Målgrupp

Vi riktar vår uppsats till studenter och lärare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, med syfte att öka förståelsen för vikten av en väl genomtänkt varumärkesportfölj och de strategier man har för respektive varumärke. Vidare hoppas vi att vår uppsats ska erbjuda intressant läsning för vårt fallföretag samt andra företag som är intresserade av varumärkesportföljsstrategier.

1.7 Teoretisk och praktisk relevans

Huruvida en uppsats har teoretisk relevans kan bedömas efter innehållets teoretiska bidrag. Mycket finns skrivet om företagsstrategier utifrån både ett omvärldsbaserat synsätt och ett resursbaserat synsätt. Vanligt är också att akademiska skrifter behandlar de båda tillsammans. Vi vill med denna uppsats utgå från de två ovan nämnda synsätten men föra diskussionen vidare med nyare forskning inom strategiområdet. Vidare vill vi koppla dessa strategiteorier till varumärkesstrategi och hantering av en varumärkesportfölj då endast ett mindre antal forskare har valt att koppla samman dessa två teorigrenar.

Vi tror att denna nya teoretiska inriktning kommer att bli allt mer betydelsefull framöver baserat på varumärkets stärkta strategiska ställning. Det är därför väldigt spännande att skriva uppsats inom området och vi hoppas att med denna uppsats kunna vara med och bidra till att de nya strategiteorierna får mer uppmärksamhet i kontexten av varumärkesportföljsteorier.

Vi vill vidare ta upp frågan huruvida företagets varumärkesportfölj kan optimeras. Trots att det finns omfattande teoretiska diskussioner på detta område, är det ytterst få forskare som har undersökt vad varumärkesportföljsoptimering egentligen innebär och hur företaget kan gå tillväga för att optimera dess varumärkesportfölj. Dessa frågor vill vi beröra i denna uppsats för att därmed göra ett teoretiskt bidrag inom optimeringsteorier för varumärkesportföljer.

Den praktiska relevansen i uppsatsen belyser tillämpbarheten i det skrivna. Vi vill öka förståelsen för komplexiteten i strategiska problem relaterade till varumärkesstrategi som Procordia Food står inför. Vi vill vidare applicera en teoretisk referensram på de praktiska frågorna som ett livsmedelföretag har att handskas med inom det aktuella området. Slutligen vill vi bidra till förståelsen av de praktiska konsekvenserna som utvecklingen på livsmedelmarknaden innebär vad gäller fallföretagets varumärkesportföljssammansättning och dess styrning.

1.8 Disposition

Kapitel 1 Inledning	I kapitel 1 beskriver vi den övergripande problematiseringen, vilket mynnar ut i uppsatsens syfte. Vidare presenterar vi våra avgränsningar, där vi preciserar vilka aspekter av problemet som kommer respektive inte kommer att tas upp denna uppsats. Slutligen presenterar vi uppsatsen teoretiska och praktiska relevans, samt uppsatsens disposition.
Kapitel 2 Metod	I kapitel 2 beskriver vi hur vi har gått tillväga under arbetet med uppsatsen. Vi redogör för bland annat val av ämne, angreppssätt, datainsamling och källkritik. Syftet är att beskriva och kritiskt granska tillvägagångssättet i arbetsprocessens olika stadier.
Kapitel 3 Varumärkest teori i strategiskt fokus	I det tredje kapitlet presenteras den teoretiska referensramen som kommer att ligga till grund för vår analys. Ett avsnitt behandlar det enskilda varumärket efterföljt av ett avsnitt som behandlar den totala varumärkesportföljen. Kapitlet avslutas med en beskrivning av den totala komplexiteten som ett företag verkar utifrån.
Kapitel 4 En bransch under ständig förändring	I det fjärde kapitlet ges en översiktlig bild av hur livsmedelsbranschen ser ut idag. Första avsnittet belyser den internationella konkurrens som förstärkts på senare år i Sverige. Vidare redogörs för handeln med dagligvaror och de större aktörerna på den svenska marknaden. Relationen mellan producenter och dagligvaruhandeln är ett intressant ämne vi kommer att belysa i ett separat stycke. Avslutningsvis tar vi upp olika trender bland konsumenter av idag.
Kapitel 5 En fallstudie av Procordia Food	I det femte kapitlet presenteras det empiriska materialet. Inledningsvis ges en kort företagspresentation och därefter en tillbakablick hur varumärkena hamnade inom företaget. Vi redogör därefter bland annat för det enskilda varumärket för att sedan beskriva den totala varumärkesportföljen utifrån olika aspekter. Kapitlet avslutas med en redogörelse för innovationsarbetet.
Kapitel 6 Analys	I det sjätte kapitlet presenteras vår analys av det empiriska materialet. Inledningsvis presenteras analysmodellen, varefter de enskilda varumärkena och varumärkesportföljen analyseras. Ett avslutande avsnitt behandlar interna resurser och förmågor samt externa möjligheter och hot som Procordia Food måste ta hänsyn till i arbetet med dess varumärkesportfölj sett ur ett internt och externt komplexitetsperspektiv.
Kapitel 7 Slutsatser	I detta avslutande kapitel försöker vi besvara de frågeställningar som ligger till grund för vår uppsats. Vidare summerar vi uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag. Avslutningsvis ger vi förslag till framtida forskningsområden.

2 Metod

Inledningsvis redogör vi för valet av ämne. Därefter diskuterar vi val av metod och vilken typ av ansats vi har valt att tillämpa. Vidare redogör vi för de källor som vi baserar såväl vårt teoretiska som empiriska kapitel på. Vi beskriver sedan vårt tillvägagångssätt för insamlandet av empirisk data. Kapitlet avslutas med att vi diskuterar kring vad som är viktigt att beakta vid insamlandet av empirisk data. Vidare följer en diskussion kring källkritik och uppsatsens pålitlighet och överensstämmelse.

2.1 Val av ämne

Att valet föll på att skriva om Procordia Food varumärkesportfölj var långt ifrån givet när vi skulle enas kring ett intressant ämne för vår magisteruppsats. Efter inledande diskussioner framkom det att vi alla var överens om att vi ville skriva om ett ämne där vi kunde integrera områdena *strategi* och *marknadsföring*. Vidare stod det tidigt klart att det var konsumentvarubranschen som skulle bli fokus för vår uppsats eftersom vi har ett stort intresse för denna bransch.

Då en av oss tidigare har utfört ett omfattande projektarbete för Procordia Food och därmed hade kontakter inom företaget, var det naturligt att undersöka hur möjligheterna var att skriva om något intressant ämne rörandes detta företag. Efter inledande samtal med Procordia Foods före detta marknadsdirektör, blev vi hänvisade till ett antal personer inom företaget som skulle kunna bidra med värdefull information. Det var genom de första intervjuerna som vi sedan fann en intressant frågeställning som kom att ligga till grund för denna uppsats.

2.2 Val av metod – fallstudie

Vid val av vetenskaplig metod för samhällsvetenskaplig forskning finns flera olika metoder att välja mellan, såsom *experiment*, *survey*, *historisk analys*, *arkiv analys* samt *fallstudie* (Yin, 1994:6). Vad som är avgörande för val av metod är den frågeställning som ligger till grund för forskningen (Holme och Solvang, 2001:75). Detta ligger i linje med det resonemang som Yin (1994:4) för där han menar att valet bestäms utifrån tre faktorer:

- a) *Forskningsfrågans karaktär*
- b) *Graden av kontroll som forskaren har över forskningsobjektet*
- c) *Forskningens inriktning på nutida eller historiska företeelser*

Beträffande *forskningsfrågans karaktär* kan den uttryckas i *hur*, *varför*, *vem*, *vad* eller *var* (Yin, 1994:5). Som redogjorts för i vårt inledande kapitel avser vi med vår uppsats att besvara tre frågor, nämligen:

- *Hur påverkar de enskilda varumärkenas styrka varumärkesportföljens slagkraftighet?*
- *Hur driver Procordia dess varumärkesportfölj på strategisk nivå*
- *Kan denna varumärkesportfölj optimeras?*

Utifrån dessa frågeställningar framgår tydligt att de uttrycks i ordet *hur*. Då frågeställningar uttrycks i hur eller varför är metoder av den förklarande karaktären, såsom fallstudier, experiment och historisk analys, tillämpbara (Yin, 1994:6). Med hänsyn till detta har vi haft i utgångsläget att välja mellan dessa tre metoder.

Vad beträffar *graden av kontroll* som forskaren kan utöva på det undersökta fenomenet avgör denna vilken metod som är lämplig att använda. När en forskare inte kan manipulera det fenomen som studeras har han att välja mellan att använda sig av historisk analys eller fallstudie, medan experiment kan användas när fenomenet kan kontrolleras (Yin, 1994:8). Då vi har studerat Procordia Foods strategiska arbete med dess varumärkesportfölj har det varit svårt för oss att utöva någon direkt kontroll över det fenomen vi studerat och därav har vi haft att välja mellan den historiska analysen och fallstudien.

Beträffande forskningens *inriktning på samtida eller historiska företeelser* visar fallstudien respektive den historiska analysen på olikheter. Den historiska analysen används främst för historiska fenomen medan fallstudien riktar sig mot samtida fenomen. Fallstudien är överlägsen vid studiet av ett samtida fenomen eftersom såväl observationer som intervjuer kan ge värdefull data (Yin, 1994:8). Då vår frågeställning bland annat avser hur Procordia Food idag driver dess varumärkesportfölj på en strategisk nivå är det ett högst samtida fenomen som vi studerar. Utifrån detta resonemang har vi således valt att använda oss av en fallstudie som metod.

Yin (1996:14) menar att det är viktigt att inte likställa fallstudien med kvalitativa undersökningar, då det finns flera skillnader mellan dem. Till skillnad från en kvalitativ undersökning behöver inte en fallstudie omfatta detaljerade observationer. Vidare kan fallstudien baseras på såväl kvalitativa som kvantitativa inslag. Intressant att uppmärksamma är att Holme och Solvang (2001:76) menar att en undersökning, ej specifikt en fallstudie, kan innehålla såväl kvalitativa som kvantitativa inslag. Vidare menar Alvesson och Sköldberg (1998:10-111) att det i en kvalitativ forskning kan finnas inslag av kvantitativ metod. Detta visar således på en gemensam uppfattning om att forskning kan bestå av såväl kvalitativa som kvantitativa inslag.

Även om fallstudien innebär många fördelar har en del kritik riktats mot fallstudien som vetenskaplig metod. En nackdel kan vara att fallstudien kan bli allt för lång och för detaljerad, genom att forskaren försöker att utnyttja fördelarna med att verkligen förstå ett fenomen. Detta kan leda till att läsaren kan ha svårt att ta till sig texten om han/hon saknar tid att läsa och förstå fallstudien. På denna kritik svarar Yin (1994:133-135) att kritiken riktar sig till hur fallstudier tidigare gjorts medan, det idag går att genomföra läsvänliga fallstudier genom att presentationen av fallstudien anpassas till målgruppen och ges lämplig struktur. Vidare kan det vara så att fallstudier kan förbise eller överdriva faktorer i en situation, vilket gör att läsaren drar felaktiga slutsatser om hur det egentligen förhåller sig (Guba och Lincoln i Merriam, 1998:47). Kritik har även riktats mot att fallstudien inte kan användas för att uppnå generaliseringar av det som undersökts (Yin, 1994:10).

2.3 Valet att endast använda ett fallföretag – en fråga om generaliseringar

Vid tillämpningen av fallstudien som metod kan såväl ett enskilt som multipla fall studeras (Yin, 1994:14). Att enbart välja ett fall att studera kan motiveras av att forskaren endast vill *testa en teoretisk referensram* som utformats. Vidare kan en fallstudie användas då man vill uppnå *rationalitet* eller studera en företeelse som är *unik* för ett enda fall (Yin, 1994:38). Det finns dock nackdelar med att endast studera ett fall, såsom att en undersökning baserat på ett enda fall kan vara mycket sårbart om slutsatser dras utifrån feltolkningar med mera. Vad beträffar användandet av flera fall så ger detta ett mer robust resultat eftersom undersökningen är grundad på flera skilda fall (Yin, 1994:45).

Vi har valt att endast undersöka ett fallföretag. Detta kan motiveras av det faktum att vi med vår uppsats endast vill undersöka hur: *ett specifikt fallföretag driver dess varumärken på en strategisk nivå, hur de enskilda varumärkena påverkar varumärkesportföljens slagkraftighet, samt huruvida denna varumärkesportfölj kan optimeras*. Utifrån dessa frågeställningar anser vi det adekvat att endast undersöka ett fallföretag då detta bäst svarar mot våra definierade problem. Vidare anser vi att en tillämpning av multipla fallstudier inte hade bidragit i någon högre utsträckning att besvara våra frågeställningar eftersom dessa utgår från endast ett fallföretag.

Vad som mer är viktigt att beakta vid valet mellan ett eller flera fall är vilken typ av generalisering som ska uppnås med undersökningen. Yin (1994:10) menar att det är mycket viktigt att skilja på begreppen *statistisk* respektive *analytisk generaliserbarhet*, där det förra innebär att man från ett urval kan dra generella slutsatser för populationen, medan det senare innebär en generalisering endast till en teoretisk referensram. Vi har med vår uppsats haft som avsikt att utifrån vår teoretiska referensram analysera vårt fallföretag avseende frågeställningar vi formulerat. Avsikten har således inte varit att dra generella slutsatser hur företag arbetar med varumärkesportföljer i allmänhet, utan vi har endast velat undersöka hur vårt fallföretag förhåller sig till vår teoretiska referensram. Utifrån dessa förutsättningar har vi således inte velat bidra med någon statistisk generalisering utan endast en analytisk generalisering utifrån vår teoretiska referensram. Vi utesluter dock inte att vissa slutsatser i denna uppsats, med en del restriktioner, kan föras över till andra objekt och situationer. Detta motiverar således vårt val att endast använda oss av ett fallföretag istället för multipla fall.

2.4 Val av ansats

Vid val av förklaringsansats är det vanligt att utgå från antingen den *deduktiva* eller *induktiva* ansatsen. Där deduktion, även kallad *"bevisföringens väg"*, avser att forskaren utifrån generella principer dra slutsatser om enskilda händelser, medan den induktiva ansatsen, även kallad *"upptäckens väg"*, innebär att forskaren utifrån enskilda händelser sluter sig till en princip eller lagbundenhet (Andersen, 1998:31).

I praktiken är det varken den deduktiva eller induktiva ansatsen som är vanligast utan istället den *abduktiva* ansatsen. Den abduktiva ansatsen är en metod som kombinerar både deduktiv och induktiv metod, innebärandes att forskaren först tolkar ett enskilt fall genom teorier för att sedan styrka tolkningen genom studiet av nya företeelser. Metoden innebär således att

forskaren utgår från empirisk fakta samtidigt som teoretiska föreställningar inte avvisas utan snarare kompletterar tolkningen (Alvesson och Skoldberg, 1998:42).

Vi har haft som ambition att arbeta utifrån en abduktiv ansats. Inledningsvis började vi med att finna en intressant frågeställning som skulle ligga till grund för vår uppsats. Således grundar vårt arbete på empiri. Efter att vi enats kring uppsatsens frågeställning och valt fallföretag har vi sedan letat efter lämplig litteratur för att finna teorier som skulle kunna bidra till utformandet av vår teoretiska referensram. På detta sätt har vi ökat vår kunskap på området vilket har fört vårt arbete framåt. Dessa teorier har sedan tillsammans med våra kunskaper på områden legat till grund för de intervjuguider vi utformat inför varje intervjutillfälle. Genom den information vi fått under intervjuerna har vår insikt ökat avseende det fenomen vi undersökt och detta har sedan kommit att påverka vidare val av litteratur. Vårt arbete har således karakteriserats av ett växelspel mellan teori och empiri där de båda faktorerna påverkat varandra, vilket karakteriserar den abduktiva ansatsen (Alvesson och Skoldberg, 1998:42). Genom att välja den abduktiva ansatsen anser vi bäst lyckas uppnå vårt syfte.

Att valet föll på den abduktiva ansatsen beror på att vår avsikt har varit att försöka förstå hur vårt fallföretag arbetar strategiskt och huruvida dess varumärkesportfölj kan optimeras. Hade vi utgått från en renodlad induktiv ansats menar vi att fokus hade legat på att skapa en egen teori utifrån det empiriska material vi insamlat. Hade istället den deduktiva ansatsen uteslutande använts, hade detta inneburit att vi helt hade inriktat vår undersökning på att fastställa en redan existerande teori utifrån den vi velat undersöka. Detta hade således inte givit oss utrymme att själva integrera olika teorier för att finna eventuellt nya förklaringar till det fenomen vi studerat.

2.5 Hermeneutiska ansatsen – en fråga om subjektivitet

Vid tillämpandet av kvalitativa undersökningar får forskarens uppfattning och tolkning av informationen en framträdande roll (Holme och Solvang, 2001:76). Beträffande den kvalitativa metoden har den sitt ursprung i den hermeneutiska traditionen (Patel och Tebelius, 1991:122). Den *hermeneutiska metoden* innebär att forskaren vill skapa en helhetsförståelse av det fenomen som studeras i kombination med arbete utifrån en medveten förförståelse. Utan en förförståelse kan överhuvudtaget inte material tolkas (Patel och Tebelius, 1991:34). Denna förförståelse ligger sedan till grund för formuleringen av intressanta frågeställningar. Genom att genomföra en undersökning får forskaren tillgång till ny kunskap och därefter kan han tolka och öka sin förståelse (Eriksson och Wiederheim-Paul, 1997:234). Detta kan illustreras i den hermeneutiska spiralen som illustrerar växelverkan mellan förståelse, dialog och tolkning.

Vi är väl medvetna om att våra tidigare erfarenheter och all den kunskap vi har inhämtat under vår utbildning har givit oss en kunskapsbas och förförståelse för de frågeställningar vi studerat i denna uppsats. Vidare har vi valt att använda oss av fallstudien som metod för att få en djup förståelse för vårt fallföretags varumärkesstrategier och dessa inbördes förhållande. Därav anser vi det vara riktigt att hävda att vi arbetat utifrån den hermeneutiska ansatsen.

2.6 Val av källor

Vad som särskilt karakteriserar fallstudien och som utgör dess främsta styrka, är möjligheten att som forskare kunna använda sig av olika källor såsom dokument och intervjuer (Yin, 1994:4). Vi har under vårt arbete använt oss av ett stort antal källor, såväl primära som sekundära. Genom att använda oss av ett stort antal källor har vi, dels försökt att få en så bred grund som möjligt att stå på inför det analytiska arbetet, dels har vi velat minska risken för eventuella snedvridningar som vi tror hade varit möjlig om vi endast använt oss av ett mindre antal källor.

2.6.1 Primärdata

Primärdata karakteriseras av att forskaren själv samlar in data (Andersen, 1998:150). Vår primärdata har vi insamlat genom ett antal intervjuer som vi genomfört. Enligt Holme och Solvang (2001:104) kan forskaren vid intervjuer genomföra antingen respondent- eller informantintervjuer. En *respondentintervju* innebär att personen som intervjuas själv är delaktig i den företeelse som studeras, medan en *informantintervju* innebär att den som intervjuas står utanför själva företeelsen, men kan mycket om ämnet. Då vi specifikt velat undersöka vårt fallföretag Procordia Food har vi medvetet valt, med undantag för en intervju, att genomföra respondentintervjuer. Den enda informantintervju som genomförts har varit med den person som fram tills nyligen var VD för Procordia Food. För att säkerställa anonymiteten har vi i empirikapitlet valt att kalla samtliga personer för respondenter.

2.6.2 Sekundärdata

Till sekundärdata räknas den data som insamlats av andra personer förutom forskaren självt (Andersen, 1998:150). För att inhämta sekundär data har vi tagit del av företagsmaterial såsom årsredovisning, interntidning och information från Procordia Foods hemsida. Vidare har vi använt oss av olika databaser, däribland ELIN och DoD, för att finna information om företaget. Vid sökningen har vi använt oss av sökord såsom, Procordia Food, Felix, BOB, Önos, Ekströms, FUN Light och Risifrutti.

2.7 Val av teoretiska utgångspunkter

Vår uppsats vilar på en bred teoretisk bas. Då vi med vår uppsats velat analysera dels hur ett konsumentvaruföretag driver dess varumärkesportfölj på strategisk nivå, dels bidra till ökad förståelse för strategier för varumärkesportföljer, har vi inledningsvis valt att genomföra en omfattande *teorigenomgång* för att på så sätt undersöka vad som tidigare skrivits inom områdena strategi och marknadsföring. Vår utgångspunkt i arbetet med denna uppsats var att försöka integrera ämnena strategi och marknadsföring, vilken i praktiken har inneburit att vi studerat ämnena *Strategic Management* och *Brand Management*. Vi har valt att sätta varumärket i en strategisk kontext för att därigenom belysa dess strategiska styrka. För att illustrera detta har vi använt oss av det branschstrukturella perspektivet genom en tillämpning av *Porters ramverk om Five Forces* för att därigenom analysera varumärket som inträdesbarriär på marknaden. Vidare har vi använt oss av *Barneys resursbaserade ansats* där vi lyfter fram varumärket som en varaktig konkurrensfördel.

Ett vidare avsnitt behandlar det enskilda varumärket. För detta avsnitt har vi använt oss av litteratur från bland annat *Kapferer* och *Aaker*. Att valet föll på dessa forskare är just det faktum att det vid vår litteraturgenomgång framkommit att många andra forskare refererar till dessa författares verk. För att lyfta fram nyare teorier på området för varumärken har vi även valt att använda oss av ett flertal artiklar som rör varumärkesstrategier och varumärkesportföljsstrategier. Dessa artiklar har varit relativt nyskrivna och har därmed utgjort ett bra komplement till den litteratur vi använt.

Vår frågeställning huruvida en varumärkesportfölj kan optimeras har visat sig vara ett ganska outforskat område, då det är få författare som valt att verkligen gå på djupet. Detta har varit ett utmanande område för oss, men genom studiet av flera olika författare har vi skapat oss en bild av hur en portfölj bör analyseras. För att belysa den komplexitet som det innebär att arbeta med en varumärkesportfölj har vi i ett avslutande avsnitt lyft fram intressanta teorier behandlar de strategiska förutsättningarna många företag står inför. Vi redogör bland annat för *Brown och Eisenhardts teori om strategin Competing on the edge*, *Eneroth och Malms teori om dissipativa system* samt teorin om *Skate where the money will be* av *Christensen et al.*

Förutom att vi funnit många intressanta källor på egen hand har vi även fått många tips från våra handledare. För att öka vår uppsats trovärdighet har vi därför till största del funnit våra källor på egen hand.

2.8 Tillvägagångssätt – val av respondenter

En av de viktigaste källorna för information i en fallstudie är intervjuerna (Yin, 1994:84). Vi har i vårt arbete haft som avsikt att skaffa oss en så bred och omfattande empirisk bas som möjligt. För att säkerställa detta har vi valt att intervjua ett stort antal personer inom Procordia Food. Genom den kontakt vi hade inom företaget sedan tidigare, blev vi hänvisade till vissa personer. Efterhand som vi fått en ökad förståelse för hur företaget arbetar med dess varumärken har vi sedan valt att kontakta ytterligare personer vi funnit lämpliga.

För att få en god och rättvisande förståelse för Procordia Foods varumärkesportfölj har vi valt att söka information genom intervjuer med såväl personer i högsta ledningen som produktchefer och varumärkesansvariga. På detta sätt har vi velat skapa oss en bred uppfattning baserad på många olika intervjuer och därigenom minska risken för att vi ska få en snedvriden bild utifrån någon enskild person. Eftersom Procordia Food har flera väletablerade varumärken har vi ansett det mycket viktigt att intervjua någon person inom varje varumärke för att på så sätt få en rättvisande helhetssyn av företagets varumärkesportfölj. Ambitionen har således varit att intervjua minst en person inom varje varumärke.

De personer som vi intervjuat har följande positioner:

- Tidigare. VD, - t.o.m. 030331
- Nuvarande VD - fr.o.m. 030401
- Kategori direktör, Snackning
- Assisterande kategori direktör, Snacking
- Research ansvarig
- Trade Marketing ansvarig
- Nationellt ansvarig för Felix
- Ansvarig för BOB Drycker

- Tidigare marknadsdirektör

Genom att intervjua företagets tidigare VD ville vi få ett historiskt perspektiv eftersom företagets nuvarande VD är relativt nytillsatt. Som kommer att redogöras för i empiriavsnittet, har Procordia Food en produktkategoribaserad organisationsstruktur. För att få en uppfattning om hur dessa kategorier sammanstrålar i arbetet med varumärkena valde vi att intervjua dels en person ansvarig för en av dessa tre kategorier, dels en person som var också i viss mån ansvarade för kategorin. På så vis har vi velat se hur samarbetet fungerat mellan personer som arbetar med samma varumärke. Vidare har vi valt att intervjua den person som är nationellt ansvarig för varumärket Felix då detta varumärke är extra intressant att studera då det finns representerat i många olika produktkategorier. Vidare valde vi att intervjua en person ansvarig inom varumärket BOB, då vi velat försöka att täcka in intervjuer inom de flesta varumärkena.

Efter de inledande intervjuerna stod det klart för oss att innovation är ett viktigt inslag i arbetet med företagets varumärken varför vi kontaktade personen som ansvarar för researchavdelningen. Genom denna intervju kunde vi således skapa oss en bild av hur detta arbete påverkade varumärkena. Att valet föll på att intervjua personen som är ansvarig för Trade Marketing avdelningen beror även detta på den ökade förståelse vi fick allteftersom vår kunskap ökade genom intervjuerna. Denna person kunde således bidra till att öka vår förståelse för hur Trade Marketing avdelningen är kopplad till arbetet med företagets varumärken.

2.9 Genomförandet av intervjuerna

Inför varje intervju har vi på förhand utformat en intervjuguide med ett antal lämpliga frågor. Enligt Holme och Solvang (2001:100) kan en intervjuguide ses som en handledning för intervjutillfället. Det är inte nödvändigt att guiden följs till ordning eller innehåll men genom att guiden utgör riktlinje på intervjun kan man säkerställa att alla områden av intresse tas upp. Vid utformandet av vår intervjuguide har samtliga gruppmedlemmar på egen hand formulerat ett antal tänkbara frågor utifrån respondentens/informantens position och ansvarsområden. Bland dessa frågor har vi sedan gemensamt valt ut de som vi ansett vara mest lämpade och som på bästa sätt täcker in de frågeställningar som uppsatsen omfattar. Genom detta förfarande har vi velat förhindra risken att någon enskild gruppmedlem fått påverka intervjuens inriktning i för hög grad. Samtliga intervjuguides återfinns i bilaga 3.

Vid genomförandet av en intervju finns det två dimensioner att ta hänsyn till (Patel och Tebelius, 1991:102). De två dimensionerna behandlar graden av *standardisering* respektive grad av *strukturering*. Graden av standardisering anger hur omfattande ansvaret är som lämnas till intervjuaren beträffande utformning och ordningsföljden på frågorna. Ju mer lika frågor man ställer till olika personer, desto mer standardiserade anses frågorna vara. Graden av strukturering avser i vilken utsträckning respondenten/informanten får tolka frågorna fritt. En enkät med slutna svar är således mycket strukturerad medan en intervju med öppna frågor är ostrukturerad. Utifrån denna definition av intervjuer har vi valt att använda oss av icke standardiserade intervjuer genom att vi utformat nya intervjuguides inför varje nytt intervjutillfälle. Vidare har intervjuerna varit delvis ostrukturerade/semistrukturerade då vi givit respondenterna stort utrymme för långa uttömmande svar.

Vid själva genomförandet av intervjun har vi haft som ambition att samtliga gruppmedlemmar ska närvara. En av medlemmarna har styrt intervjun, medan övriga två personer har fört noggranna anteckningar. Genom detta förfarande har vi kunnat agera på ett samlat och

professionellt sätt mot den vi intervjuat. Om vi alla tre hade ställt frågor hade detta kunna uppfattas som ett stressmoment för den intervjuade. Att vi valde att inte använda oss av bandspelare beror främst på att vi inte velat att detta skulle verka hämmande på dem vi intervjuat. En risk finns dock alltid att man missar något viktigt då man inte spelar in vad som sagts. För att minimera denna risk har två av oss fört noggranna anteckningar över allt som sagts. Vidare har vi i direkt anslutning till intervjuerna sammanställt våra anteckningar var för sig för att sedan gå igenom svaren tillsammans för att reda ut eventuella oklarheter. Genom att vi skrivit rent intervjuerna i direkt anslutning har vi velat minimera risken för att tidsfaktorn ska påverka våra tolkningar av svaren från intervjuerna.

2.10 Faktorer att beakta vid intervjuer

En stor del av det empiriska materialet har vi insamlat genom de intervjuer vi genomfört med personer inom organisationen. Holme och Solvang (2001:105) menar att en intervjusituation är mycket krävande för såväl de som undersöker som för de som intervjuas. Det är därför viktigt att man som forskare beaktar de fyra huvudelementen, *teman, roller, aktörer* och *kulisser*, då dessa avgör resultatet på undersökningen.

Temat för undersökningen kan påverka den intervjuades inställning till intervjun. Är ämnet som ska diskuteras känsligt kan det vara svårt att få information. Då denna uppsats behandlar Procordia Foods varumärkesportfölj och varumärkesstrategier fick vi i ett tidigt skede erfara att mycket inom detta ämne klassas som konfidentiellt för företaget. Utifrån denna förutsättning har vi gått igenom hela det empiriska kapitlet med marknadschefen för godkännande. Företagets VD har också fått ta del av det empiriska kapitlet för granskning och eventuella invändningar. Vidare har vi valt att inte gå in på några konfidentiella detaljer vad beträffar framtida planer och strategier utan förlitar oss endast på information som är till dags datum.

Det andra elementet, *roll*, avser vilka förväntningar som finns i en intervjusituation. Det kan exempelvis röra sig om att man agerar olika mot olika personer beroende på deras position. Då vi har varit mycket beroende av respondenterna/informanterna för genomförandet av denna uppsats har vi försökt att agera på ett så professionellt sätt som möjligt. Många av dem vi intervjuat har haft svårt att avsätta tid för intervju, varför vi försökt att sköta intervjuerna på ett så effektivt och välplanerat sätt som möjligt. Vi har härigenom velat svara mot de förväntningar som personerna kan tänkas ha haft på oss. Våra intervjuer har genomförts med personer i olika positioner i företaget och detta har vi även haft i åtanke när vi utformat vår intervjuguide och i sättet vi bemött personerna i samband med intervjuerna.

Vad beträffar *aktörens* förmåga att delta i intervjusituationen, har detta stor inverkan på intervjuns resultat. Det är därför mycket viktigt att skapa den rätta stämningen. Som forskare blir det mycket viktigt att vara uppmärksam på att man får den information som man frågar utan att den intervjuade känner sig pressad. Inför samtliga intervjuer har vi skickat vår intervjumanual med e-post för att respondenterna ska känna sig förberedda och veta vilka frågeområden som kommer att behandlas. Genom att vi sammanställt en intervjuguide på förhand har vi genom att utgå från denna kunnat säkerställa att vi fått svar på de frågor som vi velat ha svar på. Samtidigt har vi respekterat om den intervjuade inte velat svara på grund av sekretesskäl

Den fjärde dimensionen av en intervjusituation är *kulissen/miljön* som intervjun genomförs i. Förhållanden såsom tid, plats samt hur man sitter placerad påverkar klimatet under intervjun. Samtliga respondentintervjuer har skett i företagets lokaler. Vidare har vi varit mycket flexibla i valet av tid för intervjuerna. Då de vi intervjuat varit mycket upptagna har vi anpassat oss till den tid de kunnat avsätta till vårt förfogande. Att intervjuerna har genomförts på arbetsplatsen har varit ett naturligt val då de intervjuade befinner sig där dagtid. Förutom att praktiska skäl, tror vi även att det kan ha haft en positiv inverkan på respondenterna, då respondenterna befunnit sig i en miljö som de känner sig trygga i. Då vår grupp har bestått av tre medlemmar har vi varit medvetna att detta kan ha upplevts som hämmande bland respondenterna. Vi har dock försökt att minska denna risk genom att endast en av oss intervjuat för att på så sätt få respondenten mer fokuserad på endast en person.

2.11 Analys av empiriskt material

I vår analys har vi utgått ifrån en modell, vilken vi har utformat med utgångspunkt i vår teoretiska referensram. Genom en applicering av den empiriska fallstudien på analysmodellen har vi försökt analysera en rad faktorer som vi funnit relevanta för våra frågeställningar. För att skapa en bättre förståelse för studerade fenomen har vi i analysprocessen delat upp modellen i enskilda beståndsdelar, för att sedan integrera igen och visa på helhetens betydelse. I analyskapitlet lyfter vi vårt resonemang till en högre abstraktionsnivå och resonerar tämligen fritt kring det empiriska materialet. Det är dock uppsatsens syfte och övergripande frågeställningar som analysen har sin utgångspunkt i.

2.12 Källkritik

Vid genomförandet av en kvalitativ studie är det viktigt som forskare att vara medveten om att man inte arbetar förutsättningslöst (Holme och Solvang, 2001:151). Varje forskare utgår från en egen förförståelse som förvärvats genom bland annat utbildning och erfarenhet. Denna förförståelse påverkar sättet på vilket forskaren närmar sig företeelsen som ska undersökas. Därmed inverkar förförståelsen på hur arbetet utförs. Vidare har alla forskare fördomar och förutfattade meningar som påverkar vilket förhållningssätt som kommer intas gentemot den studerade företeelsen. I anslutning till detta resonemang är det av stor vikt att vi som skrivit denna uppsats är väl medvetna om att sättet på vilket vi har genomfört studien och hur vi har tolkat resultaten har påverkats av vår förförståelse och fördomar. Härigenom kan konstateras att vi inte har kunnat vara helt objektiva i vår bedömning utan hela vårt arbete har i någon mån påverkats av subjektiva faktorer.

För att minska risken för subjektiva influenser har vi först och främst anammat vår uppsats med en insikt om att vi faktiskt inte kan undvika att vara subjektiva. Konkret kan konstateras att vårt arbete har karakteriserats av ett kritiskt förhållningssätt till såväl teorier som information vi fått under intervjuer samt vid inläsning av sekundär data. Genom ett sådant förhållningssätt har vi velat granska all information för att utröna hurvida den kan vara trovärdig.

Inledningsvis hade vi en viss förförståelse för teorier för strategier och varumärken. Denna förförståelse har sedan kommit att såväl kompletteras som revideras allteftersom vi har inhämtat mer kunskap. Genom tillämpningen av den abduktiva ansatsen tror vi också att vi kunnat förhålla oss mer objektiva då vi samlat intryck från såväl teorier som empiriska studier

med växelvis verkan. Vare sig teorierna eller empirin har på detta sätt fått en dominerande ställning utan har istället med växelvis verkan fört vårt arbete framåt.

Då vi genomfört flera intervjuer är vi medvetna om att den information vi fått vid dessa tillfällen har filtrerats genom våra subjektiva system. Det innebär således att all information vi har blivit delgivna, har i någon grad tolkats av subjektiva faktorer. Vi tror att vi lyckats minska subjektiva inslag eftersom vår grupp har bestått av tre medlemmar. Hade gruppen bestått färre personer, tror vi att risken hade varit större för meningsskiljaktigheter som kunnat leda till att en viss uppfattning fått råda. Genom att vi varit tre personer har vi alltid fått diskutera igenom de eventuella olika uppfattningar vi haft.

2.13 Kvaliteten på undersökningen – överensstämmelse och pålitlighet

Eftersom fallstudien bygger på empiriska undersökningar är det mycket viktigt att utröna huruvida undersökningarna håller en hög kvalitet. Då man som forskare ska fastställa att undersökningarna håller hög kvalitet blir det avgörande att de uppvisar såväl överensstämmelse/validitet som pålitlighet/reliabilitet (Yin, 1996:32-33). *Överensstämmelsen* avser hur väl mätinstrumentet svarar mot det fenomen man som forskare vill undersöka. Det avgörande blir således att säkerställa att man mäter det som är avsett att mätas (Patel och Tebelius, 1991:72). Då vi velat undersöka hur vårt fallföretag driver dess varumärkesportfölj samt huruvida denna kan optimeras, har vi inför varje intervju sammanställt en intervjuguide med de frågor som vi funnit relevanta för vår frågeställning. Vidare har intervjuguiden varit ett praktiskt hjälpmedel att försäkra oss om att vi tagit upp alla relevanta frågor under intervjuerna.

Förutsatt att undersökningen uppvisar överensstämmelse, det vill säga, det som avses mätas blir faktiskt mätt, är det viktigt att undersöka huruvida mätningarna genomförs på ett bra sätt. Utifrån detta konstaterande har överensstämmelsen en överordnad roll då undersökningen i första rummet måste uppvisa överensstämmelse (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997:39). Vad beträffar *pålitlighet* avser det hur tillförlitligt mätinstrumentet är (Patel och Tebelius, 1991:73). Pålitligheten avgörs således av i vilken utsträckning andra forskare skulle kunna komma fram till samma resultat förutsatt att samma angreppssätt används (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997:39). Med utgångspunkt i vad vi har velat undersöka har vi valt att konstruera intervjuguiden i vilka vi har formulerat frågor som vi ansett vara relevanta för vår frågeställning. För att säkerställa att vi har operationaliserat vår frågeställning på ett lämpligt sätt har vi noga gått igenom de frågor som varit aktuella för vår undersökning.

Efter insamling och sammanställning av vår empiriska data har vi genomfört en omfattande analys avseende de företeelser vi valt att studera. Liksom under insamlingsarbetet, blir det viktigt att under analysprocessen förhålla sig korrekt till den information vi fått till förfogande så att resultatet kan bli trovärdigt. För att minska risken för såväl tolkningsfel av den empiriska sammanställningen, som felaktiga tolkningar genom applicering av vår teoretiska referensram, har vi genomfört hela analysen tillsammans. På så sätt har vi kunnat diskutera olika aspekter rörandes våra frågeställningar utifrån olika perspektiv. Arbetet har krävt mycket tid, men vi tror att resultatet på så sätt har uppnått en högre trovärdighet till läsaren.

3 Varumärkesteori i strategiskt fokus

I detta kapitel kommer vi att presentera vår teoretiska referensram. Inledningsvis kommer varumärkets betydelse att belysas utifrån en strategisk kontext. Vidare kommer vi att presentera en rad aspekter som är viktiga att beakta i arbetet med det enskilda varumärket. Detta kommer sedan att ligga grund för avsnittet som behandlar hela varumärkesportföljen. I ett avslutande avsnitt redogör vi för den komplexitet ett företag står inför i arbetet med dess varumärkesportfölj. Som en sista del gör vi en kort summering av kapitlet som utmynnar i den analysmodell vi konstruerat.

3.1 Ett Strategic Management perspektiv

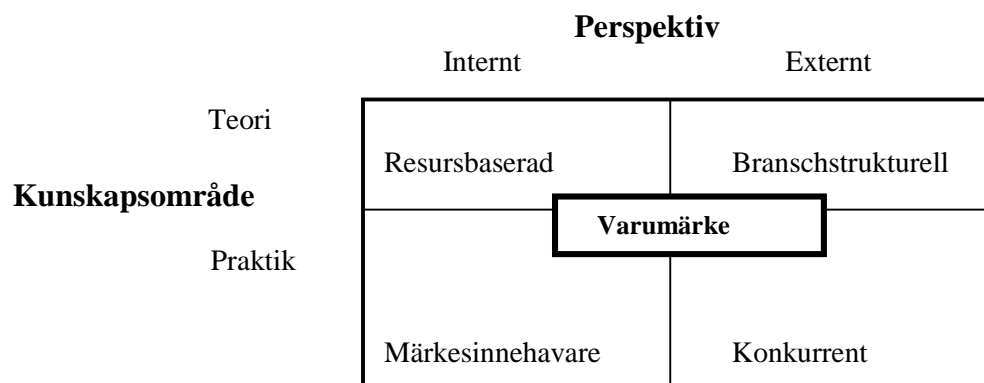
– en ansats att sätta varumärket i en strategisk kontext

Inom Strategic Management forskningen har man länge intresserat sig för vad som lägger grunden för ett företags konkurrensförmåga och vad som bidrar till dess lönsamhet. Melin (1997:89) menar att det är viktigt och intressant att tillämpa detta synsätt på varumärken eftersom ett varumärke kan vara en evig tillgång förutsatt att det skyddas. Därmed har varumärket potential att utgöra en strategisk konkurrens fördel. Författaren redogör för två olika strategiska perspektiv som man kan utgå ifrån för att analysera ett varumärke som strategisk konkurrens fördel. Gemensamt för de båda perspektiven, det *branschstrukturella* respektive det *resursbaserade*, är att de strävar efter att försöka identifiera en attraktiv konkurrensposition baserad på långsiktiga uthålliga konkurrens fördelar.

Perspektiven bygger förvisso på olika grundförutsättningar men kan komplettera varandra väl då de ger skilda förklaringar till hur en konkurrensposition uppstår (Melin, 1997:89). Denna uppfattning delas av andra författare såsom Sandoff (2002:59). Wennerfelt i Spanos och Lioukas (2001:911) menar att de båda perspektiven de facto är två sidor av samma mynt. Spanos och Lioukas (2001:911) menar att vid en tillämpning av SWOT-analysen utgör företagsspecifika resurserna och förmågorna företags styrkor och svagheter, medan branshperspektivet omfattas av möjligheter och hot. Detta menar de visar på att båda perspektiven kompletterar varandra väl.

3.1.1 Varumärket ur två perspektiv

Hur ett företags varumärke förhåller sig till de båda perspektiven kan illustreras i en modell. Modellen visar att varumärket återfinns i såväl det branschstrukturella perspektivet som det resursbaserade perspektivet.



Figur 3.1 Varumärket i teori och praktik, ur ett internt respektive externt perspektivkälla (Melin, 1997:90)

Utifrån det branschstrukturella perspektivet avgörs konkurrenspositionen av marknadspositionen, vilken skyddas av bland annat inträdesbarriärer (Melin, 1997:117). Andra faktorer som påverkar marknadspositionen är antalet verksamma företag, dess relativa storlek samt graden av produktdifferentiering (Sandoff, 2002:58). Det resursbaserade perspektivet däremot definierar konkurrenspositionen genom en resursposition som skyddas av imitationsbarriärer (Melin, 1997:118). Sandoff (2002:58) menar att resursperspektivet bygger på skillnader mellan företags avkastning som kan förklaras av att företag har heterogena resurser. De resurser som författaren lyfter fram som särskilt viktiga är företagets renommé, kompetens och varumärken. Melin (1997:118) menar att den viktigaste resursen för att bygga konkurrenskraftiga varumärken är att ha kompetens inom Brand Management. Utifrån det resursbaserade perspektivet blir det således viktigt att utveckla och utnyttja det som är unikt i företaget (Sandoff, 2002:58).

3.1.2 Det branschstrukturella perspektivet med externt fokus

Det branschstrukturella perspektivet har i huvudsak ett externt fokus som ser till konkurrenssituationen (Melin, 1997:89). *Porters Five Forces-modell* är ett angreppssätt som kan tillämpas för att analysera hur attraktiv en bransch är. Denna attraktivitet definieras utifrån fem faktorer: hot från substitut, inträdesbarriärer, konkurrens, kundernas förhandlingsmakt och leverantörernas förhandlingsmakt (Grant, 2002:71-82). Dessa faktorer utgör således förutsättningarna för branschens lönsamhetspotential. För att analysera ett varumärkes konkurrenskraft i branschen ser Melin (1997:91) endast till en av de fem faktorerna, nämligen inträdesbarriärer. Ofta betraktas välkända varumärken som en effektiv inträdesbarriär och flera forskare menar att varumärket de facto är ett av de mest svåröverstigliga etableringshindren. Enligt Porter i Melin (1997:98) finns det totalt sex betydande inträdesbarriärer nämligen:

- *stordriftsfördelar*
- *produktdifferentiering*
- *absoluta kostnadsfördelar*
- *kapitalkostnader*
- *omställningskostnader*
- *tillgång till distributionskanaler*

Porter i Melin (1997:98) menar att branschstrukturen påverkar konkurrensintensiteten vilken i sin tur påverkar valet av strategi. Det finns flera typer av inträdesbarriärer som kan påverka strukturen däribland produktdifferentiering, reklam och varumärken. Enligt Krause i Melin (1997:104) kommunicerar ett företag ofullständig produktinformation samtidigt som konsumenter endast kan ta till sig information från ett mindre antal källor på grund av de kostnader som en sökning medför. Som konsekvens av höga informationskostnader skapas preferenser och lojalitet för vissa produkter. Faktorer såsom ett gott renommé och påverkan från reklam kan få konsumenter att bli fästa vid vissa varumärken. Demsetz i Melin (1997:106) menar att hög märkeslojalitet ofta också innebär höga informationskostnader för företagen som erbjuder varumärkena. Som konsekvens är det vanligt att många konsumenter förlitar sig på de företag som har gott renommé genom dess historia. Ett gott renommé gör det svårare för nya aktörer att attrahera kunder då de nya aktörerna inte har någon historia att förlita sig till.

Sett ur ett historiskt perspektiv har synen på varumärken som inträdesbarriär förändrats. Tidigare ansågs alla företag inom en viss bransch vara homogena och därigenom ansågs varumärken utgöra en inträdesbarriär för samtliga aktörer i branschen. Varumärkena innebar således ett kollektivt skydd för aktörerna i branschen. Denna uppfattning kom senare att ersättas med att varumärket kunde utgöra ett skydd mellan olika strategiska grupper². Enligt denna uppfattning kan varumärket ses som en inträdesbarriär, men är begränsad till att endast gälla för den strategiska gruppen. Melin (1997:107) har dock riktat kritik mot detta synsätt då han menar att företag uppvisar stora skillnader inom en strategisk grupp, varför ett varumärke inte kan utgöra skydd för hela gruppen. Ett varumärke kan därmed endast anses utgöra skydd för det enskilda företaget som är varumärkesinnehavare.

Melin (1997:107) är vidare kritisk till det sätt på vilket varumärken utgör en inträdesbarriär och för fram i sin argumentation att varumärken ofta i litteraturen karakteriseras som fysiska. Författaren hävdar istället att den inträdesbarriär som varumärket omfattar, inte endast gäller den *relativa positionen* på marknaden i förhållande till andra varumärken, utan även inkluderar vilken plats varumärket har i konsumenternas medvetande. Teorin om inträdesbarriärer fokuserar främst på utvecklandet av ett skydd av den egna marknadspositionen. Detta förutsätter dock att konsumenterna har skapat en uppfattning om varumärket, en så kallad *mental position*. Det blir därför mycket viktigt för ett företag att knyta konsumenter till sig för att skapa en informationsbarriär. Genom att konsumenterna skapat en uppfattning om varumärket minskar incitamentet att söka information om andra varumärken (Melin, 1997:106). Detta kan kopplas till Demsetz i Melin (1997:106) resonemang om att då informationssökning innebär uppoffring avseende tid och resurser så minskar incitamentet att söka andra varumärken.

Trots att Porters Five Forces under lång tid har använts flitigt för att analysera branschen har flera brister med ramverket på senare tid förts fram. I stället för att analysera ett specifikt företags position utgår man i branschanalysen från ett generellt/representativt företag. Vidare analyseras branschen ur en ögonblicksbild och hänsyn tas således inte till några förändringar inom ett givet tidsfönster (Melin, 1997:108). Vidare innebär ett branschstrukturellt perspektiv att fokus främst ligger på vad som karakteriserar branschen medan liten vikt fästs vid hur företagen de facto erhåller konkurrensfördelar (Sandoff, 2002:44-45).

² En strategisk grupp kännetecknas av en grupp företag i en bransch som följer samma, eller liknande strategi utmed den strategiska dimensionen. Dimensioner är bland annat: produkt, marknads scope, val av distributionskanaler, kvalitet samt graden av vertikal integration (Grant, 2002:127)

3.1.3 Det resursbaserade perspektivet med internt fokus

Under 80-talet dominerades Strategic Management av det branschstrukturella perspektivet. Som svar på den kritik som framfördes kom ett nytt strategiskt perspektiv att få allt mer uppmärksamhet. Från att tidigare ha fokuserat på externa faktorer såsom konkurrensen i branshperspektivet, riktades nu uppmärksamheten till ett internt fokus där företagets resurser och förmågor kom att avgöra ett företags styrka och möjliga avkastning. Detta perspektiv har kommit att kallas det *resursbaserade perspektivet* (Grant, 2002:133).

Med ett företags resurser avses vad ett företag har utvecklat, medan ett företags förmågor avser vad ett företag kan utveckla (Melin, 1997:111). Detta kan likställas med att resurserna är tillgångar som företaget äger, medan förmågor är företagets förmåga att utnyttja och kombinera resurser på ett effektivt sätt (Spanos och Lioukas, 2001:909). Vidare kan förmågor ses en social komplex procedur som avgör hur effektivt ett företag kan förvandla inputs till outputs (Collin i Spanos och Lioukas, 2001:909). Vidare lyfts företagets styrkor och svagheter fram som förklaring till lönsamhet och konkurrenskraft (Melin, 1997:109). Forskningen inom det resursbaserade perspektivet har länge visat intresse för immateriella resurser såsom organisatorisk kultur och management-kompetens. Vidare har ett företags renommé givits viss uppmärksamhet.

I takt med att perspektivet har utvecklats har det blivit allt mer tydligt att det är de immateriella resurserna som lättast uppfyller kravet för strategiska resurser. Det är dock endast ett fåtal forskare som har diskuterat varumärket som en strategisk resurs (Melin, 1997:9). Sett till Barneys (1996:3) redogörelse för vad som räknas till ett företags resurser och förmågor inbegriper dessa såväl fysiska och finansiella som humana och organisatoriska resurser. Beträffande varumärket som resurs verkar det som olika författare har olika uppfattning huruvida varumärket ska klassas som en resurs eller ej. Författaren nämner inte varumärket i sin uppräknning av vad som kan klassas som ett företags resurser, medan Grant (2002:140) redogör för varumärket som en immateriell resurs. Som en anledning till varför så är fallet menar Melin (1997:171) att varumärket som resurs uppträder under olika benämningar såsom varumärkesregistrering³ och varumärkeskapital⁴.

I det resursbaserade synsättet utgår man från två grundantaganden, (Barney, 1996:3):

- *Resurser och förmågor är heterogent fördelade mellan konkurrerande företag*
- *Dessa skillnader i fördelning av resurser och förmågor kan vara stabila över tid – imobilitet*

Genom ett *VRIO-ramverk* kan företagets resurser och förmågor utvärderas för att därigenom utröna huruvida dessa utgör varaktiga konkurrensfördelar, med utgångspunkt i fyra kriterier. Dessa kriterier är huruvida resursen är värdefull, ovanlig, svårimiterbar och välorganiserad.

Enligt Barney (1996:4) utgör en resurs en konkurrensnackdel om den inte är värdefull. En resurs som är värdefull, men som inte uppfyller de andra tre kriterierna är en

³ Varumärkesregistrering innebär att man får ensamrätt till ett varumärke förutsatt att varumärket svarar mot vissa krav enligt Varumärkeslagen.

⁴ Varumärkeskapital har ingen samlad definition, men är ofta benämnd som "the added value with wich a brand edows a product" (Melin, 1997:34). I begreppet varumärkeskapital ingår bland annat märkeskänedom, märkesassociationer samt märkeslojalitet (Melin, 1997:116).

konkurrensparitet, vilket innebär att resursen är nödvändig, men inte tillräcklig för att konkurrera. Om en resurs är både värdefull och ovanlig, men inte svårimiterbar och effektivt organiserad, kan den utgöra en tillfällig konkurrensfördel. En varaktig konkurrensfördel uppstår således enbart när resursen uppfyller alla fyra av ovanstående faktorer.

Melin (1997:116) har använt sig av en liknande uppdelning i sin analys om varumärket som resurs, men bortsett från kriteriet huruvida resursen är effektivt organiserad och har samtidigt delat upp en resurs imiterbarhet avseende möjligheten till att kopiera respektive att substituera resursen. Genom att analysera varumärket utifrån VRIO-ramverket kan varumärket uppdelas i varumärkeskapital och varumärkesregistrering. Genom analysen framkommer att varumärkeskapital kan utgöra en varaktig strategisk resurs, medan varumärkesregistrering endast utgör en konkurrensförutsättning (Melin, 1997:116). Vidare bidrar ett företags Brand Management-kompetens till värdeskapande för konsumenterna och denna förmåga kan därför vara strategisk och varaktig.

3.2 Ett Brand management perspektiv

Efter att inledningsvis ha redogjort för hur varumärket kan ses ur ett strategiskt perspektiv, avser vi nu att gå vidare med att redogöra för det enskilda varumärket ur ett Brand Management perspektiv. Genom detta vill vi belysa olika aspekter av varumärket för att se till hur det är uppbyggt. Begrepp såsom varumärkets identitet och positionering samt märkeslojalitet introduceras. Vi menar att det är mycket viktigt att lyfta fram de enskilda varumärkena då det är dessa som tillsammans utgör varumärkesportföljen som ligger i fokus för denna uppsats.

3.2.1 Varumärke – en definition

När begreppet *varumärke* ska definieras måste skillnad göras mellan den juridiska aspekten och den kommersiella aspekten. Detta innebär problem för det svenska ordet ”varumärke” som kan innefatta båda betydelserna. Det engelska språket skiljer på aspekterna med *trademark* som syftar på den juridiska delen och *brand* som syftar på den kommersiella delen (Melin 1997:20). Den juridiska aspekten innebär att varumärket är en symbol som skiljer olika produkter åt och verifierar dess ursprung och är endast värdefull genom registrering och inarbetning. Den kommersiella aspekten innebär att varumärkets värde har att göra med dess förmåga att skapa exklusivitet, positiva associationer och mening för ett stort antal konsumenter (Kapferer, 1998:25). Enligt Kapferer (1998:16) köper dock konsumenter inte ett varumärke utan en produkt med konkreta och abstrakta fördelar som med tiden kan skapa värderingar och associationer hos konsumenten.

3.2.2 Varumärkesidentitet, varumärkesimage och varumärkesposition

Enligt Aaker (1996:68) är *varumärkesidentiteten* en uppsättning associationer som företag vill skapa eller bibehålla, men också ett löfte från företaget till kunden gällandes vad varumärket står för. En stark varumärkesidentitet är delvis baserad på ett arbete med att lyfta fram varumärkets styrkor, värderingar och vision. Identiteten kan därför vara ett verktyg för att internt förstärka vad varumärket står för. Varumärkesidentiteten kan delas in i två delar, *kärnidentitet* och *utvecklad identitet*. Kärnidentiteten är den tidlösa grunden i varumärket och

är det som troligast är kvar efter att varumärket expanderat till olika produkter och marknader. Den utvecklade identiteten innefattar delar som ger utfyllnad och fullständighet till varumärkesidentiteten. Den utvecklade identiteten ska därmed ge de detaljer till varumärket som kärnidentiteten inte kan bidra med (Aaker, 1996:72-85).

Aaker (1996:69) menar att det är viktigt att skilja varumärkesidentiteten från *varumärkesimage* som innebär hur varumärket uppfattas av konsumenterna just nu. Varumärkesimage har en tendens att vara taktisk, passiv och ta hänsyn till historien, medan varumärkesidentitet ska var strategisk, aktiv och verka framåt. Varumärkesidentiteten innebär därmed inte endast att identifiera vad kunden tro sig vilja ha, utan den måste ha en djupare innebörd och ta ställning till hur varumärket ska uppfattas. Varumärkesidentiteten blir därmed viktig för att ge varumärket riktning, syfte och mening (Aaker, 1996:68).

Varumärkesposition är en del av varumärkesidentiteten och är den nuvarande kommunikationen företaget för externt med dess kunder varigenom varumärket positioneras i konsumentens medvetande (Aaker, 1996:70). Melin (1995:104) förklarar *varumärkespositionering* som bestående av produktkvalitet, märkesidentitet samt prisnivå som tillsammans skapar vad som kallas varumärkets image. Därmed uppfattar vi Aakers definition av position och Melins definition av positionering som olika stora begrepp. Det senare kan uppfattas som att identiteten är en del av positioneringen medan det förra som att positionen en del av varumärkesidentiteten. För en enkelhetens skull kommer vi att tillämpa Aakers definition i analysen. Enligt Apéria (2001:78) skapar den positionering ett företag väljer förutsättningar för starka relationer mellan varumärket och konsumenterna. Detta kan resultera i en ökad märkeslojalitet, vilket skapar förutsättningar för en ökad lönsamhet. Fyra frågor bör enligt Kapferer i Apéria (2001:77) besvaras och analyseras i en positioneringsprocess:

- *Varför?* Vilken är den specifika fördelen för konsumenten.
- *För vem?* Frågan indikerar vilken målgrupp man vänder sig till.
- *När?* Vid vilket tillfälle ska märket användas.
- *Mot vem?* Mot vilka andra märken ska företaget positionera sig.

Aakers definition av de tre begreppens innebörd kan summeras i följande modell:

Varumärkesimage	Varumärkesidentitet	Varumärkesposition
Hur varumärket uppfattas just nu	Hur varumärkesinnehavaren vill att varumärket ska uppfattas	Den del av varumärkesidentiteten och värdeerbjudanden som aktivt kommuniceras till en särskild målgrupp

Figur 3.2 Återgivning, (Aaker, 1996:71)

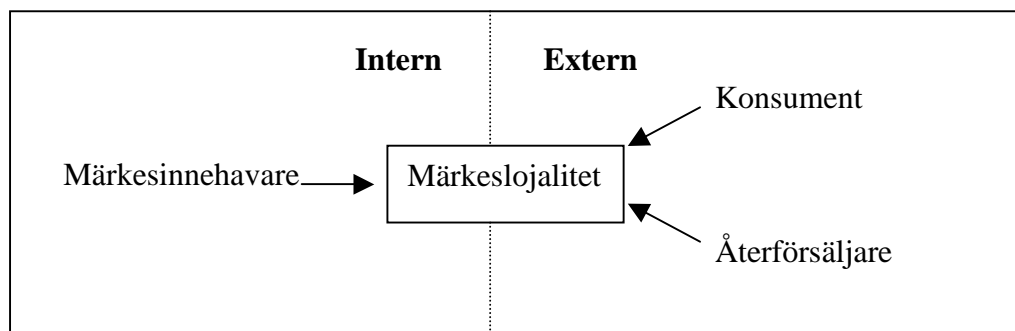
Den största delen av sin information om produkter och varumärken får konsumenter genom reklam och andra marknadsföringsaktiviteter. Marknadsföringens uppgift är dock inte enbart att informera, utan även att övertyga konsumenten och påverka dess köpbeslut (Fill, 2002:7) Det finns också ett tätt samspel mellan marknadsföring och produktens eller varumärket positionering, där det ena ska stödja det andra. Genom en enhetlig *marknadskommunikation* måste ett varumärke förmedla en stark och tydligt differentierad identitet, för att på detta sätt undvika överlappningar i konsumenternas medvetande. Marknadskommunikation har en

betydelsefull roll för varumärkena i stort och kan vara ett användbart verktyg för att hålla isär varumärkena i portföljen och på detta sätt stärka deras identitet (Melin, 1997:309).

3.2.3 Märkeslojalitet

Många forskare är överens om att *märkeslojalitet* är något som är viktigt att uppnå då det skapar stabilitet, god lönsamhet samt ger möjlighet till en stor marknadsandel (Melin, 1995:103). Författaren menar att det är viktigt att se till såväl den *externa* som den *interna* märkeslojaliteten. Den externa märkeslojaliteten handlar om lojalitet mellan konsument och varumärket som i sin tur avgör konsumenternas köptröhet. Vidare omfattas den externa märkeslojaliteten av återförsäljarens roll. Detta förklaras av att varumärken som skapar lojala konsumenter är attraktiva för återförsäljarna att ha i dess, sortiment eftersom detta ökar omsättningen och lönsamheten.

Den interna märkeslojaliteten innebär att varumärkesinnehavaren arbetar konsekvent och med kontinuitet vid varumärkesbyggandet. Det blir därför avgörande att varumärkesinnehavaren är lojal mot varumärkets kärnvärden, det vill säga vad varumärket står för. Dessa kärnvärden kan likställas med ett varumärkes positionering. Vid arbetet med att bygga varumärket är det mycket viktigt att hålla sig till den valda positioneringen. Om varumärkesinnehavaren väljer att gå utanför denna är risken stor att det blir oklart vad varumärket står för och detta kan leda till försämrade lojalitet från konsumenternas sida. Arbete med varumärket som ger upphov till bristande internt lojalitet mot märkesidentiteten är ett allvarligt problem. Detta kan uppstå då märkesinnehavaren exploaterar ett befintligt varumärke genom varumärkesutvidgning eller licensiering (Melin, 1995:106). Nedan illustreras hur intern och extern märkeslojalitet är kopplade till varandra.



Figur 3.3 Intern och extern märkeslojalitet, (Melin, 1995:103)

3.2.4 Varumärkesstrategi

Efter denna inledande diskussion kring varumärkena är det av intresse att se hur de är uppbyggda och hur de kan utvecklas över tid. Vi kommer därför att fortsätta detta kapitel med att redogöra för olika typer av varumärkesstrategier. Enligt Kapferer (1998:188) har ett varumärke två grundläggande funktioner som påverkar företags val av varumärkesstrategi:

- ett varumärke ska skilja olika produkter från varandra
- ett varumärke ska indikera en produkts ursprung

Dessa två funktioner blir svåra att förena när ett företag har många olika typer av produkter. Ett företag tvingas efterhand välja vilken av de två funktionerna som ska vara dominerande, vilket får effekter på relationen mellan varumärke och produkt. Enligt Kapferer (1998:188) kan sex olika modeller för denna relation urskiljas: *the product brand strategy*, *the line brand strategy*, *the range brand strategy*, *the umbrella brand strategy*, *the source brand strategy* och *the endorsing brand strategy* (Kapferer, 1998:188). Dessa sex modeller kan liknas vid vad Melin (1997:157) kallar för *alternativa varumärkesstrategier*, där författaren använder sig av en annan uppdelning i fyra olika strategier som kategoriseras: *modermärke*, *moder- och dottermärke*, *dotter- och modermärke* samt *individuella varumärken*.

En annan uppdelning kan göras med syfte att klargöra det enskilda varumärkets roll i förhållande till andra varumärken. Aaker et al. i Uggla (2001:65) gör en sådan rollfördelning där varumärken som är viktigast för företaget benämns *strategic brands*. Dessa har ofta historisk stor betydelse och stark framtidspotential. *Linchpin brands* är de som inte är lika historiskt förankrade som *strategic brands* men kan vara viktiga för strategiska vägval för företaget. *Silver bullets* har en så pass framträdande roll i varumärkesportföljen att de ger synergieffekter för helheten. Den sista rollen är *cash-cow brands* som inte ges så mycket resurser men genererar ändå pengar som kan satsas inom andra roller.

The product brand strategy

I en *product brand* strategi tillhör varumärket endast en produkt och har därmed endast en positionering. Varje ny produkt får därmed ett eget varumärke och positioneras exklusivt (Kapferer, 1998:189). Procter & Gamble är ett exempel på företag som tillämpar denna strategi för dess varumärken, med produkter såsom Pringles, Ariel och Vicks. Terminologin är analog med vad som också kan benämnas *individuella varumärken* (Melin 1997:157).

Att ha flera helt differentierade varumärken kan vara en fördel om företaget fokuserar på en marknad. Det blir då en offensiv strategi för att bli kategoriledare då företaget kan tillfredsställa många olika behov inom olika varumärken med olika positionering. Att ha ett namn per produkt gör det också enklare för kunden att skilja på dess egenskaper, framförallt om segmenten är närliggande. Strategin kan också vara till fördel för företag som vill vara innovativa och skapa marknader. När företaget skapar en ny produkt och ett nytt varumärke har de goda förutsättningar till "first-mover advantage". Varumärket kan komma att utgöra benchmark för potentiella konkurrenter. Att ha exklusiv koppling mellan produkt och varumärke tillåter företag också att ta större risker på en marknad vid lanseringar. Vidare ger strategin möjlighet för företag att ha en bredare produktportfölj i och med att kopplingen till företagsnamnet är obefintlig. Dessutom får företaget större hyllplats hos återförsäljare vid skiljda varumärken då det skapar större tryck på återförsäljaren att tillhandahålla alla varumärkena än fallet hade varit med många produkter inom samma varumärke (Kapferer, 1998:190-193).

Även om strategin uppvisar många fördelar innebär den flera nackdelar, där de ekonomiska aspekterna är de mest framträdande. Det är dyrt att för varje gång ett företag lanserar en produkt också lansera ett nytt varumärke. Inga synergieffekter uppnås som skulle vara fallet om varumärket redan är etablerat. Strategin kan vara fördelaktig på växande marknader även med små marknadsandelar då företaget snabbare kan få avkastning på dess investering via volymtillväxt. Om marknaden har stagnerat måste produkten ta andelar från befintliga produkter vilket är både svårare och dyrare. Under dessa förhållanden kan det vara mer fördelaktigt att placera den nya produkten under något befintligt varumärke för att därmed stärka varumärkesidentiteten. Att ha ett separat varumärke till varje produkt kan vara en

fördel i när något varumärke har fått negativ publicitet och det inte är kopplat till företagsnamnet. Men vid framgång kan det snarare vara till nackdel då ett varumärkes framgång inte är kopplat till övriga varumärken i portföljen. Denna nackdel gäller dock framförallt mot konsumenter då återförsäljare vet vilket företag som står bakom varumärkena (Kapferer, 1998:190-193).

The line brand strategy

Line brand strategy innebär att närliggande produkter erbjuds under ett varumärke samt komplementprodukter till dessa. Johnson & Johnsons hygienserie pH 5,5 är ett exempel där företaget samlar ett antal likartade produkter under samma varumärke. Fördelarna med strategin kan sammanfattas i att den ökar styrkan i varumärket vid lansering av nya produkter inom linjen. Vidare medför strategin förenklad distribution för nya produkter och ger reducerade lanseringskostnader då ett varumärke väl är etablerat. Nackdelarna med strategin är att företag inte vet gränserna för vad som kan innefattas i linjen. Exempelvis kan en stark innovation försämrats om den tas in i ett befintligt varumärke då den inte syns lika väl som den skulle ha gjort med ett eget varumärke (Kapferer, 1998:193-194). Relationen kan också benämnas *moder- och dottermärke* (Melin, 1997:158).

The range brand strategy

Ett *range brand* är ett varumärke som innefattar ett helt koncept och omfattar mer än ett line brand. Knorr och Blå Band kan nämnas som exempel inom dagligvaruhandeln på denna typ av varumärke. Fördelarna med denna inriktning är att mycket kommunikation kan ske med ett och samma varumärke vilket ökar varumärkets styrka. Ett företag kan också välja att kommunicera vissa produkter som väl stämmer överens med varumärket och bäst belyser konsumentfördelarna. Andra produkter kan sedan dra nytta av kommunikationen utan att nämnas. Det är också både enkelt och kostnadseffektivt att lansera nya produkter inom varumärket. Begreppet *modermärke* står för samma sak, men är ett mer omfattande begrepp (Melin, 1997:157). Ett begreppsmässigt problem är dock att det som skiljer ett range brand och umbrella brand kan innefattas i begreppet modermärke. Line brands kan skapas under ett range brand för att förtydliga det ursprungliga budskapet inom en viss produktgrupp (Kapferer, 1998:195-196).

The umbrella brand strategy

Ett *umbrella brand* innebär att ett varumärke stödjer olika produkter inom olika marknader. Varje produktgrupp har dess egna marknadsföringsverktyg och kommunikation. Kopplingen till modermärke är möjligtvis inte lika tydlig här men företagsnamnet är i detta fall ofta lika med *modermärket* (Melin, 1997:157). De huvudsakliga fördelarna med denna strategi är fokuseringen på ett varumärke som ger skalfördelar på en hög nivå. Om varumärket redan är känt är det lättare att expandera till nya segment och marknader. Strategin gör det också möjligt för kärnvarumärket att vitaliseras med nya produkter som det tidigare inte associerats med. Denna typ av varumärke ger stora möjligheter till expansion inom helt nya produktgrupper och har sammantaget få begränsningar (Kapferer, 1998:197). Yamaha och Camel är två exempel på strategin, där Camel har en omfattande produktportfölj med exempelvis cigaretter, kläder och klockor i dess produktportfölj. Men Yamaha skulle också kunna vara exempel på *dotter- moderstrategi* (Melin 1997:159), där Yamahas piano heter Clavinova och dottermärket blir mer känt än modermärket.

Det är dock viktigt för de olika divisioner som jobbar med en viss produktgrupp att inse vad som krävs för att hålla varumärket starkt. De måste trots allt bevisa att de är lika starka som specialistvarumärkena. En annan nackdel är att ju bredare produktportfölj desto svagare blir varumärket, det blir bara ett namn. Risken finns också att varumärket blir som ett lapptäcke som måste sys ihop vilket kan ge svårigheter att hålla ihop allt som varumärket ska stå för. Därför får inte divisionerna ges för stora friheter utan får ofta kriterier för hur de får kommunicera med varumärket (Kapferer, 1998:198-200).

The source brand strategy

Ett *source brand* är samma som ett umbrella brand förutom att produkterna har egna namn vilket ger ett slags dubbelvarumärke. Men företagsnamnet står här som garant för produktens kvalitet, så när en ny produkt lanseras med nytt produktvarumärke finns igenkänningsfaktorn i företagsnamnet (Kapferer, 1998:200-201). Exempel kan nämnas som bilmärket Opel som har olika bilmodeller såsom Kadett och Astra. Innebörden kan jämföras med Melins (1997:158) kategorisering av *moder-dottermärke* med den dubbla innebörden. Fördelarna med denna strategi är att den kombinerar djupet och identiteten från modervarumärket med en modifiering och fokusering från dottervarumärket för att attrahera en viss målgrupp. Strategins begränsningar ligger i behovet att hela tiden ta modervarumärkets identitet i beaktning. Om en produkt inte längre kan innefattas i värderingarna i modervarumärket är det bättre att separera dottervarumärket (Kapferer, 1998:201-202).

The endorsing brand strategy

När företagsnamnet är separerat från varumärket men ändå finns bakom varumärket kan företagsnamnet kallas för ett *endorsing brand* (Kapferer, 1998:202). Strategin innebär att företagsnamnet även här står som garant för kvalitén på produkten men något mer anonymt. Relationen kan också benämnas *dotter-modermärkesrelation* (Melin, 1997:159) men då kan modermärket vara något starkare kopplat än vid ett endorsing brand. Många varumärken går från att vara ett source brand till att bli ett endorsing brand. Anledningen kan vara att identiteten i modervarumärket inte längre passar in på produkten och den står bättre på egna ben med modervarumärket i periferin. När dottervarumärket är mer separerat har det större frihet att förmedla budskap än med modervarumärket tillhörande. Strategin är det minst dyra alternativet att ge substans till ett företagsnamn och låter det få en minimal varumärkesstatus.

Kapferer (1998:206-210) menar att de ovanstående är sex renodlade modeller för kategorisering av varumärken. I verkligheten kan ett varumärke finnas i flera av de olika modellerna. Vilken varumärkesstrategi ett företag väljer måste anpassas till den unika situation företaget befinner sig i. Produkten eller tjänsten, konsumentbeteende och företagens konkurrenssituation är tre faktorer som måste tas i beaktning vid bestämning av varumärkespolicy. Kritik har framförts mot Kapferer för att synsättet är alltför detaljerat och därför kan distinktionerna bli svårdefinierade (Uggla 2001:61). Samtidigt framhålls också förtjänster med Kapferers system för förklaring av skillnaderna mellan strategierna, deras olika utgångspunkter och intentioner med respektive strategi.

3.2.5 Varumärkesutvidgning

Vilken strategi ett företag väljer för ett varumärke har delvis att göra med omfånget av produktgrupper inom varumärket varför *varumärkesutvidgning* blir ett intressant begrepp. För att genomföra detta måste företaget börja med att säkerställa att märkets olika egenskaper är

väl kända för företaget. Dessa egenskaper är attribut, identitet, den del av identiteten som förmedlas genom varumärket till kunder och slutliga användare samt associationer som förknippas med varumärket. Efter att dessa aspekter är undersökta kan företaget gå vidare med att bestämma huruvida dessa är kompatibla med den nya produktens egenskaper. Frågan här är hur mycket av egenskaperna som måste stämma överens och i vilken utsträckning, samt hur eventuella skillnader i egenskaperna kommer att påverka konsumentens uppfattning om produkten respektive varumärket. Sådana frågor kan inte besvaras med säkerhet innan varumärkesutvidgningen redan är genomförd (Kapferer, 1998:260).

Författaren menar att det finns många klassiska misstag som kan begås av företag som försöker genomföra en varumärkesutvidgning. Ett misstag är att många företag har en mycket begränsad syn på dess varumärken. Dessa betraktas som enbart deskriptiva benämningar av underliggande produkter. Detta leder till att företaget begränsar sig själv i den spännvidd inom vilken det kan använda det befintliga varumärket. Genom att ha en sådan smal syn på varumärken och dess inre potential kan företaget gå miste om tillväxt, vinst, och långsiktiga konkurrensfördelar. Vidare är företagets långsiktiga överlevnadsförmåga ofta beroende av få stora varumärken, som spänner över en hel rad av produkter och även olika produktområden. Företag begår dock ofta misstaget att, när varumärket börjar bli föråldrat, avstå från att använda varumärket för de nya produkterna för att inte dessa ska bli "smittade". En sådan strategi kan bli en "self-fulfilling prophecy", då varumärket börjar uppfattas som föråldrat då de nya produkterna inte är förknippade med detta (Kapferer 1998:263).

Att välja en kategori av väldigt enkla basprodukter hindrar varumärket från att segmentera kategorin och "byta spår". På kort sikt leder det till att konsumenter efterfrågar produkten på grund av det välkända varumärket som signalerar en viss kvalitetsnivå. På längre sikt kan dock varumärket försvagas, då det inte står klart för konsumenterna var mervärdet ligger som varumärket signalerar. Varumärkets image ska således som regel vara inbäddad i produktens karaktäristika. Det finns många exempel på företag som har lyckats med att etablera ett varumärke inom en kategori men misslyckats med att utvidga varumärket till andra närliggande kategorier. Det är inte produkter som finns under ett visst varumärke som bestämmer möjligheterna till varumärkesutvidgningen, utan snarare hur väl den nya produkten stödjer varumärkets kärnidentitet. Det är således viktigt att varumärkesidentiteten legitimerar utvidgningen (Kapferer 1998:267).

3.3 Varumärkesportföljsteori och optimering

Efter att ha redogjort för de enskilda varumärkenas egenskaper vill vi beskriva hur dessa hänger ihop och bildar en portfölj, hur denna portfölj kan styras samt vilka svårigheter som kan uppstå i samband med varumärkesportföljsstyrningen.

3.3.1 Varumärkesstruktur och arkitektur

Varumärkesarkitektur kan förklaras som kompositionen av varumärken i portföljen. Arkitekturen beskriver de enskilda varumärkenas uppbyggnad, deras roll i portföljen och förhållande dem emellan, samt om varumärkena kan skapa värde för företaget. En framgångsrik varumärkesarkitektur kräver klart definierade mål och stor förståelse för marknadens dynamik, konkurrenters varumärkesstrategier, samt att den egna varumärkesstrategin är i linje med företagets interna mål. Uggla (2001:54) definierar varumärkesarkitektur som "hur det strategiska meningsinnehållet hos olika varumärken ska

fördelas, hur varumärkena ska rationaliseras, konsolideras och samarbeta optimalt". Aaker et. al. (2000:36) ger en liknande definition av varumärkesarkitektur, "Brand architecture involves identifying the brand and sub brands that are to be supported, their respective roles, and, critically, their relationships to each other."

Ett annat begrepp som behandlas av Ugglå (2001:53) är *varumärkesstruktur*. Det föreligger en betydelsefull skillnad mellan varumärkesarkitektur och varumärkesstruktur. Den senare syftar nämligen till "*det antal varumärken som företaget besitter i olika länder, på olika marknader och inom mer specifika områden på dessa marknader*" (Ugglå 2001:53). Strukturen säger således inget om hur företagets varumärkesportfölj skall styras, utan enbart hur den är sammansatt. Varumärkesarkitektur går därmed ett steg längre och befinner sig således på en mer avancerad nivå än varumärkesstruktur. Ugglå (2001:62) tar upp två intressanta aspekter varumärkesarkitektur, nämligen optimalitet och komplexitet vilket vi kommer att utveckla senare i detta kapitel.

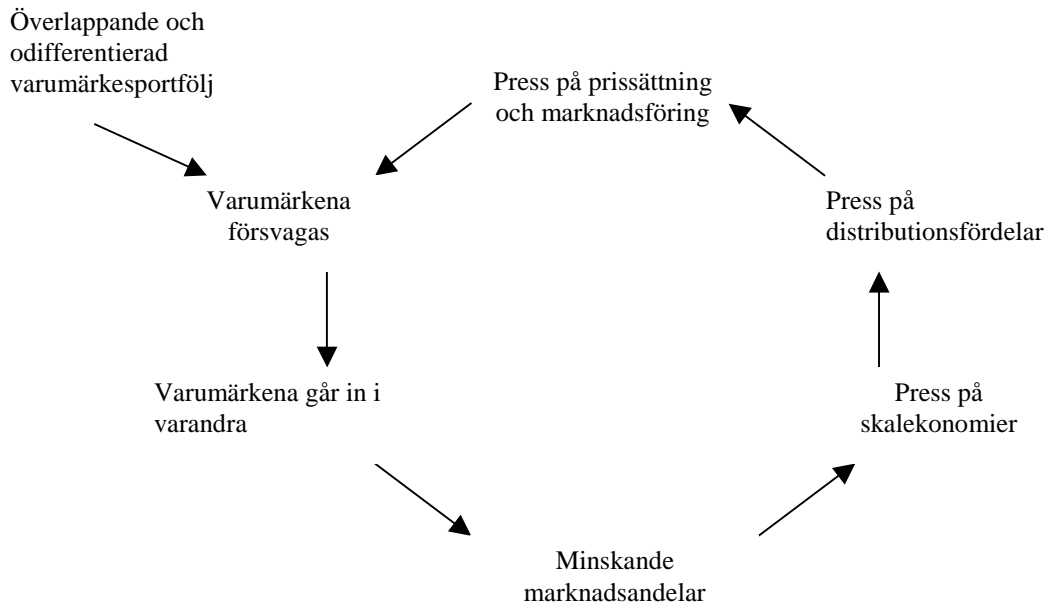
3.3.2 Varumärkesportfölj

"The brand portfolios of many companies are remarkable for their gaps, redundancies, poor focus, and lack of logic", skriver Pierce och Moukanas (2002:15) i deras artikel "Portfolio power". En av anledningarna är de omfattande företagsförvärv som ägt rum på 90-talet som lett till att många företag idag har stora suboptimerade varumärkesportföljer där de enskilda varumärkenas roller inte är klart definierade. Dåligt definierade och överlappande varumärken leder till urholkning av prisprenium, svagare skalekonomier och försämrade distributionsmöjligheter. På långsamt växande marknader är problem med suboptimerade varumärkesportföljer ännu mer aktuell: det är lätt att skjuta nya varumärken till en portfölj, men betydligt svårare att skörda eller avskaffa dessa (Pierce och Moukanas, 2002:15).

Överlappning och odifferentierade varumärken

Överlappningar uppstår när ett företag innehar flera varumärken inom en och samma marknadssegment. Det leder till att en intern konkurrens uppstår mellan dessa varumärken. Ett sådant fenomen brukar också benämnas *kannibalism* och syftar till att försäljningen av en viss produkt minskar försäljningsintäkterna hos en annan av företagets egna produkter. Kannibalism är svårt att upptäcka och kan innebära stora förluster för ett företag som introducerar en ny produkt på en marknad som redan delas av företagets befintliga produkter. Faran ligger i att företaget kan komma att tappa marknadsandelar på den tillkommande produkten istället för att vinna. Introduktion av nya produkter på företagets existerande marknader är dock inte i sig orsaken till kannibalism. Orsaken är istället en bristande differentiering från de befintliga produkterna, vilket leder till att dessa helt eller delvis tillfredställer samma behov hos konsumenten (Lomax et al., 1997:27).

Pierce och Moukanas (2002:16) menar att överlappande och odifferentierade varumärken kan leda till en neråtgående spiral inom varumärkesportföljen, som påverkar hela värdekedjan. Med utgångspunkt i en överlappande och odifferentierad portfölj, leder det till såväl försvagade varumärken som minskade marknadsandelar. Så länge inga åtgärder vidtas för att minska överlappningar och skapa mer differentierade varumärken, fortsätter varumärkena att färdas runt i spiralen med negativa effekter som följd. Modellen presenteras nedan:



Figur 3.4 Neråtgående spiral för odifferentierade varumärken, (Pierce & Moukanas, 2002:16)

Konsekvenserna av överflödiga företagsuppköp utgör endast en av två aspekter av problemet. Den andra aspekten är att i de flesta stora företag har företagsledare inte klart för sig uppdelningen mellan styrning på produktnivå och på varumärkesnivå. De har inte full förståelse för hur varumärkesrelaterade beslut påverkar verksamhetens andra dimensioner, sådana som prissättning, produktionsomfattning och distributionsstrategier (Pierce och Moukanas, 2002:16).

3.3.3 Varumärkesportföljsstrategi

En effektiv portföljstrategi börjar med att företag skapar sig en uppfattning om varje varumärkes ekonomiska bidrag. Med analys av dessa kan man komma fram till individuella och gemensamma varumärkesstrategier, allt från positionering på marknaden till investeringar, allianser och möjligheter till utvidgning. Att koppla varje varumärke till påtaglig finansiell information möjliggör för företag att utnyttja märkets fulla potential och därmed skapa konkurrensfördelar. Det gäller också att hitta en balans mellan produkter, individuella varumärken och varumärkesportföljen. Den optimala varumärkesmixen kommer att bero på *"the distinctiveness of the various business designs in the company portfolio, the organization's ability to manage separate brands, and the willingness of senior management to fund and support a portfolio of brands"* (Pierce och Moukanas, 2002:15).

Hur många varumärken ett företag ska ha är en komplex fråga. Vad som blir avgörande blir den specifika kontext företaget verkar inom i kombination med varumärkenas betydelse för helheten (Kapferer, 1998:277). Pierce et al. (2002:15) definierar varumärkets värde som de attribut som påverkar konsumenters beteende. För att åstadkomma lönsam tillväxt måste företagsledningar ta hänsyn till fyra olika regler enligt Pierce et al. (2002:17). För det första måste företagsledningar föra samman varumärkesportföljen med affärsdesignen vilket innebär att både använda färre varumärken strategiskt och verka för kostnadseffektivitet och utnyttja skalfördelar. För det andra bör företagsledningar överväga segmentering enligt en pyramidmodell där företaget kan ha samma typ av produkter inom en marknad men som är

klart differentierade från varandra gällandes pris eller produkternas attribut. För det tredje att satsa på vinnare och skörda förlorare vilket innebär både att lägga till och ta bort varumärken i portföljen. För det fjärde menar Pierce et. al (2002:20) att företag bör ”play the cards you are dealt”, innebärandes att inse företagets begränsningar. Ett varumärke kan inte expanderas till vilka marknader och produktområden som helst, utan måste hela tiden relateras till vad varumärket står för. Om företagsledningar agerar efter de fakta de får fram enligt ovanstående regler och tar hänsyn till hela portföljen finns förutsättningar för lönsam tillväxt.

3.3.4 Konsolidering av varumärkesportföljen

Antalet varumärken är ofta ett resultat av ett företags historia. När nya marknader intagits har nya varumärken etablerats för att inte riskera de redan etablerade varumärkena. I och med den koncentration av företag som skett på senare år har företagens varumärkesportfölj bara ökat i omfattning (Kapferer, 1998:275). På senare år har dock trenden för företag varit att verka för allt färre varumärken i portföljen. Unilever är ett exempel på ett företag som minskat dess varumärkesportfölj när de år 1999 bestämde sig för att gå från 1 600 till 400 varumärken (Pierce et al., 2002:19). Motivet bakom reduceringen av antalet varumärken i portföljen generellt sett är att det är dyrt att underhålla många varumärken samtidigt och dessutom är det svårkoordinerat med en ökad grad av internationalisering för företagen. Skalfördelar kan lättare utnyttjas genom färre varumärken som kan produceras vid färre antal fabriker med större volymer. Konsumenters preferenser blir också alltmer internationella vilket också talar för färre varumärken i portföljen (Kapferer, 1998:276).

Den främsta anledningen till att företag väljer att konsolidera dess varumärken är således att uppnå kostnadsreduceringar. Då varumärkeskonsolidering resulterar i färre varumärken innebär det att företag kan skära ned på kostnader, i första hand för marknadsföring, eftersom färre varumärken behöver understödjas och kommuniceras. Dessutom kan kostnadsreduceringar uppnås inom områden som produktion, logistik, distribution och varumärkesskydd. I samband med fusioner och förvärv uppstår ofta mycket omfattande varumärkesportföljer där flera varumärken konkurrerar om samma målgrupp. Vid dessa tillfällen är interna effektiviseringsmöjligheter lättast att identifiera.

En annan viktig anledning till konsolidering är att skapa en tydlig varumärkesarkitektur i portföljen. Färre varumärken med tydligare roller i portföljen underlättar den interna hanteringen av varumärken samt identifiering av möjliga synergier i varumärkesportföljen. Externt mot kunden möjliggör en tydlig varumärkesarkitektur en enhetlig kommunikation både visuellt och budskapsmässigt (Kapferer, 1998:275).

3.3.5 Komplikationer i samband med konsolidering av varumärkesportföljen

Samtidigt som trenden går mot allt färre varumärken med de fördelar som det innebär, kan avveckling av varumärken bli mycket problematisk att genomföra. En mångfacetterad varumärkesportfölj är nämligen ofta en logisk konsekvens av en differentieringsstrategi och har sina anledningar (Kapferer, 1998:281), sådana som:

- Att upprätthålla marknadsandelen. Det krävs många varumärken för att driva marknaden.
- Flera varumärken tillåter bättre marknadstäckning.

- Flera varumärken tillåter en taktisk flexibilitet som motverkar konkurrenters möjlighet till expansion.
- En multibrand policy kan stoppa nya aktörer att komma in på marknaden.
- En multibrand policy är nödvändig för att skydda den huvudsakliga varumärkesimagen.
- Det utökade antalet varumärken har sitt ursprung i marknadssegmentering och begränsningarna för varumärkesutvidgning.

Beslut om att konsolidera varumärkesportföljen bör således vara affärsstrategiskt och fattas efter en noggrann analys av de olika varumärkenas potential och inbördes förhållande. Samtidigt som varumärkeskonsolidering kan ge upphov till stora kostnadseffektiviseringar, förstärkningar av enskilda varumärken och lönsam tillväxt, kan den också innebära stora risker för företaget. Även de varumärken som presterar dåligt har sin roll i portföljen. De har, liksom andra varumärken, sina kunder, distributörer, och andra intressenter, som kan reagera starkt på varumärkets avskaffning.

Efter en analys av dessa faktorer, och med insikt om beslutets påverkan på lönsamheten och den långsiktiga utvecklingen, kan företaget gå vidare och bestämma huruvida en varumärkeskonsolidering ska äga rum eller ej.

3.3.6 Systemsyn på varumärkesportföljsstyrning

Som vi beskrivit i tidigare avsnitt, kan varumärkesportföljens beståndsdelar analyseras utifrån dess strategiska betydelse såsom linchpin brands och silver bullets. Vidare avgörs kategoriseringen av bland annat varumärkenas historiska vikt, förmåga att generera pengar, framtidspotential och strategiska betydelse (Aaker i Ugglå, 2001:65). Denna uppdelning görs för att bestämma hur de enskilda varumärkena ska styras, var i portföljen fokus ska ligga samt hur resurserna ska allokeras internt. Detta synsätt har dock kritiserats starkt av bland annat av Pertomilli och Morrison (2002b:18). Dessa forskare menar att det interna synsättet inte är felaktigt i sig, men om ett företag lägger för mycket vikt vid allokering av resurser inom varumärkesportföljen, kan externt fokus gå förlorat. Detta leder i sin tur till att företaget kan bli statiskt och ha svårare att uppfatta signaler från omvärlden gällande marknadens utveckling. Företaget riskerar då att endast se till vad som är lönsamt just nu medan den framtida lönsamheten lämnas utan avseende.

Varumärkesportfölj som ett system

På senare år har varumärken fått ett ökat strategiskt fokus. Urde (1997:460) för fram definitionen märkesorientering som ”det nav kring vilket företagens strategi kretsar”. Melin (1997:57) talar om ett paradigmskifte från taktiskt verktyg till strategisk tillgång som hittills inte varit i fokus på grund av implementeringsfrågor. Aaker et al. (2000:31) talar också om ett paradigmskifte i ”Brand Leadership” som för varumärkesstyrning innebär att:

- Det nya paradigmet ändrar perspektiven till mer strategiska och visionära. Detta medför också att brand managers status blir högre i organisationen med längre varaktighet inom en position. Brand managers kan till och med återfinnas i VD:n för ett företag.
- Fokus blir bredare från det tidigare begränsade, vilket innebär att fokus skiftas från enskilda produkter och marknader till många produkter och marknader.

Varumärkesstrukturen går från att ha varit enkel till att bli komplex varumärkesarkitektur. Tidigare har fokus legat på enskilda varumärken medan det blir allt vanligare med ett kategorifokus innefattandes flera varumärken. Marknaderna utvecklas från enskilda länder till att bli allt mer globala. Kommunikationen som tidigare varit huvudsakligen extern mot kunder och konsumenter blir både intern och extern för att koordineras med andra varumärken inom organisationen.

- Drivfaktorn för varumärkesstrategin går från tidigare fokus på försäljning och marknadsandelar till att skapa varumärkesidentitet.

Pertomilli och Morrison (2002b:18) hävdar också att företagets strategi måste utformas i enighet med omvärlden och dess ständigt förändrade förutsättningar. Författarna menar att många företag i dagens läge har problem med att hålla ordning på dess varumärken. Det arbete som genomförs fokuseras för det mesta på antingen det förflutna – med försök att lösa problem som skapats genom dåligt definierade varumärkesroller och inkonsekvent varumärkesutvecklings- och uppköpsstrategier – eller på företagets situation idag, genom organisation av varumärkesportföljen för att uppnå kortsiktiga mål. Varumärkesarkitektur hanteras dessutom oftast som en intern företeelse med avsikt att definiera varumärkens ”territorium”, där varumärken ses som separata objekt och inte som en helhet. Konsumentfokus är också oftast utelämnad i beslutsprocesser. Slutligen är de flesta varumärkesarkitektursbeslut fortfarande i högsta grad subjektiva, och baseras sällan på något fast underlag i form av siffror och konkret fakta.

En effektiv varumärkesstrategi behandlar varumärken som en del i en helhet och framhäver därigenom synergieffekter mellan varumärkena, vilket leder till att portföljens totala värde ökar. På detta sätt kan företagets varumärkesstrategi förvandlas till ett kraftfullt strategiskt redskap. För detta krävs dock att vissa faktorer är uppfyllda, nämligen att varumärkesarkitekturen ska ses som dynamisk och föränderlig, istället för hierarkisk och statisk. Företagets ska sträva efter att identifiera och förstå konsumenternas förhållande till de olika varumärkena inom portföljen. Dessutom ska Brand management fokus skiftas helt från de individuella varumärkena till varumärkesportföljen som helhet (Pertomilli och Morrison, 2002b:18).

Aaker (1996:241) intar samma ställning, där han påpekar att varumärkesportfölj inte ska ses som en sammansättning av olika varumärken, utan som ett system. Han ser varumärken som komplexa objekt som måste styras och koordineras på kontinuerlig basis. *”A key to managing brands in an environment of complexity is to consider them as not only individual performers but members of a system of brands that must work to support one another”* (Aaker, 1996:241). Han går vidare med att säga att systemet kan ses som en bas för alla befintliga och framtida varumärke och produkter. Att tänka i termer av system bidrar också till effektiv resursallokering, då det framgår klart hur mycket värde ett enskilt varumärke tillför och hur varumärken ska positioneras gentemot varandra.

Aaker (1996:241) påpekar att hela systemets mål är skilda från de enskilda varumärkenas mål och inkluderar följande:

- Hitta gemensamma nämnare för att skapa synergieffekter vilket kan både öka omfattningen i ett varumärke och minska resursanvändningen totalt.
- Undvika skada på varumärkesidentiteten som kan uppkomma genom varumärkenas geografiska spridning eller dessas olika roller

- Klarare mål för produkterbjudande så de inte upplevs förvirrande.
- Samordna förändring så att dessa sker med rätt tidsintervall i förhållande till andra varumärken och med högre effektivitet.
- Allokera resurser. Om varumärkena ses ur ett helhetsperspektiv så får företaget lättare att identifiera framtida roller för varumärkena som också kan vara mer kostnadseffektiva.

Aaker et al. (2000:36) menar att det krävs stor kunskap om företagets kunder, konkurrenter och företagsstrategi för att skapa varumärkesidentitet. Författarna identifierar fyra olika utmaningar för att lyckas med "Brand Leadership". Den första är att skapa organisatoriska förutsättningar både strukturellt och kulturellt så att varumärkena kan ses ur ett helhetsperspektiv och utsättas för ogenomtänkta ad hoc beslut. Den andra utmaningen är att utveckla en varumärkesarkitektur som är konkurrenskraftig och tar hänsyn till varumärkens olika strategiska betydelse och se på delarnas betydelse för helheten. Den tredje är att skapa en tydlig varumärkesidentitet för varje varumärke som är tillräckligt differentierad från både konkurrenter och andra varumärken i den egna portföljen. Den fjärde och sista utmaningen är att skapa varumärkesbyggande program som är avgörande för utfallet i respektive varumärkesidentitet. En rätt dimensionerad uppföljning som tar hänsyn till variabler såsom varumärkeskännetecken och kundlojalitet är viktigare för långsiktigt varumärkesbyggande framför att endast analysera kortsiktig finansiell information.

Av ovanstående framgår att fokus inom varumärkesstyrning börjar skiftas mer åt en mer integrerad systemartad teori, där vissa författare menar att det är en helhetssyn på varumärkesportföljen och ett sammanvävd internt och externt fokus som ligger till grund för en framgångsrik varumärkesstrategi.

3.3.7 Brand relationship mapping

Många forskare understryker betydelsen av att finna ett inbördes förhållande mellan varumärken och därifrån identifiera synergieffekterna och möjligheterna till varumärkesportföljsoptimering. Petromilli och Morrison, som i sin artikel "Creating brand harmony" talar om *brand relationship mapping* går ett steg längre än att endast identifiera, klassificera och gruppera varumärken inom en viss portfölj. Detta tillvägagångssätt identifierar (Petromilli och Morrison, 2002b:18):

- Relevansen och trovärdigheten av varumärkena utifrån konsumentperspektiv med hänsyn till olika behov och produktens sammansättningar;
- Varumärkets upplevda begränsningar och utrymme för utvidgningar
- Områden där varumärkena samspelar respektive överlappningsområden
- "Gaps" inom varumärkesportföljen

Brand relationship mapping är det första steget i att identifiera portföljens framtidspotential och öka dess värde. Den ger en bild av var i portföljen värde kan skapas, samt ger riktlinjer för hur företaget ska gå tillväga för att skapa värde inom sin varumärkesportfölj. Som ett andra steg menar författarna att det är viktigt att ta hänsyn till både interna faktorer såsom resurser och förmågor och externa faktorer såsom möjligheter och hot.

3.4 Företaget sett ur ett komplexitetsperspektiv

Med detta avsnitt vill vi knyta samman företagets varumärkesstrategier och varumärkesportföljstrategier med teorier på komplexitetsområdet. Detta för att betona betydelsen av den komplexa och föränderliga verkligheten och den inverkan som denna har på företaget. Vi kommer bland annat att introducera sådana begrepp som ”*competing och the edge*”, ”*time pacing*” och ”*dissipativa system*”.

En av de största utmaningarna vad gäller varumärkesstrategier är att hantera förändringar i företagets omgivning. Förändrat konsumentbeteende, konkurrenternas strategier, statliga regleringar och omgivningens andra faktorer påverkar förutsättningar för företaget och dess varumärken. Förutom de externa faktorerna är det också företagets interna faktorer, såsom strategiskt fokus som kan kräva att varumärkesstrategier anpassas därefter. En effektiv varumärkesstyrning kräver således proaktiva strategier som har förutsättningar att undvika urholkning av varumärkenas värde och eventuellt även öka detta (Keller, 1999:102).

3.4.1 Vikten av att hantera förändringar – *competing on the edge*

Brown och Eisenhardt (1998b:3) menar att de allra flesta branscher karakteriseras av förändring och att det därmed är väldigt viktigt att ett företags strategi är inriktad på att hantera dessa. Att hantera förändringar kan göras på många sätt men för att lyckas menar författarna att ett strategisynsätt som benämns *competing on the edge* måste användas. Med detta menas en strategi som består av ständiga strömmar av konkurrensfördelar som skapar en strategisk utstakad riktning.

Förändringshantering kan ske på olika sätt där ett företag antingen genom att vara defensivt och försvara sig eller genom att offensivt leda förändringar. En parallell kan dras till *event pacing* som innebär att ett företag svarar på förändringar avseende nya teknologier och konkurrenternas agerande. Denna strategi har därmed ett reaktivt fokus där företaget inte tar egna initiativ utan endast svarar på förändringar som skett (Brown och Eisenhardt, 1998a:60). Till den offensiva strategin hör att ett företag leder en förändring vilket därmed skapar nya förutsättningar för konkurrensen (Brown och Eisenhardt, 1998b:4). Likt Porters Five forces och Barneys resursbaserade ansats kan *time pacing* ses som en modell över ett företags strategival (Brown och Eisenhardt, 1998b:8). Till skillnad från de andra två perspektiven, vilka strävar efter en skyddad marknadsposition respektive varaktiga konkurrensfördelar, innebär ”*competing on the edge*” att sträva efter ett kontinuerligt flöde av fördelar. Detta kan även jämföras med det resonemang som Christensen et. al. (2001:72-81) då de betonar vikten av att hela tiden analysera framtiden för att se var vinstpotentialen kommer att finnas.

Competing on the edge bygger på tre kärnkoncept. *Edge of chaos*, innebär en avvägning mellan struktur och kaos. För mycket kaos gör det omöjligt att genomföra förändringar medan för mycket struktur inte tillåter någon förändring. *Edge of time* avser betydelsen att beakta både dåtid och nutid samt framtiden. Om för mycket fokus läggs på dåtid är det svårt att genomföra de rätta förändringarna. Detta ligger i linje med det resonemang som Christensen et al. (2001:72-81) för om betydelsen av att analysera var de framtida vinsterna kommer att finnas. Samtidigt finns det en risk att för mycket fokus på framtiden kan leda till för snabba förändringar. *Time pacing* handlar således om att fokusera på nutiden samtidigt som hänsyn tas till såväl dåtid som framtid (Brown och Eisenhardt, 1998b:13). *Time pacing* kan tillämpas i såväl snabbväxande branscher som i mer traditionella branscher. I de förra kan strategin bidra till att förändringar kan förutses och därigenom kan företaget såväl svara på förändringen som

att själv starta en förändring. I andra branscher kan strategin tillämpas genom att ett företag agerar och genomför förändringar innan dess konkurrenter gör det. De företag som inte skapar en egen förändringstakt genom time pacing riskerar att endast svara på konkurrenters förändringstakt och som följd endast inta en reaktiv position (Brown och Eisenhardt, 1998a:60).

3.4.2 Vikten av att ständigt söka vinstpotential

Som vi redogjort för i vårt inledande kapitel kan varumärket i en strategisk kontext utgöra såväl inträdesbarriär som varaktig resurs. Detta får således konsekvenser för hur stark varumärkesportföljen är i dess helhet. Ett rimligt antagande är därmed att ju starkare varumärket är på marknaden, desto mer skyddat är det från såväl existerande som potentiella konkurrenter. Genom det resursbaserade synsättet kan ett varumärke tolkas som en varaktig konkurrensfördel så länge det skyddas på ett adekvat sätt, vanligtvis genom varumärkeslagen. Vad som också är viktigt att beakta är den ständiga process som ett varumärkesbyggande innebär. Enligt Barney i Sandoff (2002:58) kan konkurrensen inom en bransch förklaras utifrån ett entreprenöriellt perspektiv där man ser till hur innovativt ett företag är inom bland annat produkter och marknader. Detta tankesätt kan kopplas till teorin om competing on the edge som Brown och Eisenhardt (1998b:3) redogör för. I en föränderlig omvärld menar författarna att det är viktigt att använda sig av rätt strategier där de för offensiv time pacing som ett alternativ. Strategin som fokuserar på nylanseringar med jämna mellanrum har likheter med det entreprenöriella synsättet som Barney i Sandoff (2002:58) för fram. Ett sådant resonemang kan vara motiverat att även använda då man ser till ett företags varumärken. Då det finns ett ständigt behov att vidareutveckla befintliga varumärken är det viktigt att erbjuda nya och förändrade produkter på marknaden.

Vidare applicering av synsättet vad gäller ett företags varumärken blir det mycket viktigt att ständigt utveckla varumärket genom att erbjuda marknaden nya innovativa produkter. Det är också viktigt att försöka förutse vilka förändringar som kan tänkas ske på marknaden avseende såväl förändrade preferenser bland konsumenterna, som en förändrad konkurrenssituation. Genom en tillämpning av time pacing kan ett företag således aktivt bidra till att förändra branschens förutsättningar istället för att endast agera efter att förändringar redan skett.

3.4.3 Företaget förmåga – ett resultat av interna och externa faktorer

Det finns de som menar att det resursbaserade perspektivet har vissa brister. Eneroth och Malm (2000:122) anser att det resursbaserade perspektivet lyfter fram resurser som grund för varaktiga konkurrensfördelar, men pekar på avsaknaden av förklaringar till hur förmågor och resurser faktiskt skapas och utvecklas inom ett företag. För att analysera den komplexitet ett företag verkar inom, för de i sin argumentation fram *systemteorin* och det dissipativa systemet. Denna teori visar på att företaget kan ses som en del i något större, där såväl faktorer inom företaget som faktorer i dess omgivning påverkar företagets framgång.

Eneroth och Malm (2000:122) menar att detta systemtänkande kan tillämpas på ett företag och dess förmåga att skapa konkurrensfördelar. Vad som blir avgörande för ett företags framgång är att kunna stå emot negativ påverkan från omgivningen, samtidigt som det är viktigt att till viss del anpassa sig till densamma. De yttre faktorer som påverkar systemet/företaget kan uppfattas som hot (Nordström, 2003:2-3) och det blir därför mycket

svårt att göra en avvägning mellan anpassning och skydd mot dessa störningar. Eneroth och Malm (2000:122) menar att det som håller samman och skyddar ett företag mot yttre faktorer är dess *vision* och samlade *kompetens*. Ju tydligare visionen förmedlas inom företaget desto lättare är det att skydda sig mot störningar. Vidare är det viktigt att företaget har en förståelse för den bransch i vilken företaget verkar (Nordström, 2003:3).

Vid en tillämpning av detta synsätt på ett företags varumärken, ser vi att ett företags kompetens och vision är viktiga beståndsdelar för att skapa konkurrensfördelar. Melin (1997:118) menar att Brand Management är den viktigaste resursen för att bygga konkurrenskraftiga varumärken. Denna kompetens utgör därmed en viktig intern faktor för att skapa konkurrensfördelar. Andra faktorer som är viktiga är företagets vision och förståelse för branschen det verkar i (Nordström, 2003:3). För ett företag blir det därmed viktigt att se till dess konkurrenter och dess varumärkens styrka, vilka kan utgöra inträdeshinder enligt Porters ramverk (Grant, 2001:71-82). Även om ett företag kan vara utsatt för vissa störningar från externa faktorer, kan företaget skydda sig mot dessa genom en tydlig vision och kompetens. Brown och Eisenhardts (1998b:13) resonemang om *time pacing* kan föras till detta resonemang. Genom att förutse förändringar i branschen kan företaget snabbt anpassa sig till dessa förutsatt att det finns lämplig kompetens inom företaget. Vidare kan företaget vid tillämpning av *time pacing*, genom att kontinuerligt lansera nya produkter under befintliga varumärken, komma att styra utvecklingen och därmed sätta förutsättningar för branschen.

3.4.4 Category Management

Vikten av förståelse för branschen kan också belysas via *Category Management*. Fram tills detta avsnitt har vi endast presenterat olika aspekter av det enskilda varumärket respektive av hela varumärkesportföljen utifrån ett Brand Management perspektiv. Syftet med detta har varit att belysa olika aspekter som är viktiga i arbetet med såväl det enskilda varumärket som med den totala varumärkesportföljen. Category Management är ett alternativt sätt att styra företagets varumärkes- och produktportfölj. Synsättet innebär att varje produktkategori styrs som en oberoende enhet och produktsammansättning inom kategorin skräddarsys efter kundernas olika behov och anpassas även till de enskilda butikerna (Chernatony och McDonald, 1998:261).

Kategorisynsättet har som syfte att öka konsumentförståelsen. Den enskilde konsumenten värderar butiken utifrån helheten och ser inte till någon enskild kategori. Det möjliggör således för butiken att differentiera sig mot konkurrenter genom att bygga upp lämpliga kategorier och ge dem olika roller. Det blir vidare viktigt för butiken att skapa en kombination av roller bland kategorierna så att konsumenten får ett så bra totalt intryck av butiken som möjligt då detta ökar möjligheterna till ökad försäljning (Apéria, 2001:205). Att som leverantör bidra till denna försäljningsökning av hela kategorin gynnar såväl leverantören som handledskedjan. Harlow i Chernatony och McDonald (1998:261) beskriver Category Management som ”*the joint strategic planning with retailers to build total category sales and profit for mutual benefits*”.

Category Management innebär ett omfattande samarbete mellan en handelskedja och den producent/leverantör som väljs att bli prioriterad för en särskild kategori. Resultatet av detta samarbete utmynnar i en gemensam plan över hur kategorin ska styras hos kedjan. Vad som är viktigt för leverantören är att fokusera kategorin som helhet, medan varumärkena får stå tillbaka (Apéria, 2001:23-24). En tillämpning av Category Management gynnar den producenten som är störst inom en viss produktkategori. För att bli det måste företaget ha en

hög konsumentkänedom, effektiv teknologi samt vara mycket innovativt (Chernatony och McDonald, 1998:261). Apéria (2001:25) menar att det är nödvändigt att hörsamma konsumentens behov för att de egna varumärkena ska kunna överleva på grund av en allt mer intensifierad konkurrenssituation. Företaget måste också förstå handelns behov och mål och bidra till att uppfylla dessa, för att genom detta skapa starka och produktiva relationer (Chernatony och McDonald, 1998:261).

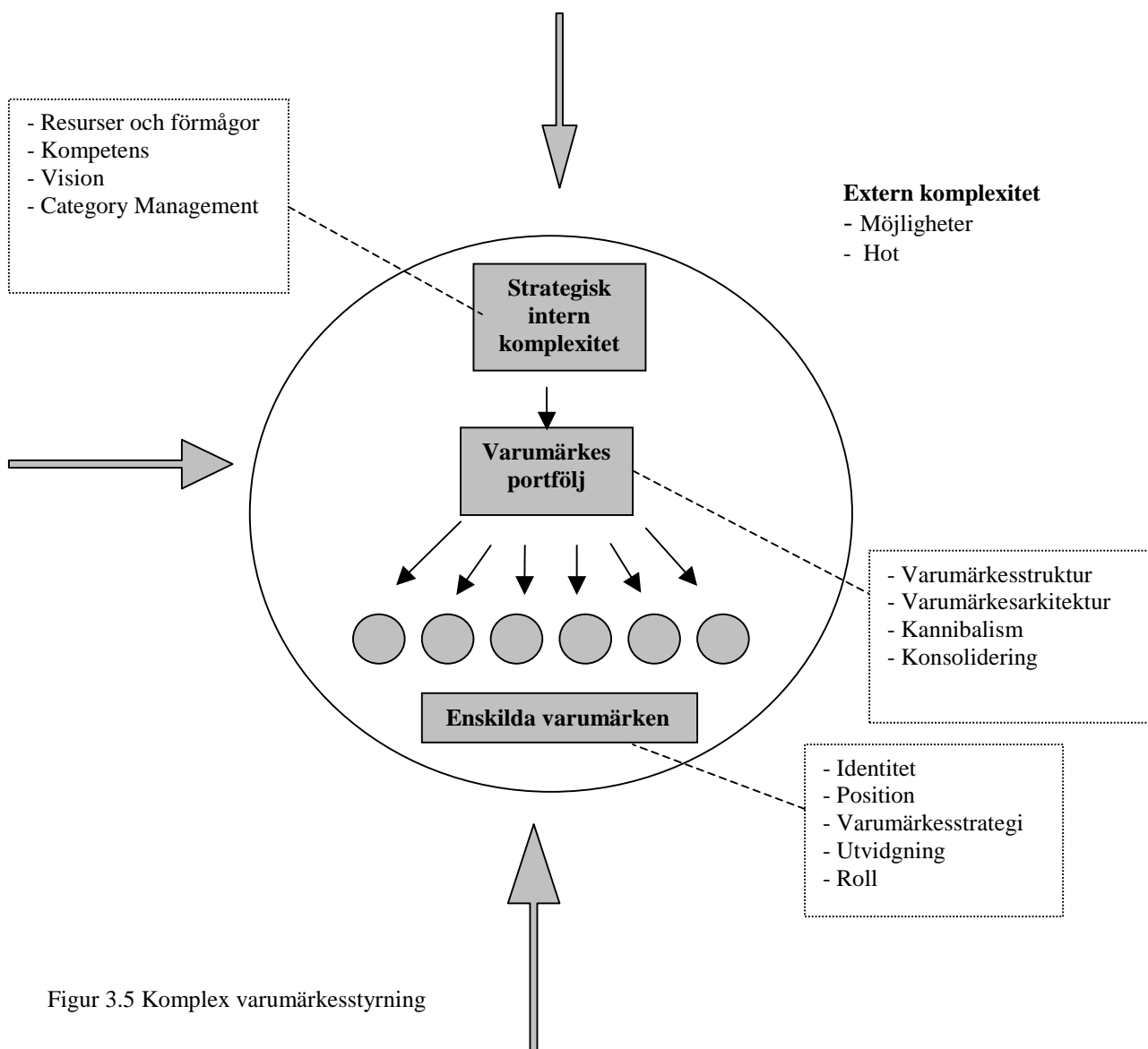
Enligt Dussart (1998:51) karakteriseras Category Management av två aspekter:

- Den betraktar produktkategorier som enheter, istället för enskilda varumärken eller produktgrupper;
- Den har till syfte att skräddarsy lösningar så nära anpassade till de lokala konsumtionsmönster som möjligt.

Författaren poängterar att *"...it is a major shift from a brand management approach[...]decisions should be made according to category-level goals and criteria, not just items and brands..."* (Dussart, 1998:51). Detta tillvägagångssätt har således produktkategorierna i fokus. En sådan strategi är ofta förekommande hos företag som har som mål att dominera i en viss eller vissa produktkategorier.

3.5 Sammanfattning och introduktion av vår analysmodell

I detta kapitel har vi redogjort för de teorier och begrepp vi funnit relevanta inom områdena Strategic Management och Brand Management utifrån våra frågeställningar. I följande avsnitt vill vi summera upp de teorier som vi redogjort för samt introducera en analysmodell.



Figur 3.5 Komplex varumärkesstyrning

Som en ingress till teorikapitlet har vi satt det enskilda varumärket i en strategisk kontext. Genom att se till det *branschstrukturella perspektivet* fann vi att ett varumärke kan vara en effektiv inträdesbarriär genom att lojalitet skapas mellan konsument och varumärket. Detta bidrar till att det blir svårare för andra aktörer att konkurrera med dess varumärken. Vid en tillämpning av det *resursbaserade perspektivet* har det framkommit att varumärket kan utgöra en värdefull resurs genom dess förmåga att utgöra en varaktig konkurrensfördel. Efter denna resumé av varumärkets betydelse blir det intressant att se till hur arbetet med de enskilda varumärkena bedrivs. Syftet med detta är att kunskap om de enskilda varumärkena ligger till grund för att sedan kunna gå vidare med att se till hur varumärkesportföljen är sammansatt.

Enskilda varumärken

I vår analysmodell utgör de enskilda varumärkena basen. Vi menar att det är viktigt att se till delarna för att sedan kunna förstå helheten, nämligen den totala varumärkesportföljen. Vad som är centralt vid en analys av de enskilda varumärkena är att kartlägga dess *identitet*, det vill säga hur företaget vill att de olika varumärkena ska uppfattas. Vidare är det intressant att

se till varumärkets *position*, det vill säga vilken del av varumärkets identitet som kommuniceras mot konsument..

En viktig del i arbetet med det enskilda varumärket är dess *roll* i förhållande till andra varumärken och utformningen av *varumärkesstrategin*. Varumärkets *utvidgning* är en viktig aspekt att beakta då den får betydelse för varumärkets identitet. Därmed är det viktigt att ta hänsyn till varumärkets kärnvärden genom att förhålla sig internt märkeslojal.

Analysmodellen visar på att de enskilda varumärkena är kopplade till en högre nivå som utgörs av den totala varumärkesportföljen. De *enkelriktade pilarna* visar på att de enskilda varumärkena är *beroende* av en övergripande varumärkesportföljstrategi.

Varumärkesportföljen

I analysmodellen får varumärkesportföljen stor betydelse, som en länk mellan det enskilda varumärket och den interna strategiska kontexten. På denna nivå är det intressant att se till hur varumärkena samverkar och hur de är relaterade till varandra. *Varumärkesstrukturen* ser till antalet varumärken och dess sammanfattning som företaget totalt förfogar över i varumärkesportföljen. *Varumärkesarkitekturen* utgår ifrån de enskilda varumärkena och ser till hur dessa är kopplade till varandra och dess inbördes roller.

Ett central begrepp för varumärkesportföljen är *kannibalism*, det vill säga i vilken utsträckning de enskilda varumärkena överlappar varandra och på så sätt konkurrerar om samma konsumenter. Överlappningar kan ske på såväl den funktionella som den emotionella nivån. Vid överlappningar i varumärkesportföljen kan *konsolidering* inom varumärkena komma i fråga.

Arbetet med den totala varumärkesportföljen framstår som mycket mer komplext än arbetet med det enskilda varumärket. Då ett företag utgår från den totala varumärkeskomplexiteten är det viktigt att inte endast se till dess inbördes relationer, utan även ta hänsyn till dess omvärld. Brand relationship mapping är ett sätt försöka uppnå synergier inom varumärkesportföljen i samspel med såväl interna organisatoriska förmågor som externa faktorer i företagens omgivning.

Riktningen på pilen i analysmodellen visar på att varumärkesportföljen, enligt vår tolkning av teori, styrs av en överliggande strategiskt intern komplexitet.

Strategisk intern komplexitet

Såväl de enskilda varumärkena som dess sammansättning i varumärkesportföljen är beroende av en övergripande nivå, nämligen den interna komplexiteten. Det är på denna högsta nivå som vi finner den komplexitet som ett företag karakteriseras av. För att ett företag ska kunna verka inom en bransch är det nödvändigt att det finns såväl *resurser* som *förmågor* av olika slag. Det är utifrån dessa två som förutsättningarna ges för hur väl ett företag kan lyckas vara konkurrenskraftigt. Ett företag kan ha värdefulla resurser, men finns inte de rätta förmågorna i form av *kompetens* och organisatorisk förmåga kan inte resurserna utvecklas på bästa sätt. I arbetet med företagens resurser blir det centralt att utgå från en formulerad *vision* för företaget som kan vara ledstjärna för allt arbete så att det förs i en viss riktning. En vision som inte bidrar till att utnyttja resurserna effektivt torde inte vara lämplig för företaget. Det är alltså samverkan mellan en mängd interna faktorer som bidrar till en strategisk intern komplexitet som företaget måste styra över. Ett alternativt sätt att styra varumärkesportföljen är att

tillämpa *Category Management* där företaget arbetar utifrån produktkategorier med en nära relation till företagets kunder.

I analysmodellen är det tydligt det finns många olika faktorer som ska samverka. Alla dessa återfinns således inom cirkeln som representerar företagets gräns mot dess omvärld. Internt finns det en hierarki där varumärket är beroende av varumärkesportföljsstrategi, som i sin tur måste styras ur ett internt Strategic Management perspektiv. Att endast se till olika interna inbördes relationer och kopplingar är inte nog. Det är först när vi sätter hela företaget in en extern kontext som det verkliga komplexiteten uppenbarar sig.

Extern komplexitet

Företaget befinner sig inte isolerat från omvärlden, snarare handlar det om ett samspel mellan de båda entiteterna. Från omgivningen kommer en mängd externa faktorer som på flera sätt kan komma att påverka företaget och dess arbete med varumärkesportföljen. Dessa externa faktorer kan utgöra förutsättningar för företagets utveckling genom att fungera som såväl *möjligheter* som *hot*. För företaget blir det mycket viktigt att såväl förutse som att reagera på olika förändringar i dess omgivning.

I analysmodellen återfinns enkelriktade pilar som riktar sig mot företaget. Pilarnas riktning visar således på att förutsättningarna för företaget sätts externt genom de hot och möjligheter som uppkommer i dess omvärld.

4 En bransch under ständig förändring

Vi kommer i detta kapitel ge en översiktlig bild av hur livsmedelsbranschen ser ut idag. Första avsnittet kommer att belysa den internationella konkurrensen i Sverige. Vidare kommer vi att redogöra för dagligvaruhandel och de större aktörerna på den svenska marknaden. Relationen mellan producenter och dagligvaruhandeln är ett intressant ämne vi kommer att belysa i ett separat stycke. Avslutningsvis kommer vi ta upp olika trender bland konsumenter av idag för att ge en vägledning vart livsmedelsbranschen är på väg och vilka utmaningar som väntar.

4.1 Livsmedelsbranschen – en inledning

Under 2001 uppgick den privata konsumtionen i Sverige till nästan 1080 miljarder kronor. Dagligvaruhandelns andel var drygt 17 procent, vilket motsvarade cirka 188 miljarder kronor. Inom dagligvaruhandeln stod livsmedelsförsäljningen för drygt 70 procent av omsättningen. Definitionen på dagligvaror i detta fall är varor som täcker konsumentens dagliga inköpsbehov (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:9).

4.2 Producentledet

Ett ökat fokus på att pressa kostnader och strukturrationalisering är effekten av att svensk livsmedelsindustri på senare år blivit allt mer konkurrensutsatt. Många svenska livsmedelsproducenter har därför vidgat sitt marknadsområde från den svenska marknaden till den nordiska eller ”The Baltic Rim”.

Globaliseringstrender finns inom både livsmedelsproduktion och handeln och detta har skapat nya förutsättningar. Den ökade internationaliseringen har tvingat svenska livsmedelsproducenter att ompositionera dess produktportfölj inom prioriterade marknadssegment för att stärka sin konkurrenskraft. Den internationella konkurrensen kräver vidare ökat fokus på ytterliggare effektivisering av produktion, försäljning och distribution. (livsmedelsakademin.com).

Den svenska livsmedelsindustrin är mångfacetterad och innefattar såväl stora som små producenter. De stora är dock inte många till antalet, med endast 130 företag med fler än 50 anställda. Antalet anställda inom livsmedelsindustrin har minskat bland annat på grund av effektiviseringskraven inom företagen. Den internationaliseringstrend som pågått de senaste åren har medfört att svenska företag växer utomlands samtidigt som utländska företag växer i Sverige. Effekterna för den svenska livsmedelsindustrin kan illustreras med att utlandsägda företags andel i förädlingsvärde år 2001 uppgick till cirka 35 procent. Dock står svenskägda företag för närmare 70 procent av livsmedelsbranschens totala produktion (li.se, Livsmedelsindustrin i omvandling, 2002:9). På grund av det stora antalet aktörer inom producentledet väljer vi att inte titta närmare på dessa utan vill endast konstatera att konkurrensen är stigande och trenden går mot färre och starkare aktörer.

4.2 Grossistledet

Handelsledet inom livsmedelsbranschen präglas till huvudsak av tre rikstäckande aktörer: ICA, Kooperationen och Axfood. Bergendahls är en fjärde aktör som i huvudsak är verksam i södra Sverige men har etablerat några enheter även norr om denna region. Enligt jordbruksminister Ann-Christin Nykvist finns det oro över att de tre största detaljistkedjorna besitter 90 procent av marknaden. ”Jag välkomnar därför nya aktörer och ska underlätta möjligheten till nyetableringar” (malmedel.nu). Än så länge är konkurrensen dock inte så stark inom återförsäljarledet, vilket leder till att tillverkarna befinner sig i en ofördelaktig position.

Nedan presenteras en tabell som visar fördelningen mellan de olika blocken både gällandes försäljning och antal butiker.

	Antal butiker	Andel i procent	Försäljning i miljoner kr	Andel i procent
ICA	1905	30,9	67209	43,3
Kooperationen	951	15,4	34242	22,1
Axfood	923	15	35343	22,8
Bergendahls	28	0,5	3320	2,1
Övriga butiker (a)	2350	38,2	14945	9,6
Summa	6157	100	155059	100

Figur 4.2

Källa: Supermarket nr 5-6 2002

(a) I gruppen övriga butiker ingår större trafikbutiker och fristående dagligvarubutiker.

Figur 4.2 Sammanställning, Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:10

Koncentrationen är stor och det har historiskt inte lämnats stort utrymme för andra aktörer. Men vissa förändringar finns att skönja då både Lidl från Tyskland och Netto från Danmark är på väg in på den svenska marknaden. Dessa två aktörer har båda en lågprisprofil vilket är ett område som ökat de senaste åren inom dagligvaruhandeln. ICA har ett samarbete med Netto och Axfood driver med framgång sina lågprisbutiker Willys (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:71). Alla dessa aktörer bedriver både partihandel och detaljhandel. Med partihandel menas inköp av partier med varor för vidare försäljning till detaljhandeln, storköpa och restauranger. Detaljhandel innebär butiksdrift i olika typer av butiker. Samlingsnamnet för de båda är dagligvaruhandel (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:10).

4.2.1 ICA

ICA är det största blocket inom svensk dagligvaruhandel och har sitt ursprung i Hakonbolagen i Västerås som grundades år 1917. ICA AB bildades 1938 och har sedan dess stärkt sin roll inom dagligvaruhandeln. Det unika med ICA är att butikerna i huvudsak ägs av handlarna själva. Under 90-talet har stora förändringar skett inom ICA. De största och mest betydelsefulla förändringarna var: samgåendet med norska Hakon Gruppen AS 1998 och år 2000 då hälften av ICA såldes till holländska Ahold och ICA Ahold bildades. Efter dessa

ägarförändringar är idag ICA Ahold Nordens största dagligvarugrupp med totalt 4 600 butiker. Koncernen har sitt starkaste fäste i Sverige och Norge men är verksamma även i Danmark och de tre baltiska länderna. Butikstyper inom Sverige är Maxi, Kvantum, Supermarket, Nära och Rimi. Dock ska Rimibutikerna profileras om till Supermarket eller Nära (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:22).

4.2.2 KF

Kooperativa Förbundet KF har sitt ursprung redan på 1800-talet och har med tiden resulterat i ett stort antal föreningar i samverkan. Det finns 67 konsumentföreningar som är anslutna till KF runt om i landet med totalt 2,7 miljoner medlemmar i form av konsumenter. Dessa föreningar bedriver fortfarande sina egna affärsverksamheter separat utanför det som under år 2002 blev Coop Norden AB. Coop Norden AB är ett samgående mellan detaljhandelsverksamheter i Sverige, Norge och Danmark. Som dotterbolag till Coop Norden AB verkar Coop Sverige AB vilka bedriver dagligvaruhandel via de två butikstyperna: Coop Konsum och Coop Forum. Samarbete sker dock mellan de fristående konsumentföreningarna och Coop Norden AB (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:27).

4.2.3 Axfood AB

Axfood AB är ett nordiskt börsnoterat bolag inom dagligvaruhandel med en historia i flertalet fristående mindre dagligvaruföretag. Den tidigare benämningen på dessa var det tredje blocket med förflutet inom både parti- och detaljhandel. Ägare till Axfood AB är Axel Johnson Gruppen som i sin tur består av fyra fristående koncerner med en gemensam familj i ägarbakgrunden. Axfood AB bedriver detaljhandel genom butikstyperna Hemköp, Willys och Willys Hemma som alla är helägda av Axfood AB, samt Spar och Tempo som är franchisekoncept. Den gemensamma parthandeln för alla bedrivs genom bolagen Dagab AB och Axfood Närlivs AB (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:33).

4.2.4 Bergendahls

Bergendahls historia har sitt ursprung redan på 1920-talet med livsmedelsagentur och under 1950-talet startades en fullsortiments grossistverksamhet upp. Frivilligkedjan Favör var på ett tidigt stadie kund till Bergendahls, men köptes sedan upp för att ingå i koncernens detaljistverksamhet. På senare år har även butikskoncept som CityGross startats upp med stor framgång inom Bergendahls. Koncernens huvudsakliga fokus är i de södra delarna av Sverige (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:37).

4.3 Maktförskjutning mellan leverantör och handelsled

På senare år har en maktförskjutning mellan leverantör och handelsled ägt rum. Fram till i början av 90-talet var leverantörsledet den starkaste parten, men under 90-talet har handelsledet stärkt dess ställning. Två skäl nämns som orsak till denna utveckling. För det första har handeln förändrat dess inköpsstrategier med mer förhandlingar centralt gällandes pris och sortiment och färre förhandlingar sker med butiker. För det andra har handeln satsat mycket på att utveckla egna märkesvaror, så kallade *private brands*, unika för det egna

detaljstledet. Dessa private brands har blivit ett direkt hot mot leverantörernas märkesvaror, så kallade *premium brands*. För att stärka dess ställning har leverantör traditionellt sett arbetat hårt med dess premium brands, vilka anses vara dagligvaruleverantörernas viktigaste tillgång. (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:42).

Enligt Konkurrensverket har undersökningar genomförts bland leverantörer som visade att 60 procent av leverantörerna anser att deras förhandlingssituation har försämrats de senaste 2-3 åren. Bland de 30 procent som anser att deras förhandlingssituation har förbättrats ges skäl som att färre förhandlingar behöver göras samt att införandet av nyheter i sortimentet sker snabbare. Private brands försäljningsandel för butiker i Sverige har ökat under 90-talet till att idag ligga på 8-9 procent av omsättningen. Men mer är att vänta om internationella trender beaktas. I Storbritannien står private brands för 40 procent av omsättningen. Även Tyskland och Belgien har höga andelar på ungefär 25 procent. Hur mycket private brands olika butikskedjor har skiftar, men exempelvis tyska Lidl som är på väg in i Sverige har nästan enbart private brands i sitt sortiment (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:53). Alla de tre rikstäckande blocken har uttalade mål att deras private brands ska nå en andel på 15 procent av omsättningen inom ett par år. Troligtvis är det leverantörsmärken under märkesledaren som får svårigheter att hävda sig i konkurrensen med private brands då märkesledaren fortfarande kan försvara sin plats i detaljhandelssortimentet (Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6:55).

4.4 Trender och förändrade konsumtionsvanor

Enligt Livsmedelsakademin (livsmedelsakademin.com) har konsumentförståelse tidigare endast betraktats som goda råd hos livsmedelsproducenter. Numera har det blivit allt viktigare att lyssna på och förstå konsumenter, dels på grund av stora möjligheter till informationsanskaffning från konsumenter, dels att individens och familjens livsstil ges uttryck via livsmedelskonsumtion. Konsumenter bör inte endast ses som slutkonsumenter av varor och tjänster, utan också som en del av förädlingskedjan. Ökat fokus tycks också ligga på miljö, hälsa och etik varför utveckling av produkter, distributionssystem och produktionsformer blir allt viktigare. Därför bör ökad kommunikation ske mellan konsumenter och andra aktörer inom förädlingskedjan såsom livsmedelsproducenter och grossister för att öka förståelsen för konsumenters förändrade beteende och preferenser (livsmedelsakademin.com).

Trenderna för mat, miljö och hälsa får olika effekter för livsmedelsbranschen. Sedan länge har miljöhänsyn tagits i beaktning vid livsmedelsproduktion. Men tecken finns på att en allt större andel människor blir engagerade i miljöfrågor, varför miljön kan få större betydelse för livsmedelsproduktion. För att utveckla vad som menas med miljöhänsyn kan tillvägagångssätt för odling, hur mycket emballage och transporter som krävs samt mer miljöcertifieringar nämnas som exempel. På senare år har intresset ökat för ekologiska livsmedel som en effekt av miljöhänsynen. Studier har visat att konsumenter ser näringsriktighet och hälsosamhet som viktiga egenskaper hos mat vilket ligger i linje med att människor vill leva ett långt och hälsosamt liv. En anledning till ökat hälsomedvetande är kostsamma välfärdssjukdomar som i sin tur bland annat orsakas av överkonsumtion av mat, stillasittande livsstil och matkonsumtion med dåligt balanserad näringshalt. Vad som menas med hälsosamhet har vid generaliseringar separerats i två olika inriktningar. Den ena inriktningen talar om att mat ska vara naturlig med ekologiska livsmedel i fokus. Högförädlade livsmedel ses därför med skepsis och mer som laboratoriekonstruktioner än som något hälsobefrämjande. Den andra inriktningen ser den naturvetenskapliga tekniska utvecklingen som något positivt och ska

förse människan med livsmedel som är skonsamma för miljön, bra för hälsan och kostnadseffektiva att producera (livsmedelsakademin.com). En förskjutning har också skett i var mat konsumeras. Mer mat äts på restaurang och utanför hemmet vilket fått negativa effekter på livsmedelskonsumtion från detaljhandeln (li.se, Livsmedelsindustrin i omvandling, 2002:9).

4.5 Sammanfattning

Livsmedelsbranschen har på senare år präglats av stora förändringar grundat i flera olika orsaker. Två stora drivkrafter kan skönjas inom livsmedelsbranschen idag. För det första har de internationella aktörerna fått ökad betydelse inom den svenska industrin och för det andra har handeln stärkt sin position mot leverantörerna. Anledningen till handelns stärkta position har dels att göra med fler förhandlingar på central nivå och dels ökade satsningar på private brands. En viss förändring kan dock skådas i handelsledet då både tyska Lidl och danska Netto är på väg in i Sverige vilket förändrar konkurrenssituationen något. Till detta bör läggas konsumenters förändrade vanor och trender inom mat, miljö och hälsa. Kommunikation inom olika delar av förädlingskedjan blir allt viktigare för att förstå nya konsumtionsbehov.

5 Fallstudie av Procordia Food

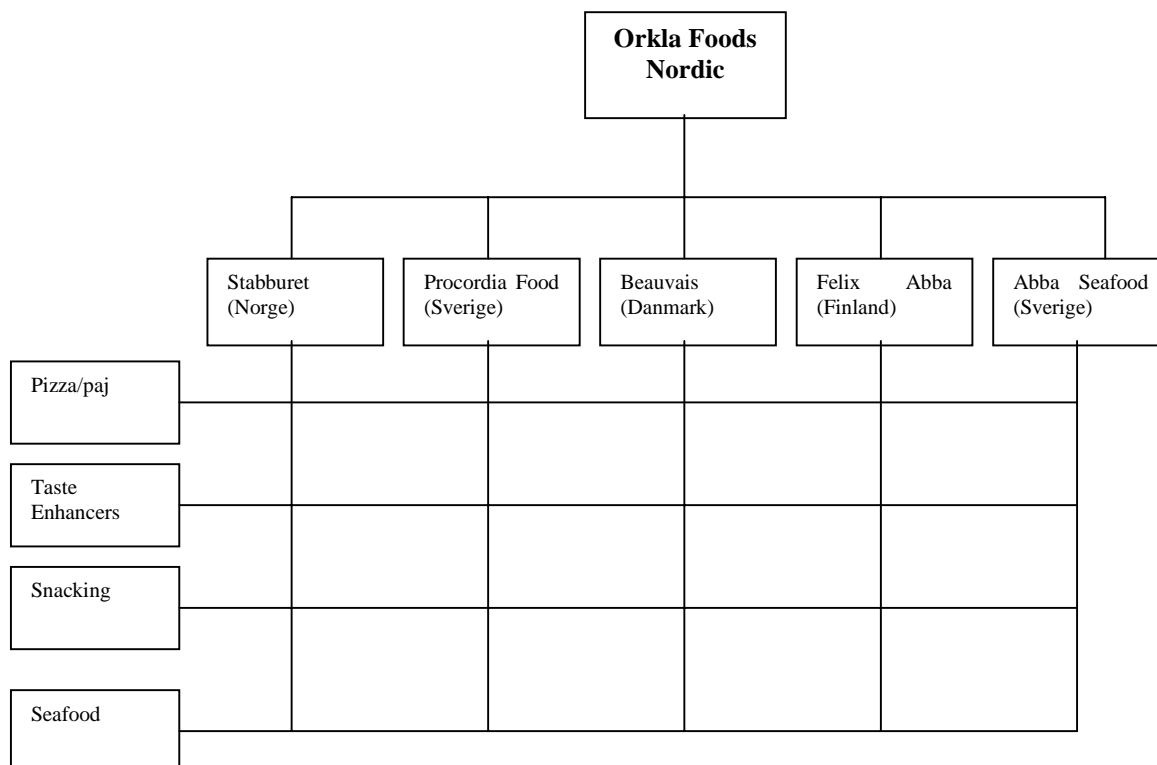
I detta kapitel presenteras vårt empiriska material. Inledningsvis ges en kort företagspresentation för att därefter ge en historisk tillbakablick om hur varumärkena hamnade inom företaget. Vi redogör därefter för det enskilda varumärket för att sedan beskriva den totala varumärkesportföljen utifrån olika aspekter. Kapitlet avslutats med att vi redogör för innovationsarbetet.

5.1 Företagspresentation

För att ge en översiktlig bild av Procordia Food vill vi presentera några bakgrundsdata och redogöra för företagets vision och löfte.

5.1.1 Bakgrund

Procordia Food är ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige som utvecklar, tillverkar och marknadsför produkter under flera väletablerade varumärken. Omsättningen uppgår till 3,2 miljarder SEK och antalet anställda är cirka 1750 (Kort & Gott, 2002). Företaget ingår i den norska koncernen Orkla Foods som är en av Nordens största livsmedelskoncerner med en omsättning på cirka 12 000 miljarder NOK och cirka 7000 anställda år 2002 (Kort & Gott, 2002). Procordia Food är den största divisionen inom Orkla Foods efterföljd av Stabburet och Abba Seafood (orklafoods.com). Företagets position i koncernen illustreras i figur 5.1 nedan.



Figur 5.1 Orkla Foods organisationsstruktur (intervju)

Enligt en av respondenterna är Procordia Foods totala produktportfölj mycket diversifierad och omfattande med över 1000 olika artiklar, varav 250-300 kan hänföras till dagligvaruhandeln i Sverige. Övriga artiklar tillhör bland annat storhushåll, industri och export.

Matrisorganisationen inom Orkla Foods Nordic består av dotterföretagen Stabburet, Procordia Food, Beauvais, Felix Abba och Abba Seafood. I andra ledet infinner sig de internationella kategorierna Pizza/paj, Taste enhancers, Snacking och Seafood. De internationella kategorierna kommer vi att redogöra för under avsnittet "Förändringar på initiativ av Orkla Foods".

5.1.2 Vision

Procordia Foods vision är att:

"Bli det ledande företaget på alla marknader där vi väljer att konkurrera med produkter och tjänster, som gör oss till konsumenternas absoluta favorit" (Företagsbroschyr Procordia Food).

För att uppnå visionen har företaget formulerat strategier som ska realiseras. Dessa går ut på att skapa marknadens starkaste varumärken med välutvecklade känslomässiga relationer till konsumenterna. Lönsamheten är i fokus då Procordia Food ska eliminera alla kostnader som inte genererar något mervärde till konsumenterna. Gällandes den interna organisationen och företagets personal ska Procordia Food rekrytera, träna och utveckla de bästa medarbetarna och ledarna för att skapa en högpresterande organisation. trovärdighet ska finnas i allt företaget gör och Procordia Food ska vara kundens bästa handelspartner (Företagsbroschyr Procordia Food).

5.1.3 Löfte

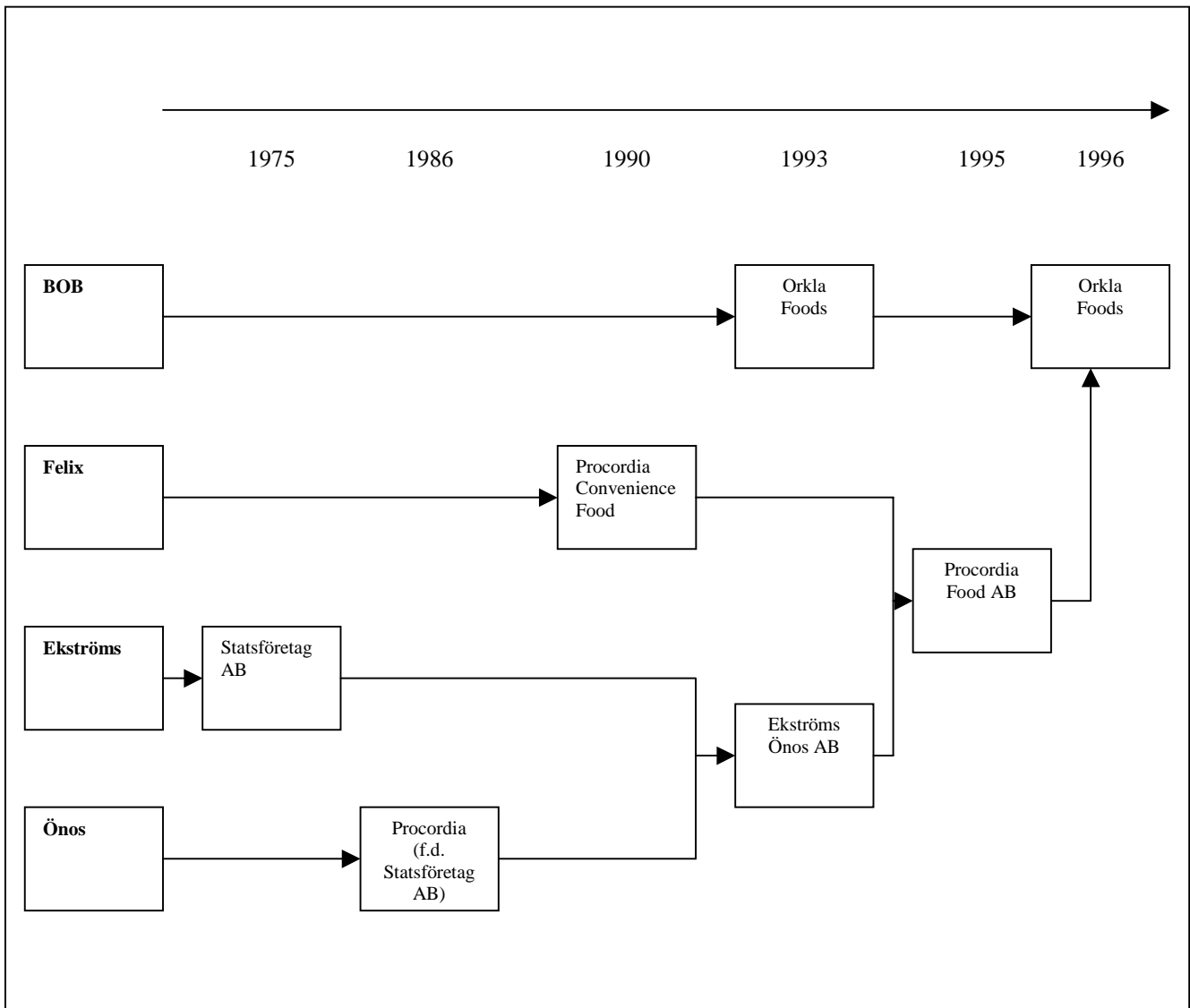
Procordia ser sitt löfte som att:

"Förse konsumenterna med de bästa lösningarna på behovet av välsmakande, bekväma och säkra livsmedel till rätt pris" (Företagsbroschyr Procordia Food).

5.2 Procordia Foods varumärken – historisk bakgrund

Procordia Food har idag sex större varumärken: *Felix*, *BOB*, *Ekströms*, *Önos*, *Risifrutti* och *FUN Light*. Risifrutti och FUN Light har kommit till under BOB, medan de andra fyra är varumärken med historia i gamla företag med varumärket som företagsnamn. När en av respondenterna sammanfattar de ägarförhållanden som rått menar han att Procordia Foods sammansättning är en konsekvens av olika ägarbeslut och inte grundade på medvetna förvärv. Företaget är snarare en effekt av dess historia. De enda medvetna förvärv som gjorts har skett från initiativ av Orkla Foods då koncernen 1993 förvärvade BOB och 1996 slog samman BOB med Procordia Food AB efter förvärvet 1995.

Nedan följer en kronologisk illustration för att åskådliggöra hur de olika varumärkena hamnade i Procordia Food.



Figur 5.2 Historisk utveckling (intervju)

1975 Ekströms säljs till Svenska Tobak AB som är en del av Statsföretag AB

1986 Procordia, tidigare kallad Stadsföretag AB, förvärvar Önos

1990 Felix blir Procordiaägt genom fusion av Volvos och Procordias dagligvaruverksamheter till att bli Procordia Convenience Food.

1993 Orkla Foods tar över BOB Industrier av ICA Handlarna. Dessförinnan hade Bob endast sålt till ICA, men i och med affären kunde BOB produkter säljas till alla intresserade butiker (Dagens industri, 1993-06-03).

1993 Ekströms slås samman med Önos och bildar företaget Ekströms Önos AB.

1995 Felix slås samman med Ekströms Önos och bildar Procordia Food AB.

1995 Orkla Foods förvärvar Procordia Food från Volvo. Procordia Food bestod vid denna tidpunkt av varumärkena Ekströms, Felix och BOB (SvD Näringsliv, 1995-09-15).

1996 BOB Industrier fusioneras med Procordia Food.

5.3 Procordia Food ur ett branschperspektiv

Efter en allmän beskrivning av fallföretaget och dess varumärken vill vi nu sätta företaget i en strategisk kontext genom att beskriva dess position på den svenska marknaden. Vidare redogör vi för uppkomsten av private brands som har ändrat branschens förutsättningar, slutligen beskriver vi företagets utmaningar inför framtiden.

5.3.1 Procordia Foods position på den svenska marknaden

Procordia Foods verksamhet omfattar totalt sett tre internationella kategorier, *Sauces*, *Pizza/Paj* och *Snacking* samt fem Lead Company-kategorier, nämligen: *Grönsaker*, *Potatis*, *Dryck*, *Sylt och Marmelad* samt *Färdigmat*. Av dessa kategorier har Procordia Food ett Lead Company-ansvar för Grönsaker, Potatis, Drycker samt Sylt och marmelad (Orkla Foods, Årsberättelse 2001:4). Procordia Food har en ledande position inom de flesta kategorier som företaget är verksamt inom (Orkla Food, Årsberättelse 2001: 4).

5.3.2 Private brands – största hotet

En uppfattning som delas av många respondenter är att handlarnas *private brands* är Procordia Foods största konkurrent inom flera av produktkategorierna. Kent Salomonsson, ansvarig för försäljning dagligvaruhandel Sverige har uttryckt det på följande vis ”*Hotet för oss på Procordia Food är att vi tappar försäljning, när våra kunder också är våra konkurrenter*” (Matnyttigt, nr 19, 2002). En person inom företaget menar att det är producentens storlek som avgör vilken inverkan private brands får. Detta motiveras med att hela systemet i branschen gynnar den som är stor och stark. Som exempel nämns att en dominerande aktör har såväl en starkare säljkår som tillgång till mer och bättre hyllutrymme i butikerna. Enligt en respondent har tillkomsten av private brands försvårat situationen för små lokala producenter och vanligt är att dessa tvingas gå över till att producera private brands. Även Procordia Food har fått förfrågan att producera kunders private brands men har dock tackat nej (Matnyttigt, nr 19, 2002).

Enligt en av respondenterna konkurrerar Procordia Food inom cirka 30 segment, av vilka företaget dominerar mellan 20-25. Skälet till detta menar han är en kombination av relativt starka varumärken samt en stark distributionsapparat. Eftersom Procordia Food är marknadsledare inom många produktgrupper, har företaget kunnat hävda sig mot private brands, till skillnad mot många andra producenter.

En person inom företaget betonar att det är mycket viktigt att skapa förtroende bland konsumenterna samt finna nya produkter genom innovation, då han menar att detta är det

enda sättet som en marknadsledare likt Procordia Food kan hävda sig i längden. Uppfattningen att innovationerna är det viktigaste i kampen mot private brands delas av flera respondenter. Kent Salomonsson, ansvarig för försäljning dagligvaruhandel Sverige menar att: *”Med hjälp av en genomtänkt strategi, välkända produkter och varumärken och genom att hela tiden erbjuda de bästa alternativen, tror jag att vi ska klara den här utmaningen”* (Matnyttigt, nr 19, 2002). En annan respondent anser att uppkomsten av private brands kräver innovation eftersom handlarna i allt större utsträckning tenderar att kopiera de redan etablerade produkterna, vilket tär på producenternas produkter. Till skillnad från producenterna väljer handlarna inte att själva komma med initiativ om nya produkter. Respondenten menar att detta faktum gör att producenterna tvingas att satsa mycket på innovation för att inte tappa konsumenter till private brands alternativen.

5.3.3 Procordia Foods utmaningar i livsmedelsbranschen

En person inom företaget ser många utmaningar för livsmedelsbranschen framöver. Företag måste applicera nytänkande för produkter, varumärken, organisation och kompetensutveckling för att kunna skapa innovationer som stärker tillväxten. Vidare måste produktiviteten ses över för att skapa volymfördelar och storskalighet inom både produktion och administration. Produktivitetsförbättringar bidrar till att bibehålla konkurrenskraften mot internationella leverantörer. Norden bör ses som hemmamarknad och arbete bör göras för denna helhet och inte för de nordiska delmarknaderna. Vidare är det viktigt att förstå kund- och konsumenttrender för att svara på dessa snabbare än konkurrenterna (Matnyttigt, nr 21, 2002). En respondent menar att alla internationella företag använder sig av samma basstrategi med målet att skapa tillväxt, vilket görs via innovationer. Alternativen till denna basstrategi är få, vad som istället är avgörande för ett framgångsrikt företag är själva implementeringen av strategin. Huruvida ett företag är globalt, regionalt eller lokalt är saknar betydelse förutom att ju större geografiska marknader företaget har desto mer komplext är arbetet med att få ihop delarna.

En annan respondent menar att Procordia Food måste bli bättre på att förstå dess omvärld och dra rätt slutsatser utifrån de misstag och de lyckade satsningar som görs. Samverkan mellan Procordia Food och Orkla Foods är viktigt för att skapa synergieffekter även om det finns vissa saker som måste göras separat inom Procordia Food, såsom handelsrelationer, försäljnings- och marknadsutveckling och personalutveckling (Matnyttigt, nr 19, 2001).

5.4 Organisatoriska förändringar

I detta avsnitt vill vi belysa kopplingen mellan varumärkesstrategi och organisationsstruktur genom att beskriva de organisatoriska förändringar som Procordia Food har genomfört de senaste åren, vidare vill vi tydliggöra dess betydelse för företaget.

5.4.1 Förändringar på initiativ från Orkla Foods

Procordia Foods organisation är inte uppbyggd kring de enskilda varumärkena, utan det är istället produktkategorier som står i fokus. År 2000 infördes, på initiativ av Orkla Foods, en ny organisation baserad på produktkategorier. En av respondenterna är noga med att understryka att trots att initiativet till ny kategoriorganisation kom från Orkla Foods, hade

Procordia Food inflytande då företaget totalt utgör en tredjedel av koncernen. En annan respondent menar att den nya kategoriorganisationen redan fanns till viss del informellt, men att den nu blev formell och mer omfattande. Orsaken bakom denna nya organisationsform var att detaljkedjorna blivit allt mer internationella och att många av Orkla Foods konkurrenter utgörs av globala aktörer som kan utnyttja stordriftsfördelar. Vidare bidrog det faktum att konsumenter tenderar att få allt mer likartade behov oavsett nationell hemvist (Matnyttigt, nr 6, 2000). En av respondenterna menar att skälet var att skapa förutsättningar för en vidareutveckling av hela koncernen.

Genom att införa en kategoriorganisation, har Orkla Foods velat fokusera på de starka delarna inom koncernen som har de största möjligheterna att växa internationellt och där samarbetet mellan nationsgränserna är särskilt goda (Matnyttigt, nr 6, 2000). Vidare var avsikten att utifrån kategoriindelningen kunna driva en helhetssyn utifrån varje enskild kategori. Genom samordning kan synergier skapas och kostnader minskas (Orkla Food, Årsberättelse 2001, s. 6).

De tre internationella kategorierna som infördes var:

- *Sauces* (Taste Enhancers): ketchup, senap, dressing och såser
- *Pizza/Paj* (Tasty Meal): pizza och paj
- *Snacking*: kylda mellanmål, desserter, pizza, paj (avseende mellanmål) och fast food

För varje kategori delades ansvaret mellan en *kategoriägare* och en *kategoridirektör*, där den förra har ytterst ansvar för all marknadsföring och produktutveckling i kategorin oavsett division eller land, medan den senare har ledaransvar för medarbetare inom kategorin.

Förutom de internationella kategorierna infördes även sju så kallade *Lead Company-kategorier* för att främja de produkter som hade nationellt fokus. Kategorierna som bildades var:

- *Grönsaker*
- *Färdigmat*
- *Potatis*
- *Söta pålägg*
- *Drycker*
- *Seafood*
- *Sylt och marmelad*

En fjärde internationell kategori skapades utifrån Lead Company-kategorin Seafood i början av år 2000.

5.4.2 Förändringar på initiativ av Procordia Food

Den organisationsförändring som genomfördes på initiativ av Orkla Foods, har resulterat i stora interna förändringar för Procordia Food. Den dåvarande organisationsformen som baserades på affärsområden, har uppvisat flera brister såsom komplex och kostsam organisation samt givit upphov till "företag i företaget". Som en ytterligare brist har den tidigare organisationsstrukturen inneburit att specialistkompetens inom företaget varit mycket utspridd (Matnyttigt, nr 7, 2000). Skälet till att en ny organisation utformades inom Procordia Food på initiativ av företaget, var behovet av att samla kraft kring marknad och

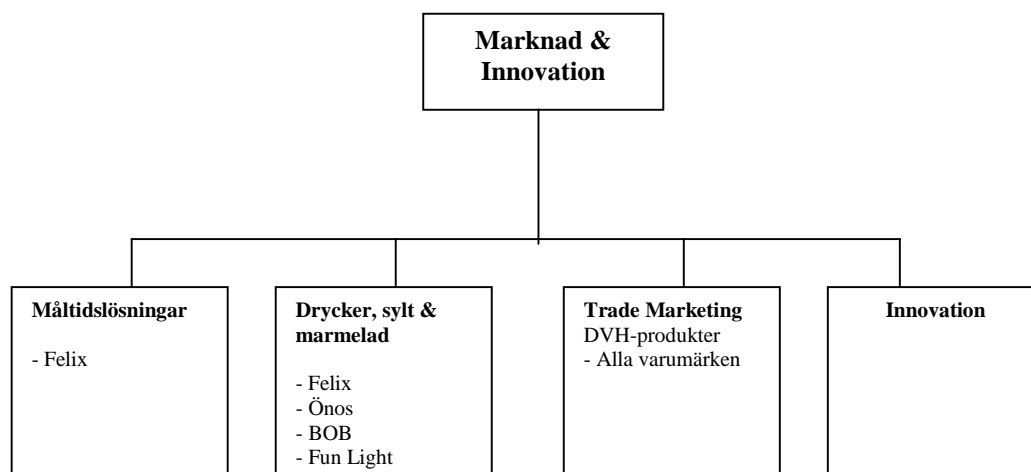
varuförsörjning. Vidare ville man samla de personella resurserna och koncentrera spetskompetens för att undvika skapandet av små företag i företaget (Matnyttigt, nr 12, 2000).

Organisationsstrukturen som inrättades har som syfte att prioritera områdena *Marknadsfokus/Innovation*, *Effektiv varuförsörjning* samt *Kontinuerlig kostnadsförbättring* (Matnyttigt, nr 7, 2000). Konkret innebar organisationsförändringen att samtliga av företagets funktioner samlades i två huvudblock, *Skapa efterfrågan* och *Uppfylla leveransbehovet*. Till detta kom även en tredje funktion som syftade till att vara en stödjande funktion.

Den största förändringen enligt en respondent var införandet av Marknads & Innovationsavdelningen. Dess primära funktion gick ut på att öka samverkan i alla delar av värdekedjan. Avdelningen har fyra strategiska områden:

- Affärsmannaskap
- Varumärkesbyggande
- Innovation
- Strategifokus, vilket innebär att allt som företaget gör ska vara strategidrivet

Marknad och Innovationsavdelningen har följande struktur:



Figur 5.3 Organisationsschema 1 (intervju)

5.4.3 Resultatet av den nya kategoriorganisationen

Under intervjuer med personer i organisationen har det framkommit att resultatet av införandet av den nya organisationen varit mycket blandat. Det har vistat sig att kategoriorganisationen varit effektiv för införandet av nya koncept, medan utvecklingen av redan etablerade produkter hämmats. Detta förklarar respondenten med att den nya organisationen kräver att hänsyn tas till flera intressenter och att detta hämmat de lokala initiativen. Vidare menar respondenten att organisationsförändringen krävde att alla anställda arbetade mot ett och samma mål. Avsaknaden av detta, menar respondenten, gjorde att organisationen uppvisade stora brister.

Vidare har det framkommit under intervjuer att en orsak till organisationens brister kan vara att man inte funnit den mest lämpliga organisationsformen och att det därför återstår mycket

att göra innan den är intrimmad och fungerar tillfredställande. Vad som lyfts fram som en viktig faktor är behovet att skapa en ny företagskultur grundad på samarbetsvillighet och förmågan att dela med sig av information såväl inom som mellan kategorierna. En av respondenterna menar att problemet med organisationen är att många av de anställda är individualister som inte är vana att dela med sig av sin kunskap. Vidare menar han att en förändring av den rådande kulturen skulle kräva att nya personer kommer in i organisationen som kan bidra till påskyndandet av förändringen. Respondenten tror vidare att detta nödvändiga förändringsarbete kommer att ta mycket lång tid att genomföra då det handlar om ett arbete med människor och en etablerad företagskultur.

Såväl Orkla Foods som Procordia Food har genomgått förändringar i högsta ledningen den senaste tiden. Strax efter att ny VD tillsatts inom Procordia Food, bytte Orkla Foods ut dess VD. Medan Procordia Foods nye VD rekryterades externt, har Orkla Foods nye VD sedan en lång tid tillbaka jobbat i högsta ledningen inom koncernen.

5.4.4 Trade – kommunikation av varumärket mot kund och konsument

Procordia Foods varumärken kommuniceras mot såväl konsumenter som kunder. I takt med en allt mer föränderlig bransch har Procordia Food blivit allt mer styrt av de största kunderna ICA, Coop och Axfood. En av respondenterna menar att detta orsakas av att allt fler beslut från handelns sida tas på central nivå. Vidare menar respondenten att vad som blir viktigt för Procordia Food är att bygga starka relationer med vissa nyckelpersoner för att därigenom kunna sälja in nyheter. Som svar på de förändrade förutsättningarna infördes i samband med organisationsförändringarna en Trade Marketing avdelning. Denna avdelning har som uppgift att hålla ihop kategoriorganisationen mot kund och skapa en god relation till dessa. Innan avdelningen infördes hade det inte funnits någon gemensam Trade funktion utan då låg ansvaret mot konsument och kund på den enskilde produktchefen.

Vad som blivit mycket viktigt för Procordia Food är att agera mer utifrån spelreglerna som handeln ställer. Årligen fastställs en *årsplan* som utgör en sammansättning av planer från Marknadsavdelningen, Kundavdelningen samt Trade Marketing avdelningen. Vad som blir centralt är att komma överens om hur olika produkter ska marknadsföras i media. Det är handeln som har drivit fram kravet på utformandet av årsplaner. Genom att samordna Procordia Foods aktiviteter med återförsäljarnas kan fördelar uppnås eftersom handeln då kan ta med Procordia Foods planer i dess egen planering. En respondent menar att Procordia Food har en fördel jämfört med många andra aktörer tack vare dess storlek.

I kommunikationen mot kunder har inte Procordia Food någon enskild strategi för respektive varumärke. Företagsnamnet Procordia Food har enligt vår respondent på senare år börjat växa fram som ett varumärke för företaget Trade Marketing avdelningen kommunicerar mot konsument i butiken genom bland annat olika displays och hyllplacering. I takt med en allt mer centraliserat handelsled har denna möjlighet dock minskat eftersom återförsäljarna vill ha en mer enhetlig utformning i butikerna.

5.5 Om de enskilda varumärkena

Av Procordia Foods sex stora varumärken har några funnits under mycket lång tid på den svenska marknaden. En person inom företaget menar att den långa historien bakom varje varumärke medför mycket positivt i form av att de är kända för många konsumenter samt att

de är en garant för kvalitet. Samtidigt menar dock respondenten att det historiska arvet kan bidra till att varumärkena är ålderdomliga och svåra att förändra.

Inom de olika varumärkena återfinns många olika produktkategorier. På senare år har en hel del förändringar gjorts inom flera av varumärkena. Vad som är karakteriserande för de flesta varumärkena är att de har rensats ur på vissa produkter, dels för att uppnå kostnadseffektivitet och dels för att skapa mer väldifferentierade varumärken. En respondent anser att ett bra varumärke är ett du pratar väl om med dina vänner. Vidare är samma respondent av uppfattningen att varje varumärke måste analyseras individuellt gällandes kommunikation mot konsument och ju mer differentierat ett varumärke är, desto lättare är det att göra detsamma starkt. I Procordia Foods kvalitetspolicy definieras varumärkena som företagets viktigaste tillgång och produkterna ska ha rätt kvalitet och oomtvistad säkerhet (Kvalitetspolicy, Procordia Food). Nedan följer en redogörelse för de olika varumärkena.

5.5.1 Felix

Historia

I slutet av 30-talet minskade försäljningen av ättika vid AB P Håkanssons ättiksfabrik i Eslöv. Husmödrar föredrog att köpa färdiginlagda grönsaker framför att lägga in själv. Herbert Felix jobbade på denna tiden vid en tjeckisk fabrik som exporterade inlagda gurkor bland annat till Sverige. Efter viss övertalning började Herbert Felix vid ättiksfabriken i Eslöv. Produktion av inlagda gurkor startades under varumärket Felix. Utvecklingen har därefter kommit till att omfatta allt fler produktgrupper (felix.se).

Nutid

Inom varumärket finns ett stort antal produkter tillhörande olika produktkategorier. De främsta produktgrupperna som räknas till detta varumärke är:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| -Ketchup | -Pizza |
| -Gurka | -Potatismos |
| -Rödbetor | -Paj |
| -Pommes frites | -Pyttipanna |
| -Dressing | -Djupfrysta färdigrätter |

Felix är idag Procordia Foods bredaste och största varumärke med intern ambition som uttrycks som ”Från husmanskost till det moderna köket” med kännetecknen som familj, smak och mat. Faktum är att Felix är det klart dominerade varumärket i Procordia Foods varumärkesportfölj och enligt en respondent tillhör det de starkaste varumärkena i Sverige. En respondent menar att intäkterna från Felix täcker merparten av de fasta kostnaderna för hela företaget. Varumärket har många intressenter men styrs centralt från Procordia Food. Varumärkesansvariga finns både lokalt för Procordia Food i Sverige samt inom de internationella kategorierna Taste enhancers och Sauces.

Felix är ett komplext varumärke som ingår i de flesta av Procordia Foods kategorier. Under varumärket Felix finns på vissa produkter ett deskript, däribland ”eat & go”. Eat & go ska vara lättlagade produkter med ungdomlig prägel (Matnyttigt, nr 3, 2002). Enligt en respondent är Felix identitet ett familjevarumärke som är mån om familjens behov vad gäller trygghet. Produkterna ska inte bara ge mättnadskänsla utan vara mer av en upplevelse på ett modernt sätt. En annan av de intervjuade ser Felix kärnvärden som god smak och bekvämlighet.

Produktportföljen växte inom Felix fram till i början av 90-talet så mycket att varumärket tappade fokus. Detta ledde till att varumärket kommunicerade flera olika uttryck genom ett stort antal olika produkter. Den ofokuserade kommunikationen gjorde att varumärket tog skada. För att råda bot på denna missgynnsamma utveckling beslutades inom Procordia Food att strypa all kommunikation mot konsumenterna under en tid för att därigenom samla ihop varumärket och göra det starkare.

För att lyckas skapa ett enhetligt varumärke har Procordia Food de senaste två åren arbetat för att skapa en gemensam positionering för varumärket. Genom att studera de olika produkter som ingår under Felix har man velat försöka definiera en gemensam position för varumärket som passar så många produkter som möjligt. Under detta förfarande har det framkommit att en del produkter inte passat för den valda positioneringen och då har företaget stått inför ett vägskäl. Antingen ”blunda för problemet” så länge konsumenterna fortsätter att konsumera produkten, eller göra något åt det. Efter en rad åtgärder för att samla varumärket har Procordia Food på senare tid kunnat börja kommunicera ett mer enhetligt varumärke igen. De produkter som idag får kommunicera varumärket anser olika personer hålla för att kommunicera varumärkets totala position. Som belägg för att varumärket stärkts kan nämnas att Felix tog sig in på tidningen Visions lista över de hundra starkaste varumärkena i Sverige år 2001 (Matnyttigt, nr 17, 2001).

En respondent menar att Felix står inför stora utmaningar inför framtiden. Först och främst måste Felix kunna tillfredställa de behov som konsumenterna *kommer att ha* och detta måste ske genom en stringens mellan produkter, kommunikation och innovationer. Vidare menar en annan person att utmaningen ligger i att bygga en varumärkesidentitet för att skapa ett gemensamt uttryck i design och kommunikation. Det har också framkommit åsikter om att Felix har nått sin punkt för vad varumärket klarar i utvidgning, men att Felix fortfarande kan stå som avsändare till undervarumärken såsom eat & go, Grandiosa och fler därtill. Enligt en respondent så skulle Felix till och med må bättre om det omfattade färre produktgrupper.

Målgrupp

Procordia definierar inte målgrupper konsekvent för Felix. Detta beror på att varje individ är i olika målgrupper vid olika tillfällen som kan skilja sig från tidpunkt på dygnet, olika årstider, vilket skede i livet individen är i med mera. Därför identifieras snarare olika konsumtionsbehov framför målgrupper.

5.5.2 BOB

Historia

BOB var ursprungligen ICA:s egna varumärke och stod för ”bra och billigt”. Varumärket etablerades 1952 och blev med tiden ganska spretigt i sitt sortiment (Dagens Media, 2000-10-24). Enligt flera respondenter genomfördes rensningar inom BOB i samband med att BOB förvärvades av Procordia Food. Orsaken till detta var för att undvika att sortimentet inte skulle krocka med sortimentet för Önos.

Nutid

Idag står BOB för ett prisvärt alternativ, ”mycket för pengarna” som en av våra respondenter uttryckte det. Priset på produkter inom BOB ligger idag på marknadens snittpris och i samband med rensning i sortimentet fick produkterna också en ny design som skulle förstärka familjevärderingarna och stå för kärnvärdena solighet, fruktighet och fräschör (Dagens media, 2000-10-24). Identiteten för BOB är familj, pålitlighet och olika förpackningstyper såsom

refill och högkoncentrat. Prisnivån är något lägre än synonymprodukterna inom Ekströms och Önos. Kärnvärdena för BOB kan enligt en person kännetecknas i att få mycket för pengarna.

Produktgrupper som finns under BOB är:

-Saft	-Sylt
-Marmelad	-Juice
-Lättdryck	-Färdigmat

Målgrupp

Målgruppen för BOB är barnfamiljer och varumärket riktar sig till familjesegmentet. Annonsering har sedan länge skett i familjeinriktad populärpress enligt principen ständigt närvaro (Dagens Media, 2000-10-24).

5.5.3 Ekströms

Historia

Ekströms är det äldsta av Procordia Food varumärken med ursprung i 1800-talet då Ekströms var ett företag som producerade mustaschvax, bläck, stövelsmörja och utvecklade Sveriges första chokladkaka (ekstroms.se). En respondent anser att det intressanta med varumärket är att det hela tiden utvecklats nya koncept. Som exempel kan nämnas att nypon i plåtförpackning blev nyponpulver som skulle blandas med vatten som i sin tur resulterade i färdig soppa såld i tetraförpackning. Namnet Ekströms har sitt ursprung i en apotekare vid namn Henrik Eberhard Ekström som arbetade på företaget. Han var en av två personer som startade företaget (ekstroms.se).

Nutid

Ekströms går under benämningen "Lätt att älska" och varumärket kännetecknas av smak, tradition, familj, barn, friluftsliv och mellanmål. Men varumärkets kärnvärden kan enligt en respondent sammanfattas i god smak, skämma bort sig och energi. Under varumärket Ekströms finns dels Fresta på både kylda och torra desserter och dels Jacky med yoghurt och kylda desserter (Procordia Food sortimentsfolders). En respondent menar att även om varumärket Ekströms inte är det Procordia Food satsar mest på, så måste varumärket underhållas för att vara viktigt för konsumenterna även om 10 år.

Under varumärket Ekströms återfinns ett stort antal produkter såsom:

-Nyponsoppa och blåbärssoppa	-Krämer
-Marsánsås	-Chokladsås
-Chokladpudding	-Desserter, kylda och torra

Målgrupp

Ekströms har ingen definierad målgrupp på grund av sitt breda sortiment.

5.5.4 Önos

Historia

Ragnar Wollin grundade år 1903 företaget Önos och som sedermera blev ett varumärke. Ursprungsproduktionen var vin och cider av äpplen från traktens odlare kring Tollarp i Skåne.

När förbud mot produktion av dessa produkter infördes 1917 började Wollin istället koka saft och sylt som snart blev populära och därefter varit stommen i Önos sortiment (onos.se).

Nutid

Slogan för Önos är "Utöver det vanliga" och har varit ett brett familjevarumärke, men 1989 skedde en relansering av varumärket till att vara premiumprodukter. Enligt en person är Önos kärnvärden idag renhet och hög kvalitet som kännetecknar hemlagat.

Produktgrupper inom varumärket är:

-Grönsaker

-Marmelad

-Saft

-Sylt och mos

-Lågkalori

Målgrupp

Målgruppen för Önos är mer kapitalstarka hushåll än målgruppen för BOB (Dagens Media, 2000-10-24).

5.5.5 Risifrutti

Historia

Risifrutti lanserades 1993 inom BOB Industrier. Varumärket var BOB och produktnamnet Risifrutti. Sortimentet var begränsat till hallon, jordgubb och körsbär. Risifrutti blev snabbt omtyckt med gott, energirikt innehåll och funktionell förpackning. Namnet blev etablerat under 1994 då Pernilla Wiberg blev frontfigur för sortimentet. Efterhand har sortimentet utökats och Risifrutti också expanderat till de andra nordiska länderna (risifrutti.se). 1997 separerades dock Risifrutti från BOB för att bättre kunna utnyttja varumärkets fulla potential. BOB stod inte för vad Procordia Food ville Risifrutti skulle stå för. Risifrutti är ett mer vuxet och utåtriktat varumärke med "Alla tiders mellanmål" som slogan och har mer yngre vuxna som målgrupp än vad BOB har.

Nutid

Risifrutti är olika varianter av en tvåkammarbägare med ris och frukt. Fyra varianter finns idag av produkten: klassisk, funktionell (light), manna och yoghurt fresh. Den senare har en yoghurtbas istället för mjölkbas och är mindre söt med har potential att ta andelar från yoghurtmarknaden.

Att Pernilla Wiberg varit frontfigur för Risifrutti har betytt mycket för profileringen av varumärket som "Alla tiders mellanmål". Undersökningar visar att Risifrutti har 81 procents varumärkeskännetecken och 45 procent förknippar spontant Risifrutti med mellanmål (Matnyttigt, nr 12, 2001). Ambitionen med Risifrutti är att vara mer än endast ris och frukt och istället smarta och goda mellanmålslösningar med nyttiga ingredienser. Den senaste förändringen för varumärket lanserades under oktober 2002 då Risifrutti blev mer enhetligt. MannaFrutti bytte namn till Risifrutti Manna så att alla produkterna inom serien har Risifrutti som grundvarumärke. "Alla varianter under samma varumärke stärker Risifrutti både hos handeln och hos konsumenterna", menar Stefan Lindström, nordisk produktchef för Risifrutti (Matnyttigt, nr 15, 2002). Risifrutti har en stark ställning på marknaden och 2002 var sortimentet marknadsledare för åttonde året i rad i en snabbt växande kategori (Matnyttigt, nr 15, 2002).

Målgrupp

Målgruppen är alla, enligt Stefan Lindström, men primärmålgrupp är definierad som 16- till 30-åringar (Dagens media, 2002-09-24).

5.5.6 FUN Light

Historia

FUN Light lanserades 1992 inom BOB Industrier. Drycken blev snabbt marknadsledande på saftmarknaden. Sortimentet började med två smaker: apelsin och hallon. Nya smaker har därefter lanserats i en jämn takt. Som mest har nio smaker funnits i sortimentet (funlight.com).

Nutid

FUN Light består av sockerfria utspädningsbara drycker. Slogan för varumärket är ”Den utan socker” och har varit så sedan lanseringen 1992. Numera består sortimentet hela tiden av åtta smaker, så när en nyhet introduceras tas den smak som säljer sämst bort. Den senaste borttagna smaken är Pink Grape som ersatts med Green Apple (Matnyttigt, nr 6, 2003). Sortimentet drivs av smaktrender och har därmed ett stort innovationsflöde.

Målgrupp

Målgruppen för FUN Light är enligt produktchef Maria Hägglund människor som bryr sig om hur de ser ut och är medvetna om sitt välbefinnande (Matnyttigt nr 6 2003). Valet blir ett hälsosammare alternativ utan avkall på smak. Målgruppen beskrivs också som aktiva och sociala människor med många vänner men oberoende i sitt sätt att tänka. Kvinnor nämns som representativa för denna grupp (Matnyttigt, nr 6, 2003).

5.6 Procordia Foods syn på varumärken

I detta avsnitt vill vi belysa hur man inom Procordia Food ser på företagets varumärken samt hur det går tillväga i varumärkesstyrningsprocessen.

5.6.1 Varumärket som viktig tillgång

Under våra intervjuer har flera ansett att Procordia Foods varumärken är dess viktigaste tillgångar. Procordia Food har ingen varumärkesavdelning utan har istället valt att jobba utifrån olika produktkategorier, där kategoriernas ansvariga även har hand om respektive varumärken. Enligt flera av respondenterna ses varumärkena som en andra dimension. En av de intervjuade menar att detta beror på historiska grunder. Genom att produkterna är indelade i olika produktkategorier, finns samma typer av produkter under olika varumärken. Exempelvis finns det sylt inom två olika varumärken samt saft inom tre olika varumärken. En av respondenterna menar att i avsaknad av en varumärkesavdelning blir det extra viktigt att hålla samman de olika produktkategorierna. Vidare är en uppdelning i produktkategorier motiverad eftersom man vill undvika dupliceringar genom att ha flera personer som arbetar med samma produkter under olika varumärken.

Under ledning av Procordia Foods förre VD utarbetades ett förslag till vision där varumärket skulle vara det centrala i organisationen. Trots försök att genomföra denna förändring lyckades det inte mycket beroende på komplexiteten i fråga och att det fanns många olika

uppfattningar inom organisationen. Vad som dock genomförts under senare år är en omfattande rensning inom respektive varumärke för att därigenom kunna skapa tydligare varumärken. Flera respondenter anser att det fortfarande återstår mycket för att förstärka varumärkena.

5.6.2 Varumärkesstrategi

På frågan hur Procordia Food karakteriseras idag gällande dess varumärkesstrategi, menar en respondent att Procordia Food har en tydlig varumärkesstrategi. En annan respondent menar att Procordia Food har en strategi och vision för respektive varumärke. Vidare anser han att varumärkesbyggandet är en kontinuerlig process där varje enskild aktivitet måste leda i en bestämd riktning. Med detta menar respondenten att samma strategi måste vara genomgående i såväl val av design och reklamfilm som säljmaterial och relationer med kunder.

För varje varumärke finns det en huvudstrategi som ska agera som ledstjärna för arbetet med varumärket och ska vidare avspegla den roll det ska ha gentemot konsumenterna. Varumärkena delas in i olika grupper beroende på dess styrka och potential. För varje grupp finns en rad kriterier som där Procordia Foods varumärken delas in i olika kategorier utefter dess respektive styrka. De olika kategorierna är *hög*, *medium*, *låg prioriterade* samt *divest*. Starbrands kallas de varumärken som prioriteras högst. För att klassas som ett Starbrand måste varumärket uppfylla en rad kriterier såsom:

- strategiskt viktig roll i den totala portföljen
- tillräcklig storlek för att få mediastöd
- lönsamma
- möjlighet till brandextension
- tillväxtpotential
- varumärket ska helst kunna vandra över landsgränserna

Till gruppen Starbrands hör varumärkena Felix, FUN Light och RisiFrutti. Vissa varumärken som klassas som Starbrands kan även omfattas av några produktkategorier som räknas som mindre strategiskt starka.

Enligt en av respondenterna har man arbetat mycket med varumärkesstrategi och varumärkesportföljen de senaste två till tre åren. Skälet till detta har varit att man velat förbättra strukturen på de befintliga varumärkena. Vidare har det funnits ett behov på den nordiska marknaden att finna en konsolidering inom varumärken då ett stort antal produktgrupper inom respektive varumärke är mycket kostsamt. Genom att minska utbudet av produkter inom alla varumärken har Procordia Food försökt att uppnå kostnadseffektivitet.

Förutom en indelning av varumärkena, delas även produktgrupperna in i totalt fyra grupper där dess strategiska styrka och potential avgör inom vilken grupp respektive produktgrupp hamnar. Främst analyseras dessa grupper ur ett lönsamhetsperspektiv. De grupper som Procordia Food använder sig av är: *bygga*, *underhålla*, *skörda* och *exit*. För varje grupp finns en rad kriterier som produktgruppen måste svara mot. En av respondenterna menar att denna indelning av produkterna är vägledande för arbetet med respektive varumärke. En annan av respondenterna menar att de flesta av Procordia Foods produkter ingår i gruppen skörda, där fokus ligger på att försvara varumärket. Strategierna skörda och underhålla ses som kassakossor, vilka ska generera bidrag för att bygga framtida kassakossor. En av respondenterna menar att fördelningen av medel historiskt sett varit jämn mellan de olika

grupperna, men att det idag sker en differentierad fördelning av medel där vissa grupper prioriteras framför andra.

5.7 Procordia Foods totala varumärkesportfölj

Som beskrivits tidigare i detta kapitel har Procordia Food sex stora varumärken: BOB, Felix, Ekströms, Önos, FUN Light och Risifrutti. Det bredaste varumärket är Felix, som återfinns inom företagets samtliga kategorier. Vad gäller sin omfattning är varumärket Ekströms näst störst. Under detta varumärke säljs bland annat fruktkrämer, fruktsoppor och desserter, både färdiga och torra, vaniljsås, mixer och dylikt. Felix och Ekströms är sådana varumärken som på grund av sitt breda sortiment inte är positionerade mot någon speciell målgrupp. Dessa varumärken står allmänt för smak, matglädje och svenskhet. BOB och Önos har något smalare sortiment, och har sin största försäljning inom kategorier marmelad, sylt och saft. FUN Light och Risifrutti är så kallade produktvarumärken, vilket innebär att de utvecklas genom ett ökat antal smaksättningar inom sitt sortiment. Risifrutti har dock på senare år gått ifrån att vara en produkt och idag omfattar fyra produktgrupper – Risifrutti, Risifrutti Lätt, Risifrutti Manna samt Risifrutti Yoghurt Fresh.

5.7.1 Varumärkesportföljsstrategi

Procordia Food tillämpar en strategi för dess varumärken där samtliga produkter delas in i olika satsningsområden. Företaget vill satsa mer tid och resurser på de produkter där det finns möjlighet till tillväxt. Syftet är att portföljstrategin ska genomsyra hela värdekedjan, det vill säga allt från planering, inköp och produktion, via innovation, marknad, försäljning till logistik. Ett problem är att företagets varumärken inte alltid står för samma värden hos olika konsumenter, vilket är önskvärt för att öka styrkan i ett varumärke. Därför kommer företaget i framtiden koncentrera sig på att bygga ett fåtal starka varumärken, med enhetlig identitet och marknadskommunikation (Matnyttigt, nr 1, 2003).

Enligt en respondent förekommer det överlappningar inom Procordia Foods varumärkesportfölj. Det innebär att produkterna som finns under de olika varumärkena helt eller delvis tillfredställer samma behov hos konsumenten och vänder sig till samma målgrupp. Anledningen till att varumärkena inte är helt differentierade och renodlade är att varumärkesportföljen har tillkommit genom fusioner mellan flera oberoende företag. Efter att alla varumärkena har samlats under Procordia Food har en viss konsolidering av produktportföljen genomförts, dock inte fullständig.

Det pågår ett kontinuerligt arbete att flytta om produkterna mellan varumärken och eventuellt också lägga ner några. Ett exempel på det arbetet är ett sortimentsrationaliseringsprogram som pågått på Procordia Food sedan våren 1999. Programmet startades med en analys av försäljning och lönsamhet för varje enskild artikel. Cirka hälften av artiklarna bedömdes vara olönsamma. Ett åtgärdsprogram togs fram, som gick ut på att förbättra lönsamheten genom översyn på recept, förpackningar, rabatter, prissättning med mera. Genom riktade åtgärder har många av artiklarna fått förbättrad lönsamhet. Ett minimiförsäljningskrav har införts för varje artikel, samtidigt som man har lagt ner en del dubletter för att renodla varumärkena, särskilt inom sylt, saft och gurka. Totalt har Procordia Food gått ner från 1500 till 1000 artiklar till maj år 2000, ett år efter programmet startade. Från och med sommaren år 2000 har företaget gått över till kontinuerlig sortimentsrationalisering (Matnyttigt, nr 9, 2000).

En respondent menar att avskaffning av alla överlappningar är dels väldigt problematiskt, och dels inget ändamål för företaget. Man ser hellre att varumärkena i viss grad ”går in i varandra” än att företaget med sin varumärkesportfölj inte tillfredställer alla de konsumentbehoven som avses att tillfredställas. Sådana ”gaps” som kan uppstå om man renodlar för mycket är betydligt farligare för företaget, menar en respondent. Vidare menar en annan person inom företaget att det finns fördelar med en viss överlappning. Genom dessa kan Procordia Food bättre skydda sig mot konkurrenter som annars kan uppkomma där det finns gaps mellan varumärkena. Respondenten är dock noga med att påpeka att man inte varken vill eller strävar efter överlappningar. Det optimala vore om varumärkena inte går in i varandra utan endast ligger precis utmed varandra. Eftersom inte detta går att uppnå menar respondenten att en viss överlappning kan accepteras då den även medför vissa fördelar genom det skydd som uppstår.

5.7.2 Optimering av varumärkesportföljen

På frågan huruvida Procordia Foods varumärkesportfölj kan optimeras har inte vi fått något enhetligt svar. Vissa respondenter menade att varumärkesportföljen är klar, tydlig och välsammansatt och därmed varken kan eller bör optimeras. Andra påstod att man inte tänker i termer av portfölj, utan det är de enskilda varumärkena som gäller. En del hävdade dock att med tanke på hur Procordia Food varumärkesportfölj ser ut idag, den både kan och bör optimeras. I och med att företagets varumärkesportfölj är ett resultat av flera fusioner, så hade den förmodligen sett helt annorlunda ut om den skulle byggas upp från början. Procordia Foods nytillträdde VD, menar att en av anledningarna till att han tog jobbet var utvecklingspotentialen i företagets varumärken, samtidigt som det inom företaget finns den kunskap och teknologi som krävs. Han menade att Procordia Food har ”verktyglådan”, men det är viktigt att bestämma hur denna ska användas.

En respondent menar att ett sätt att bidra till optimeringen av varumärkesportföljen är att slå samman de varumärkena som överlappar varandra, alternativt att föra över vissa produktkategorier från ett varumärke till ett annat för att skapa mer enhetlighet i utbudet, och eventuellt uppnå skalfördelar i distribution och marknadsföring. Om Procordia Food väljer att göra så är det viktigt att företaget ser till att varumärkenas kärnvärde ligger nära varandra. Respondenten menar att detta skulle möjliggöra en överföring av både försäljning och lojalitet från ett varumärke till ett annat.

5.7.3 Valet att inte kommunicera företagsnamnet

Mot konsumenterna kommunicerar Procordia Food främst genom sina varumärken och organisationen är relativt osynlig. Namnet Procordia Food kommuniceras enbart mot företagets kunder, pressen, myndigheterna samt vid rekrytering. Vissa av våra respondenter menar att det är ett medvetet val att betona varumärkena, samtidigt som företagsnamnet kommer i skymundan. Andra respondenter menar dock att valet att inte kommunicera företagets namn har andra orsaker. Sedan företaget bildades genom en del fusioner under 90-talet, har företagets identitet blivit ett stort problem. Jämfört med när företagets fyra största varumärken var enskilda företag, har det nu blivit mycket svårare att lyfta fram företaget och vad det står för. I intervjuerna har framkommit att det inte finns någon strävan att förmedla företagsnamnet till sina konsumenter, varken genom förpackning, marknadsföring eller något annat sätt, då Procordia Food än så länge inte lyckats fullt ut med att förmedla detta till sina kunder och då det inte anses att företagsnamnets image kommer att bidra till varumärkenas utveckling.

När de fyra största varumärkena var enskilda företag, sammanföll också varumärkenas och företagets namn. Detta gjorde det ganska lätt att kommunicera varumärkena via företagsnamnet och vice versa. Idag har företagsnamnet i sig ingen koppling till varumärkena. En respondent menar att det vore en bra idé att kalla istället namnge företaget till Felix, som är företagets allra största varumärke sett till både antalet produktkategorier och omsättningen. På detta sätt skulle vissa spill-over effekter kunna uppnås.

5.8 Innovation

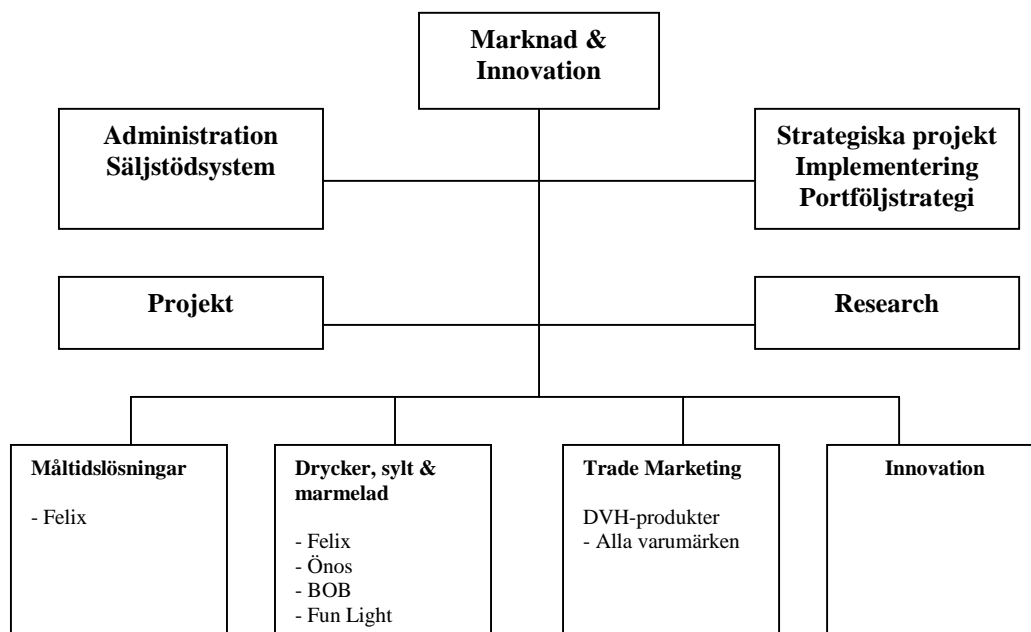
Innovation är en viktig aspekt av Procordia Foods strategi och behovet av innovation nämns uttryckligen i företagets strategiska plan. Enligt en respondent är innovationer det som håller företaget konkurrenskraftigt över tiden. Innovationer ligger även till grund för företagets tillväxt genom att driva varumärkenas utveckling.

5.8.1 Behovet av innovation

Nya produkter lyfter enligt en respondent fram hela varumärket och på detta sätt fungerar som marknadsföring. Vidare menar han att man aldrig ska tro att företaget befinner sig i stabilitet. Om detta görs kommer företaget över tiden inte klara sig. En annan respondent menar att förändringar i olika avseenden är ett kontinuerligt tillstånd för ett företag, där företaget bör rekonstrueras varje dag. Vad som är viktigast för att klara dessa förutsättningar är innovationerna.

Procordias Foods före detta VD Lars Freiholtz och vice VD Henrik Trechkov har medgett att företaget utvecklades långsammare än den svenska dagligvaruhandeln (Matnyttigt, nr 15, 2000). En medarbetarundersökning genomförd inom Procordia Food år 2001 visade att huvuddelen av de anställda tyckte att företaget var lika bra eller sämre än konkurrenterna vad gäller produktutveckling. Samma gäller för företagets förmåga att svara på förändringar i marknaden och att marknadsföra produkter. Dessutom var endast 38 procent av de tillfrågade nöjda med företagets konkurrensförmåga – en lägre siffra än vad undersökningen för år 2000 visade. Genom att satsa på nya produkter och koncept hoppas företaget bryta den trenden (Matnyttigt, 2001:14). Procordia Foods nytilträdde VD har uttryckt: *”Vi måste lyssna mer på våra kunder och konsumenter för att lyckas. Procordia Food har inte tidigare tillräckligt engagerats i att förnya sina produkter. Liksom man byter en sliten skjorta måste ett varusortiment förnyas”* (Sydsvenska Dagbladet, 2003-04-08).

I samband med de organisationsförändringar som skedde år 2000 infördes en särskild funktion för marknad och innovation. Funktionens huvudsakliga uppgift var att skapa lönsam tillväxt på den svenska marknaden genom starka märkesvaror som ger konsumenterna ett mervärde (Matnyttigt, nr. 7, 2000). Organisationsschemat är illustrerat nedan.



Figur 5.4 Organisationsschema 2 (intern källa)

5.8.2 Införandet av en researchavdelning

År 2000 infördes en särskild avdelning för research som en del av funktionen för marknad och innovation. Avdelningens främsta funktion är att köpa in, samordna och administrera all kontinuerlig marknadsinformation. Dessutom följer researchavdelningen konsumenternas beteende och attityder till såväl Procordia Food som konkurrenternas produkter inom olika produktkategorier. Avdelningens tredje funktion är att arbeta som internkonsult när det gäller skraddarsydda undersökningar och säkerställa att företaget verkligen får den konsument- och marknadsinformation som behövs för att ta ett visst beslut. Denna funktion benämns också ad hoc undersökningar, och innefattar sådana undersökningar som genomförs på beställning från någon i företaget. Researchfunktionen ska tillfredsställa informationsbehov hos alla från företagsledning till marknadschefer, produktchefer, Trade Marketing avdelningen och kundansvariga på säljsidan.

En av respondenterna menar att syftet med avdelningen var att bidra till ökad konsumentförståelse och sätta konsumenten i fokus. Detta menar respondenten krävdes för att Procordia Food skulle kunna genomföra flera, snabbare och mer succéfyllda innovationer. En annan person menar att man ansåg att en sådan avdelning skulle utgöra en stor konkurrensfördel som man skulle kunna dra stor nytta av för att komma närmre konsumenterna.

Erfarenheten av researchavdelningen visar på positiva effekter menar en respondent. Tidigare hade man inte haft några standardiserade metoder för att konkretisera idéer, och införandet av vissa standardiserade metoder bidrog till effektivt arbete, samtidigt som mycket värde adderades till processen. En respondent menar att genom att förlägga kompetensen inom research som en central avdelning samt utvecklandet av standardmetoder, hade detta en avgörande effekt på det ökade antal innovationer som kom år 2002. En annan respondent

menar att researchavdelningen har tillfört mycket vad gäller företagets förmåga att komma med nya innovativa idéer. Den har skapat insikt inom företaget om behovet av att förstå sina konsumenter. Samtidigt har den gjort informationen mer tillgänglig och informationsanvändningen mer effektiv. Vidare anser dock respondenten att resurserna som satsas på researchfunktionen varit begränsade. För vidare information se bilaga 1.

5.8.3 Innovationsprocessen

År 2001 kom cirka 15 procent av Procordia Foods omsättning från nya produkter. Målet är på sikt 20 procent. Till nya produkter räknas de tre senaste årens lanseringar (Matnyttigt, nr 14, 2001). Med tillkomsten av researchavdelningen och intranätet ProNet 2001 har innovationsprocessen blivit lättare. Nya idéer utvecklas på olika nivåer i organisationen och rapporteras till Förslagskommittén, som är en del av företagets researchfunktion. Idéerna kommer oftast från produktchefer, men det händer ofta att företaget får inspiration från leverantörer, kunder, konkurrenter, mässor och liknande.

Peter Andersson, ansvarig för Marknad och Innovation, framhåller innovationens betydelse för företaget. Han lägger fokus på mer genomtänkta och succéfyllda innovationer, även om de blir färre till antal. *"Innovation är den verksamhet som ska driva företagets tillväxt. Vårt innovationsarbete ska i högre grad drivas av strategier. Där vi mycket medvetet tar fram innovativa lösningar där vi vill ha dem. Mer kraft ska läggas bakom ett färre antal prioriterade projekt. Färre men värre"* (Matnyttigt, nr 1, 2003).

Samtliga rapporter, presentationer från workshops, material från genomförda seminarier och dylikt publiceras på företagets intranät. Därifrån kan de anställda också komma åt den kontinuerliga marknadsinformationen om försäljning ut ur butik och den strategiska informationen om konsumenterna beteende och attityder. Researchavdelningen strävar efter att göra denna information tillgänglig för alla som behöver den i sitt arbete. Samtliga skraddarsydda undersökningar arkiveras därför i ett elektroniskt arkiv. Detta ger också en helhetssyn över vilka undersökningar som har genomförts och bidrar till att informationen utnyttjas optimalt.

Sedan avdelningens tillkomst år 2000 har stort arbete genomförts för att samordna företagets researchfunktion, däribland förbättringsarbete gällande kontinuerliga undersökningar, koordinering av manualer, skapande av rutiner för inköp av ad hoc undersökningar, teknisk förbättring samt skapande av en databas, vilket gjorde att informationen blev mer tillgänglig och användbar inom företaget.

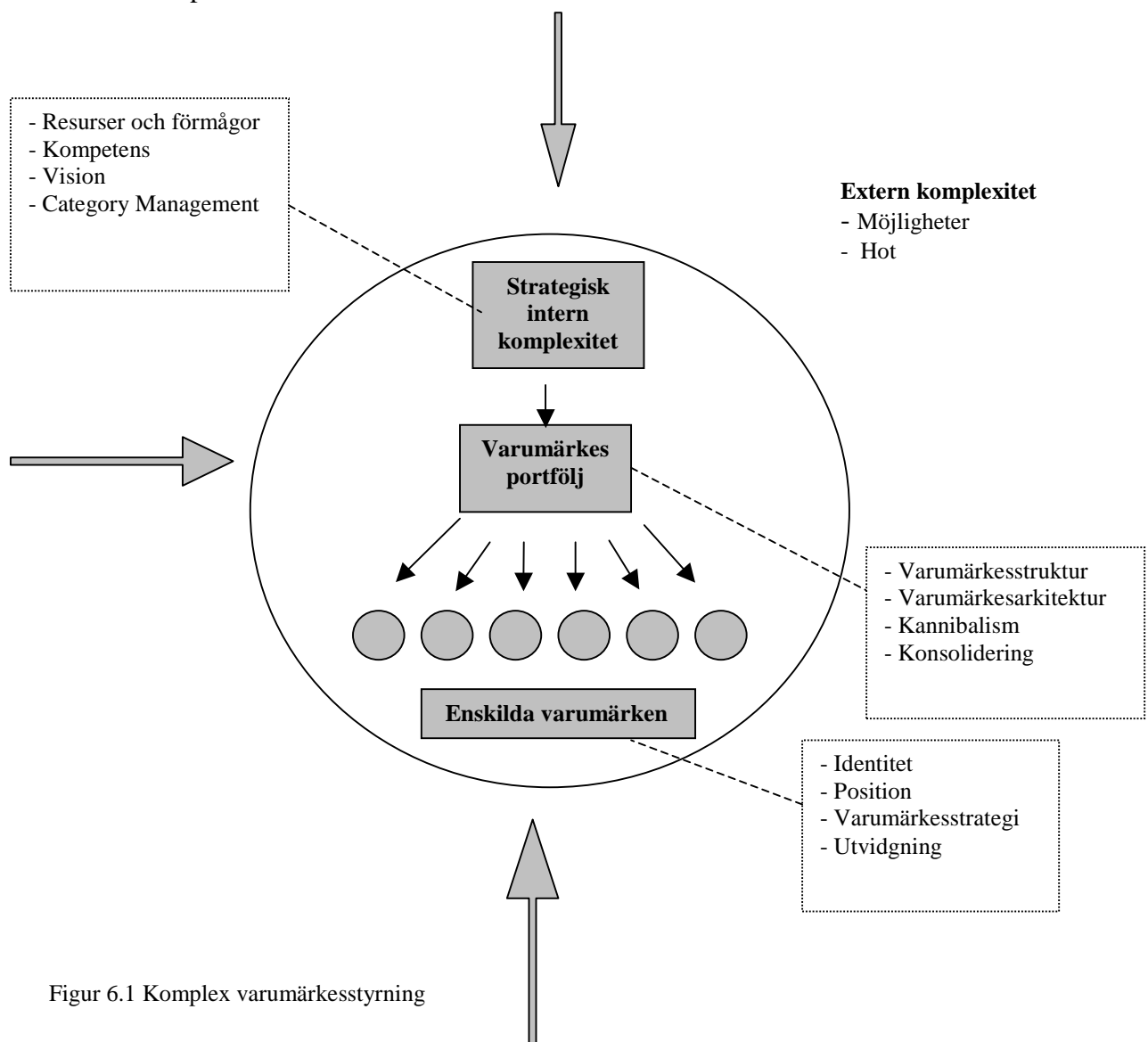
Med denna information vill vi gå vidare och analysera fallföretaget mot bakgrund av de relevanta teorierna med utgångspunkt i våra frågeställningar presenterade i det inledande kapitlet. För mer information se bilaga 2.

6 Analys

I detta kapitel presenteras vår analys av det empiriska material vi samlat in. Inledningsvis presenterar vi vår analysmodell. Därefter börjar vi med att analysera det enskilda varumärket utifrån ett antal aspekter. I nästkommande avsnitt ser vi till den totala varumärkesportföljen. Ett avslutande avsnitt behandlar interna resurser och förmågor samt externa möjligheter och hot som Procordia Food måste ta hänsyn till i arbetet med dess varumärkesportfölj sett ur ett internt och externt komplexitetsperspektiv.

6.1 Inledning – analysmodell

Nedan återges den analysmodell vi tidigare redogjort för. Under analysen kommer modellen delas upp i dess beståndsdelar samt kompletteras för att i slutet av kapitlet föra samman delarna och visa på helheten.



Figur 6.1 Komplex varumärkesstyrning

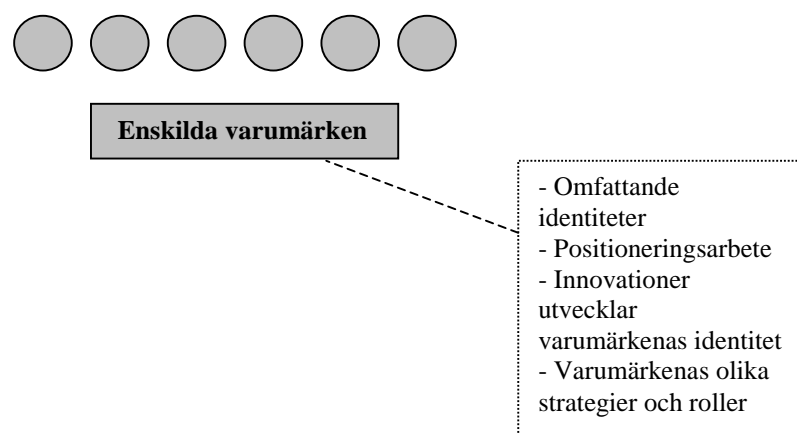
För att kunna analysera hur beslutsfattare inom Procordia Food arbetar med företagets varumärkesportfölj anser vi att det är viktigt att börja analysen med *identifiering* och *klassificering* av de enskilda varumärkena ur ett Brand Management perspektiv. Vidare analyserar vi begrepp såsom *utvidgning* och *rensning* inom de enskilda varumärkena då detta har stor inverkar på den totala varumärkesportföljen. I detta sammanhang blir det även intressant att se till hur *innovationer* kan påverka varumärkena. För det enskilda varumärket blir det även viktigt att se till hur varumärkesstrategin är utformad för att härigenom finna skillnader och likheter mellan de olika varumärkena.

Som en andra del i vår analys, ser vi till den totala varumärkesportföljen och förhållandet mellan de enskilda varumärkena. Vad som är viktigt att beakta är hur de olika varumärkena samverkar och vidare ser vi till risken för *kannibalism* och *överlappningar* inom portföljen. En intressant aspekt är att se till portföljen som ett konkurrensmedel genom dess förmåga att utgöra en *inträdesbarriär*.

Det finns många faktorer, såväl inom företaget som externt i dess omvärld, vilka påverkar det strategiska arbetet med varumärkesportföljen. Vi analyserar därför vilka *resurser* och *förmågor* som Procordia Food har som kan bidra till utvecklingen av dess varumärkesportfölj. Vidare analyserar vi företagets *strategiska kontext* för att se till vilka *hot* och *möjligheter* som existerar i dess omvärld. Vårt analyskapitel avslutas sedan med ett resonemang kring den *komplexitet* som företaget verkar inom. Genom denna diskussion sätts varumärkesportföljen i ett större *system* och vi lyfter fram viktiga faktorer att beakta i samband med drivandet av varumärkesportföljen.

6.2 Det enskilda varumärket

Vi kommer att börja detta avsnitt med att analysera de enskilda varumärkena utifrån deras *identitet* och *position*. Därefter lyfter vi fram andra aspekter som är viktiga i arbetet med det enskilda varumärket. En översiktlig jämförelse görs mellan varumärkena för att förstå hur portföljen är uppbyggd. Syftet med avsnittet är att lyfta fram och analysera portföljens beståndsdelar, de enskilda varumärkena, ur ett Brand Management perspektiv.



Figur 6.2 Komplex varumärkesstyrning – enskilda

6.2.1 Varumärkets identitet och positionering

I tabellen nedan har vi försökt kartlägga de olika varumärkenas *identitet* enligt Aakers (1996:71) definition: *hur företaget vill att varumärket ska uppfattas*. Vidare har vi kartlagt varumärkenas *position* genom: *den del av varumärkesidentiteten som aktivt kommuniceras till en särskild målgrupp*.

Varumärke	Identitet	Position:/Målgrupp:
Felix	Familj, trygghet, god smak, mat, bekvämlighet, lättlagat med ungdomlig prägel	”Från husmanskost till det moderna köket”/ utan specifik målgrupp
BOB	Barnfamiljer, pålitlighet, solighet, fruktighet, fräschör, få mycket för pengarna	Få mycket för pengarna / riktat till barnfamiljer
Ekströms	God smak, skämma bort sig, tradition, energi, familj, barn, friluftsliv, mellanmål	”Lätt att älska” / utan specifik målgrupp
Önos	Renhet och hög kvalitet som kännetecknar hemlagat	”Utöver det vanliga” / kapitalstarka hushåll
Risifrutti	Mellanmål, smarta och goda mellanmålslösningar med nyttiga ingredienser	”Alla tiders mellanmål” / yngre vuxna
FUN Light	Hälsosamma alternativ utan avkall på smak	”Den utan socker” / kvinnor

Figur 6.3 Tolkning av Aakers framställning (1996:71)

Varumärket Felix står för familj, trygghet, god smak och bekvämlighet. Detta skulle kunna ses som varumärkets kärnidentitet, på vilken alla produkter bör vara uppbyggda. Vi menar dock att alla de produkter som ryms under varumärket inte kan kopplas till dessa värden. Vad gäller minipizzan eat & go, menar vi att denna produkt inte står för värden såsom familj. Eat & go riktar sig snarare till den enskilda individen istället för familjen som enhet. Likaså menar vi att Felix soppa kan ses som ett avsteg från kärnidentiteten och förmedlar värden som riktar sig till en enskild individ.

Vad som är intressant är det positioneringsarbete som har skett inom varumärket Felix under senare tid. Riktlinjen har varit att satsa på de produkter som har gemensamma nämnare i form av positionering, medan andra produkter har tagits bort ur sortimentet eller behållits utan att marknadsföras. Flera personer inom Procordia Food menar att det är innovationerna som får kommunicera hela varumärket. Det skulle således innebära att de satsningar som gjorts i reklamkampanjer för Felix minipizza och soppa ska stå för Felix totala positionering. Felix har ingen uttalad målgrupp som varumärket vänder sig till, dock torde det vara rimligt att anta att ett varumärke vars identitet är familj, riktar sig mer till familjer än den enskilda individen.

Även varumärket BOB har familj och pålitlighet som kärnidentitet, men till skillnad från Felix, står BOB även för solighet, fruktighet och fräschör. Det finns dock produkter inom varumärket som vi inte anser kunna stå för dessa värden. Exempelvis finns det såväl bruna bönor som ärtsoppa inom sortimentet som knappast kan innefattas i solighet, fruktighet och fräschör och faller således utanför varumärkets kärnidentitet.

Varumärket Ekströms kärnidentitet har vi identifierat som familj, barn, god smak, skämma bort sig, tradition och energi. De andra värdena, friluftsliv och mellanmål ser vi som utvidgad identitet då vi inte anser alla produkter kan stå för detta och värdena blir istället något som ger utfyllande detaljer som kärnidentiteten inte ger.

Önos har en tydligare inriktning mot premiumprodukter för att liknas vid hemlagat och hög kvalitet. Till skillnad från de ovan nämnda varumärkena har Önos en mycket smalare produktportfölj där de flesta produkterna återfinns inom kategorierna Drycker samt Sylt och marmelad. Varumärkets kärnidentitet verkar därför omfatta de flesta av produkterna varför den utvidgande identiteten inte verkar ha mindre betydelse för varumärket.

Varumärket Risifrutti kan nästan likställas med produkten som varumärket representerar. Trots att vissa nya varianter har införts i sortimentet är de tämligen lika. Därmed kan varumärkets identitet likställas med mellanmål, god smak och smarta lösningar. Inte heller detta varumärke verkar vara uppbyggt kring en utvidgad identitet i någon vidare bemärkelse, utan samtliga produktvarianter kan kopplas till kärnidentiteten.

FUN Light ska vara hälsosamma alternativ utan avkall på smak, vilket vi ser som varumärkets identitet. Liksom Risifrutti finns en nära koppling mellan varumärket och produkten då varumärket endast omfattas av en produkt i olika varianter. Varumärkets kärnidentitet är mycket allmän och vag då uttrycket ”hälsosamma alternativ utan avkall på smak” kan innefatta mycket olika typer av produkter. Att företaget definierar varumärkets identitet så brett kan tyda på att det egentligen inte finns en klar definition av varumärkets kärnvärden. En annan förklaring skulle kunna vara att identiteten är informellt smalare definierad men att detta varken uttrycks muntligt eller kommuniceras till allmänheten. Risken finns att en sådan frånvaro av precision kan leda till skilda meningar angående denna identitet både inom företaget och bland konsumenter. Detta skulle vidare riskera att urholka kärnvärdena om alla inom företaget inte har en tydlig identitet att ta hänsyn till vid varumärkesutvidgning.

Jämförelse mellan varumärkena

En intressant aspekt är att inom de fyra äldsta varumärkena Felix, BOB, Ekströms och Önos har hela sortimentet icke unika produktbeskrivningar såsom ketchup, saft, chokladpudding. För Risifrutti och FUN Light däremot definieras produkterna unikt med varumärkena. Då varumärket endast omfattas av en produkt finns risken att man förväxlar produkten med varumärket, samtidigt som det är fördel att konsumenter vet vad varumärket står för. Om konsumenter däremot efterfrågar saft så identifieras detta inte specifikt med BOB eller Önos. Därmed anser vi att för både Risifrutti och FUN Light har varumärkena starkare koppling till produkterna än vad som gäller för de övriga fyra varumärkena.

Vid en genomgång av Procordia Foods varumärken är det tydligt att många av dem har en identitet som är mycket brett definierad. Vidare har många av varumärkena en mycket omfattande produktportfölj, där inte alla produkter överensstämmer med kärnidentiteten. Inom Felix finner vi att flera av de senaste lanserade produkterna står för andra värden än kärnvärdena. Här har alltså en utvidgad identitet använts för att kunna föra nya produkter till varumärket. Även Ekströms baserar många produkter på dess kärnidentitet, samtidigt som det finns många produkter som återfinns inom den utvidgade identiteten. Inom BOB finns det olika produkter där en del av dem endast kan kopplas till kärnidentiteten, medan de står helt i motsats till vad den utvidgade identiteten står för. Önos däremot är uppbyggt främst på dess kärnidentitet om högre kvalitet och omfattar vidare ett färre antal produkter. Såväl FUN Light

som Risifrutti har också endast en kärnidentitet, även om FUN Light snarare verkar baseras på en bred definition än på verkliga kärnvärden.

6.2.2 Utvidgning och rensning inom de enskilda varumärkena

Inom Orkla Foods finns det en riktlinje att Procordia Food endast ska använda de redan etablerade varumärkena och inte introducera nya varumärken. Frågan blir därför intressant huruvida möjligheter finns till utvidgning av produktkategorier under varumärkena, men också huruvida rensning är nödvändigt under desamma.

Som vi ovan redogjort för så omfattar varumärket Felix ett mycket stort antal produkter, där en del återfinns under kärnidentiteten, medan andra återfinns i den utvidgade identiteten. Under våra intervjuer med personer inom företaget har det visat sig finnas många olika uppfattningar huruvida märkesutvidgning av varumärket Felix är möjligt. Bland de som tror på en utvidgning, menar man att det skulle vara möjligt tack vare dess storlek och bredd. De menar att om det är något varumärke som skulle klara att ta in flera produkter i sortimentet är det just Felix. De som inte tror på en utvidgning är av den gemensamma uppfattningen att varumärket skulle tappa fokus. Vidare menar man att varumärket snarare skulle må bra av färre produkter i sortimentet. Vi tror att det är möjligt att utöka Felix sortiment förutsatt att dessa nya produkter står för Felix identitet. Om bredden blir alltför stor inom varumärket finns risken att hela varumärket urholkas eftersom det skulle vara svårt att hålla samman alla produkter till identiteten. Efter det positioneringsarbete som skett inom varumärket är det mycket viktigt att hänsyn tas till vad varumärket verkligen ska stå för. Intressant är att de senaste lanseringarna i form av soppa och minipizza till viss del står för en annan identitet jämfört med många av de andra produkter som ingår i sortimentet. Dessa produkter kan ses som ett sätt att ompositionera varumärket men frågan är hur detta går ihop med kärnvärden som familj och trygghet.

Sortimentet inom BOB, Ekströms och Önos har genomgått stora rensningar de senaste åren. Produkter inom BOB har till viss del försvunnit till förmån för Ekströms och Önos. Det har däremot inte förekommit så mycket utvidgning av varumärket BOB. Det enda som skett är nya varianter inom befintliga produktgrupper såsom BOB Squeezy med modifierat innehåll och ny förpackningslösning. Även om BOB har en mycket bred kärnidentitet tror vi inte på att varumärket står i fokus för utvidgning eftersom det inte har någon direkt internationell potential.

Ekströms har utvidgats till viss del de senaste åren med hjälp av dottervarumärkena Fresta och Jacky. Exempelvis finns idag drickbar yoghurt inom Jacky som klarar identiteten med energi och mellanmål. Inom Önos har vissa förpackningstyper såsom refill och storförpackningar försvunnit till förmån för BOB men Önos har istället stärkt sin roll med premiumprodukter och nya intressanta smaker inom drycker, sylt och marmelad. Risifrutti och FUN Light är Procordias Foods smalaste varumärken med mellanmål respektive sockerfria drycker som inriktning. För Risifruttis del har varumärket utvidgats med en variant med mannagrynsbas, en lättvariant och en med yoghurtbas. På grund av att varumärket anses ha stor internationell potential tror vi att ytterligare utvidgning kommer att ske för att stärka varumärket mot kund och konsument. Varumärket FUN Light har ända sedan introduktionen 1992 enbart varit sockerfria drycker. De rensningar som gjorts har varit inom smakvarianter.

Inom FUN Light råder policyn att när en ny smak introduceras tas en av de gamla bort. Om varumärket ska utvidgas utöver sockerfria drycker måste produkterna stämma med identiteten

”hälsosamma alternativ utan avkall på smak”, vilket vi anser inte vara omöjligt på grund av identitetens bredd. Varumärkets identitet ger samtidigt en föga vägledning gällande hur detta varumärke kan utvidgas, just beroende på dess stora omfattning. Vad som dock skiljer Risifrutti och FUN Light från de övriga varumärkena är att de förra varumärkena endast står för någon enstaka produkt. Vi ser en stor skillnad mellan de traditionella märkena Önos, Felix, BOB och Ekströms och de nyare märkena Risifrutti och FUN Light. Till skillnad från de förra som alla har mycket omfattande produktportföljer som en konsekvens av lång historia, kan Procordia Food i större uträkning kontrollera Risifrutti och FUN Lights produktportföljer vid en eventuell utvidgning. Även om FUN Light har en mycket bred definition tror vi att företaget, genom att bygga upp varumärkena från grunden, kan kontrollera dess utveckling till skillnad från de traditionella varumärkena.

6.2.3 Innovationens strategiska betydelse

Innovation har en strategisk betydelse för Procordia Foods varumärken då det är genom denna som varumärkena utvecklas, revitaliseras och ompositioneras. En person menade att innovationer har större genomslagskraft än den bästa reklamen för redan etablerade produkter. Flera personer inom företaget menar att det är innovationerna som utvecklar varumärkets identitet då det är dessa som företaget väljer att kommunicera. Det är därmed innovationerna som bidrar med att stärka varumärkets totala identitet. Därav blir det vidare möjligt att ompositionera ett varumärke genom innovationer som kan stå för andra värden genom en utvidgad identitet. Vi ser här att innovationen har en mycket stor betydelse för Procordia Food, dels genom att det möjliggör revitalisering av redan etablerade varumärken, dels att det möjliggör ompositionering av varumärket genom lansering av produkter som står för andra värden.

För Procordia Food innebär begreppet innovation både introduktion av helt nya produkter och utveckling av de gamla. Det sker olika mycket innovation inom de olika varumärkena, beroende på varumärkets storlek, sammansättning, identitet, och andra viktiga faktorer. Ett varumärke som FUN Light, som bygger till stor del på smakupplevelsen, har också många innovationer, där nya smakvarianter introduceras på kontinuerlig basis. Varumärket Felix, som det största inom företaget, har flest innovationer under sig. Det är dock enbart vissa produktområden som karakteriseras av kontinuerlig aktivitet. Ett exempel är fryst färdigmat, där det under de senaste tre åren har tillkommit en mängd nya artiklar. Andra produktområden, sådana som ketchup och såser, är mer stabila.

Det är dock viktigt att nya produkter kan hänföras till ett varumärkes identitet. När de gäller Felix lanserade man för några år sedan en fryst enportionsrätt, Lev Vål, som skulle stå för nyttighet och hälsa. Trots att noggranna konsumenttester genomfördes för att få fram de rätta smakerna, lades sortimentet ned efter ett år på grund av bristande lönsamhet. Vi menar att detta är ett bra exempel på att innovation i sig självt inte är nog. Det är först när det kopplas till varumärkets identitet som det kan lanseras under detsamma. Vid en jämförelse med de värden som dess identitet står för, nämns inget om hälsa och nyttighet. Vi tror därför att en möjlig förklaring till detta misslyckande var att man förbisåg vad varumärket stod för. Genom att ta bort produkten ur sortimentet tror vi att hela varumärket gynnades eftersom den inte överensstämde med identiteten. Som en jämförelse har Felix soppor blivit en stor succé. Detta tror vi beror på att kännetecknen som god smak, mat och bekvämlighet föll väl in under varumärkets ramar. Som ovan nämnts ställer vi oss dock frågande till hur denna produkt kan räknas till kärnidentiteten som kännetecknas av bland annat familj.

6.2.4 Strategi och rollfördelning mellan de olika varumärkena

Efter en analys av varumärkenas identitet och position samt dess möjligheter till utvidgning kommer vi under följande avsnitt analysera varumärkesstrategierna enligt Kapferers (1998:188) definition. Vidare kommer en koppling att göras med varje varumärkes roll och betydelse med Aakers begrepp i Ugglå (2001:65). Genom denna analys vill vi se till hur de olika varumärkena är sammansatta och vilken roll de har i relation till de andra varumärkena.

Felix som umbrella brand

Varumärket Felix kan definieras som ett umbrella brand eftersom varumärket omfattar många olika produkter inom olika kategorier. Genom att varumärket är representerat på så många olika kategorier är det mycket lättare att introducera nya produkter eftersom varumärket redan är känt. Vad som dock kan ses som en svårighet för varumärket är det faktum att ju fler produkter som ryms inom varumärket, desto svårare kan det vara att hålla samman varumärket under gemensamma kärnvärden. Idag är det flera personer som delar på ansvaret av Felix och detta torde försvåra möjligheterna att kunna utveckla ett enhetligt varumärke. Flera personer och divisioner är inblandade och arbete måste hela tiden bedrivas för att bevisa dess styrka. Vi menar att risken finns att varumärket blir svagare och endast ett namn för en stor produktportfölj. Inom Procordia Food har man insett att detta är ett problem, varför man under senare tid arbetat mycket med varumärkets positionering.

Förutom att klassa Felix som ett umbrella brand, menar vi att det i vissa fall även kan ses som ett source brand. Både Minipizzan eat & go och pizzan Grandiosa finns under Felix men kan samtidigt ses som egna varumärken/produktnamn. Inom Procordia Food menar man att dessa produktnamn endast har som uppgift att vara deskriptiva, men vi menar att de kan ses som egna varumärken medan Felix får verka garanterat för kvaliteten. Felix är utan tvekan det största varumärket inom Procordia Food och tillhör vidare de 100 starkaste varumärkena i Sverige. En respondent menar att intäkterna från Felix täcker merparten av de fasta kostnaderna för hela företaget. Det är tydligt att varumärket har en mycket stor betydelse för företaget. Vidare menar vi att det positioneringsarbete som genomförts för varumärket visar på att man satsar på att förstärka varumärket. Således kan varumärket ses som ett Strategic Brand där det får stor betydelse i den totala varumärkesportföljen.

BOB, Ekströms och Önos som range brands

Sett till BOB, Ekströms och Önos, anser vi att de är range brands, då varumärkena har ett stort antal närliggande produkter inom respektive portfölj. Som tydligt framgick under flera intervjuer, så väljer man att kommunicera varumärket främst genom innovationerna. Då BOB har många produkter inom kategorierna Drycker samt Sylt och marmelad borde reklamen få en effekt på hela varumärket. Önos produktportfölj har vi definierat som något smalare än BOB och Ekströms. Detta borde leda till att effekten av reklam på det totala varumärket blir ännu större eftersom de flesta produkterna finns inom kategorierna Drycker samt Sylt och marmelad. Förutom att verka som ett range brand kan Ekströms även ses som ett source brand då undervarumärkena fresta, jacky och marsán är underställda varumärket. Önos, BOB och Ekströms anser vi ha rollen som cash-cow brands då de inte har någon internationell potential och arbetet med dem mer syftar till att underhålla varumärkena än att bygga och förstärka dem.

Risifrutti och FUN Light som product brands

Varumärkena Risifrutti och FUN Light definieras vi som product brands då varumärkena är uppbyggda kring endast en produkt. Det finns förvisso ett tiotal smaker inom FUN Light samtidigt som Risifruttis sortiment successivt utökats med olika varianter. Detta skulle kunna ses som line brand men vi menar att produkterna är så likartade att de endast utgör olika varianter på samma basprodukt. Såväl Risifrutti som FUN Light introducerades av BOB då det var ett separat företag. Risifrutti lanserades till en början under varumärket BOB, men relanserades 1997 som eget varumärke eftersom Risifruttis identitet inte överensstämde med BOB. FUN Light däremot lanserades som eget varumärke i regi av BOB. Detta anser vi vara riktigt då FUN Light står för en helt annat sorts dryck som inte bör förväxlas med saft baserad på socker. Både Risifrutti och FUN Light är relativt nya varumärken som inte har någon historisk förankring. Detta i kombination med stor framtidspotential gör att vi ser dem som linchpin brands.

Jämförelse av varumärkesstrategier

Vid en jämförelse mellan de olika varumärkena finner vi att de är fördelade på olika strategier. Felix är klart det största varumärket som omfattar flest produktgrupper, varför det är naturligt att varumärket kan klassas som ett umbrella brand. Inom varumärket finns det flera undervarumärken/deskripts och detta tror vi kan vara ett sätt att tänja på varumärkets gränser. Genom att använda sig av source branding kan varumärket omfatta även de produkter som står för en något annorlunda identitet. Att använda Felix som både umbrella brand och source brand tror vi ökar möjligheten att införa nya produkter som baseras på en utvidgad identitet istället för kärnidentiteten. Samtidigt som Felix är det bredaste varumärket, utgör BOB, Ekströms och Önos range brands. Dessa varumärken har färre produkter i dess portföljer och till skillnad från Felix verkar de inte ha samma internationella potential. En tredje varumärkesstrategi som tillämpas inom företaget är product brand strategy, där både FUN Light och Risifrutti finns. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att varumärkena representerar både flera olika strategier som roller.

I tabellen nedan har vi gjort en sammanfattning av varumärkesstrategier och rollfördelningen mellan varumärkena.

Varumärke	Varumärkesstrategi:	Rollfördelning:
Felix	Umbrella brand/Source brand	Strategic brand
BOB	Range brand	Cash-cow brand
Ekströms	Range brand/Source brand	Cash-cow brand
Önos	Range brand	Cash-cow brand
Risifrutti	Product brand	Linchpin brand
FUN Light	Product brand	Linchpin brand

Figur 6.4 Sammanställning av varumärkesstrategier och roller

Procordia Food har arbetat de senaste åren med varumärkesstrategier. De har velat göra homogeniseringar för att mer effektivt driva varumärkena på den nordiska marknaden. Arbetet har dock mer legat på produktgrupper än varumärken under klassificeringen: bygga, underhålla, skörda eller exit. Detta anser vi ta fokus från varumärkena som på ett sätt blir underställda produktgrupperna. Vi menar att Procordia Food skulle kunna använda dess kategorisering av produktgrupperna men ställa dem i relation till vilken fördelning som finns

under respektive varumärke. På så sätt skulle företaget kunna identifiera inom vilka varumärken satsningar behövs göras för att hålla varumärket starkt.

6.2.5 Subbrands – varumärkesavknoppning

Sett till Procordia Foods varumärken har det framkommit att vissa varumärken har vissa undervarumärken/deskripts, vilken kan ses som subbrands, medan själva varumärket är ett source brand. Bland dessa finns såväl Ekströms fresta som Felix eat and go. Vad som är intressant är i vilken utsträckning det är möjligt att dessa skulle kunna bli egna självständiga varumärken genom avknoppning. En avknoppning av ett subbrand kan bli aktuellt om dess identitet inte längre kan rymmas under modervarumärkets kärnidentitet. Vad som därmed kan bli avgörande är modervarumärkets inneboende begränsningar i form av dess kärnidentitet. Risifrutti kan nämnas som exempel där avknoppning skett. Vid lanseringen år 1993 var Risifrutti ett undervarumärke till BOB, men efterhand drevs utvecklingen till att Risifrutti och BOB inte längre stod för samma sak. Risifrutti separerades helt ifrån BOB år 1997 och har på så sätt stärkt sin identitet mot konsument. En fördel med Risifrutti som product brand är möjligheten till first-mover advantage som en ny produkt på nya marknader. På så sätt kan detta nya varumärke utgöra benchmark för potentiella konkurrenter (Kapferer 1998:188).

Trots att det inom Procordia Food finns en bestämd policy om att inte introducera nya varumärken, menar vi att source brands kan leda till märkesavknoppning om det är för varumärkets bästa, vilket gällde i fallet med Risifrutti. En tänkbar strategi för Procordia Food kan därför vara att lansera nya produkter under de nuvarande varumärkena så länge de svarar för varumärkenas identiteter. Då nylanseringar inte visar sig stå för samma identitet skulle det därmed kunna vara möjligt att lansera det under eget varumärke om produkten verkar ha stor potential. I fallet med Felix Lev Vål får vi anta att denna inte ansågs ha tillräcklig potential för att kunna bli ett product brand.

6.2.6 Företagsnamnet – en outnyttjad resurs?

Procordia Food har över tiden förbisett möjligheten att använda företagets namn i kommunikationen, för att stödja och utveckla sina varumärken. Man kan fråga sig om detta beror på att företagsnamnet inte är kopplat till varumärkena. Det kunde ha varit annorlunda om ett varumärke istället användes.

Att inte kommunicera företagsnamnet Procordia Food mot konsument är ett medvetet val från företagets sida. Åsikter har kommit fram som att när kommunikationen inte ens fungerar mot kund är det ännu svårare att få tillfredställande resultat mot konsument. En ytterliggare anledning till varför företagsnamnet inte kommuniceras mot konsument anser vi vara namnets brokiga historia som statligt företag med ännu bredare verksamhet inom livsmedelsbranschen. De enskilda varumärkena har en tydligare bakgrund och större innehåll. Vi menar att det skulle bli mycket svårt att identifiera vad namnet Procordia Food står för och kommunicera detta mot konsument. Dessutom skulle det bli kostsamt att underhålla och kommunicera ytterliggare ett varumärke i form av namnet Procordia Food.

Till skillnad från kommunikationen mot den enskilde konsumenten kommuniceras företagets namn mot kund, dock inte tillräckligt som framgått ovan. Våra respondenter menar att det är viktigt att en sådan kommunikation fungerar väl för att de önskade spill-over effekterna ska

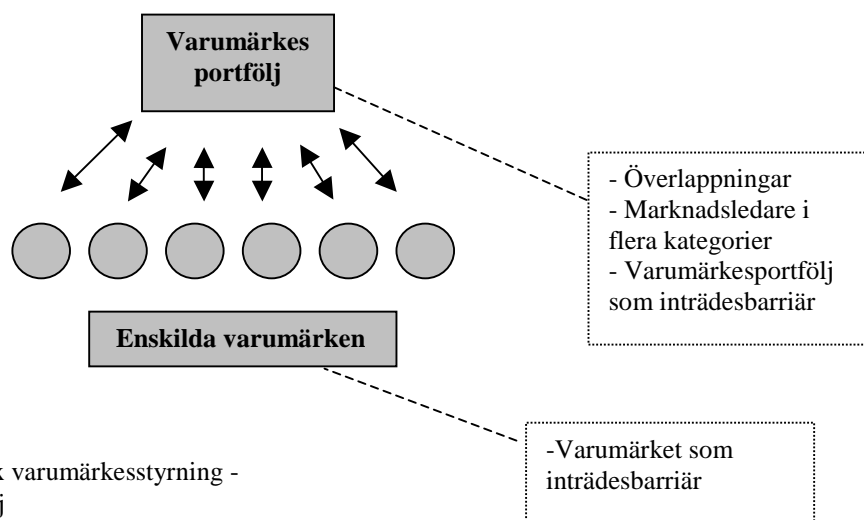
kunna uppnås för hela varumärkesportföljen. För att stärka denna kommunikation mot kund har företaget nyligen infört en Trade Marketing avdelning.

Vad som är intressant är den tanke en av respondenterna framförde om att använda Felix som avsändare istället för Procordia Food. Felix skulle fortfarande kunna kategoriseras som ett umbrella brand och vara en garant för kvalitén. Vi har tidigare lyft fram Felix identitet som: familj, trygghet, god smak, mat och bekvämlighet. Dessa begrepp anser vi vara så pass övergripande att företagets andra varumärken mycket väl skulle kunna finnas inom denna ram. Felix skulle kunna stå som anonym avsändare på alla produkter, exempelvis Önos extra prima hallonsylt från Felix AB. Svårigheten ligger i vilken grad företaget skulle kommunicera Felix. Det kan ge en otydlighet när två välkända varumärken kombineras. Att generellt sett koppla företagsnamnet till de enskilda varumärkena kan innebära en risk för företaget. Sett till situationen idag, så påverkas inte de enskilda varumärkena av varandra. Om någonting skulle inträffa, till exempel att en produkt visar sig vara bristfällig eller giftig, skulle det aktuella varumärket påverkas, men det skulle inte få någon inverkan på de andra varumärkenas utveckling. Om man istället tänker sig att företagets namn är samma som namnet på ett visst varumärke, så kan det hända som med varumärket påverka företaget och på så sätt drabbas mycket mer.

Vi ställer oss frågande till huruvida företagets roll skulle stärkas mot konsument om företagsnamnet skulle kommuniceras. Svaret är inte enkelt om vi tar hänsyn till Kapferers (1998:188) definition om varumärkets två grundläggande funktioner. Om Procordia Food eller Felix skulle kommuniceras mot konsument blir effekten att produkternas ursprung tydligare markeras. Däremot skulle det bli svårare att skilja vissa produkter från varandra i och med att Procordia Food idag har en del produktgrupper bestående av två och i vissa fall även tre varumärken.

6.3 Den totala varumärkesportföljen och dess möjlighet för optimering

Vi har i det förra avsnittet identifierat och klassificerat varumärkenas individuella betydelse samt dess begränsningar och möjligheter för utvidgning. Mot denna bakgrund analyserar vi i detta avsnitt den totala varumärkesportföljen i dess helhet. Enligt tidigare framförda teorier bör varumärkesportföljen styra de enskilda varumärkena. Efter studier av vårt fallföretag har vi dock funnit att en växelverkan mellan de två delarna varför pilarna i modellen blir dubbelriktade. Vi kommer att börja med att analysera överlappningar och gaps. Vidare kommer vi att se på det enskilda varumärkets och hela varumärkesportföljen som inträdesbarriär. Avsnittet kommer att avslutas med att vi analyserar huruvida Procordia Foods varumärkesportfölj kan optimeras.



Figur 6.5 Komplex varumärkesstyrning - varumärkesportfölj

6.3.1 Kannibalism – ett hot mot varumärkesportföljen?

Idag har det blivit allt vanligare att företag äger flera olika varumärken inom samma produktkategori (Pierce och Moukanas, 2002:15). Procordia Foods varumärkesportföljs sammansättning är således inte någonting unikt, utan snarare en klassisk varumärkesportfölj som karakteriserar konsumentvarubranschen idag. En sådan varumärkesportfölj kännetecknas av vissa överlappningar, vilket innebär att varumärkena kannibaliserar på varandras marknadsandelar. Kannibalism uppstår när försäljningen av en produkt minskar försäljningsintäkterna hos en annan av företagets egna produkter.

För att analysera vilken roll överlappningar spelar för portföljen som helhet är det viktigt att ha en uppfattning om i vilken utsträckning dessa överlappningar föreligger. Genom att analysera Figur 6.3 där respektive varumärkes *identiteter* kartläggs är det dock svårt att dra några bestämda slutsatser. Anledningen till det är att Procordia Food definierar de olika varumärkenas identiteter utifrån en rad abstrakta begrepp, sådana som trygghet, pålitlighet och energi. Vi kan därmed inte konstatera var dessa överlappningar finns och hur stora de är. Dock kan man ställa sig frågan hur väl företaget själv har en klar uppfattning vad de olika varumärkena står för och hur man ska skilja de åt i termer av kommunikation. Med den information som vi har kan vi dock konstatera att sådana värderingar som familj, barn och trygghet förekommer hos flera varumärken i portföljen.

Varumärkena i företagets portfölj som överlappar mest är de som befinner sig i samma segment. Den interna rivaliteten är störst inom kategorierna Drycker samt Sylt och marmelad, där fyra av Procordia Foods sex varumärken återfinns. Det är svårt att bedöma hur stora dessa överlappningar i verkligheten är, då vi inte vet hur försäljningen inom ett visst varumärke hade påverkats om ett annat varumärke inte funnits. Man kan dock konstatera att den interna konkurrensen finns, då Procordia Food ensam innehar i närmare 70 procent av den svenska saftmarknaden (Fri Köpenskap, 2002-05-24). Lansering av ett nytt varumärke kan således förväntas att dels öka företagets marknadsandel, dels minska andelen för de befintliga produkterna. Likaså skulle en avskaffning av ett varumärke leda till en minskad marknadsandel, dock i mindre utsträckning än vad det avskaffade varumärket stod för.

Dåligt differentierade varumärken leder inte bara till en minskad marknadsandel för andra varumärken inom samma segment. På lång sikt leder de även till en försvagning av varumärkenas identitet och press på skalekonomier, distributionsfördelar, prissättning och marknadsföring - en ond cirkel som presenteras av Pierce och Moukanas (2002:16). Ett budskap som dessa författare således för fram är att varumärkena skall hållas väldifferentierade med en klar definierad identitet, marknad och målgrupp.

Vad som är mycket viktigt att ta hänsyn till i analysen av den totala portföljen är att se till vilka roller de enskilda varumärkena spelar. Vid en analys av figur 6.4 framkommer det att inom Procordia Foods portfölj finns varumärken som har mycket olika roll. Detta menar vi får konsekvenser för den totala portföljen. Varumärket Felix har vi definierat som portföljens enda strategic brand, då det är det absolut största varumärket samt har det en mycket viktig roll för företaget. Såväl BOB, Ekströms och Önos har vi definierat som cash-cow brands. Även om dessa varumärken inte utgörs av strategic brands är deras roll mycket viktig för hela portföljen. Genom att dra in stora intäkter kan olika innovationer finansieras. De yngsta varumärkena, Risifrutti och FUN Light har en viktig roll eftersom de är nya varumärken som erbjuder helt nya produkter. Dessa har således en viktig roll för framtiden. Vi kan därmed konstatera att trots att det finns en del mycket lika produkter inom två eller flera varumärken, är det viktigt att se till vilken betydelse varumärkena har totalt sett för portföljen.

I dag finns det såväl varumärken som står för de största intäkterna samt har stor betydelse för hela portföljen som varumärken som har framtida potential. Denna kombination menar vi är bra då det totalt sett borde bidra till en mer effektiv portfölj trots vissa överlappningar i sortimentet.

6.3.2 Andra aspekter för portföljstrategi

Samtidigt som en differentierad varumärkesportfölj leder till kostnadseffektivitet i flera delar av värdekedjan, kan den också begränsa företaget i termer av vilka marknadssegment det kan vara i och vilken position det kan ha. Ugglå (2001:54) menar också att en framgångsrik varumärkesarkitektur kräver klart definierade mål och stor förståelse för marknadens dynamik, konkurrenters varumärkesstrategier, samt att den egna varumärkesstrategin är i linje med företagets interna mål. Detta tyder på att det finns flera mål som skall uppnås med företagets varumärkesportföljsstrategi, och flera faktorer som man ska ta hänsyn till. Procordia Food har ett uttalat mål att vara marknadsledare, nummer ett eller två inom samtliga sina kategorier, vilket är en viktig faktor att ta hänsyn till i utformningen av företagets varumärkesportföljsstrategier.

En annan aspekt som man ska överväga är de praktiska svårigheterna som är förknippade med styrningen av varumärkesportföljen. Då klara överlappningar uppkommer och en varumärkeskonsolidering kommer ifråga, är det inte alltid lika självklart hur en sådan skall genomföras. Enligt Kapferer (1998:281) har varje varumärke och varje produkt sina kunder, konsumenter, leverantörer, och andra intressenter, som på ett eller annat sätt har en koppling till varumärkena. Det innebär att ett företag inte utan vidare kan ta bort ett varumärke utan att beröra relationen till dessa intressenter. Det blir en fråga om huruvida man kan överföra märkeslojalitet från ett varumärke till ett annat. Vissa av våra respondenter menar att det är möjligt om varumärkenas kärnvärde sammanfaller eller ligger varandra mycket nära. Vad gäller konsumenten, så måste man övertyga denne att varumärket står för samma sak, och kommer uppfylla samma förväntningar som konsumenten ställer på detta.

Andra faktorer som Kapferer (1998:282) menar kan komma i konflikt med en differentierings- och renodlingsstrategi är marknadstäckning, taktisk flexibilitet, inträdesbarriärer och dylikt. Vi kommer därför i nästa avsnitt diskutera både det enskilda varumärket och portföljen som inträdesbarriär.

6.3.3 Att skapa en uthållig inträdesbarriär

Såväl varumärket som varumärkesportföljen kan agera som inträdesbarriär och få betydelse i relationen till olika intressenter. Vilken av dessa två som får betydelse har att göra med vad företagen väljer att kommunicera.

Varumärket som en inträdesbarriär

Enligt Melin (1995:92) har varumärket förutsättningar att utgöra en inträdesbarriär då det förhindrar andra företag att etablera sig på marknaden. Det är tydligt att den rådande uppfattningen inom Procordia Food är att varumärket är mycket viktigt för att skapa framgång. Vidare menar flera respondenter att det är av betydelse att skapa hög lojalitet bland så många konsumenter som möjligt. Det kan tydas som att företaget inser vidden i att skapa långsiktiga relationer till dess konsumenter för att därigenom uppnå en konkurrensfördel. Därmed blir det viktigt att såväl underhålla de befintliga konsumenterna genom förstärkning av varumärket som att attrahera nya konsumenter genom lanseringen av nya spännande produkter.

På senare år har ett ökat fokus lagts på innovationer och detta kan ses som svar på behovet av att skapa starka varumärken. I den strategiska kontext som Procordia Food befinner sig i menar vi att det blir mycket viktigt att utveckla varumärkena då dessa kan utgöra ett skydd mot såväl potentiella som existerande konkurrenter. Vad som ytterligare blir mycket viktigt för Procordia Food är att kontinuerligt arbeta med varumärkena genom att låta de existerande kärnvärdena för respektive varumärke att bestämma riktningen för framtiden. Om produkter som lanseras inom ett visst varumärke ligger för långt ifrån det varumärket står för, riskerar varumärkets kärnvärde urholkas och varumärket försvagas på lång sikt.

Varumärkesportföljen som en inträdesbarriär

Det som är avgörande för vår frågeställning är inte huruvida varumärket i sig, utan portföljen som helhet har förutsättningar att skapa en inträdesbarriär. Många forskare understryker betydelsen av att optimera ett företags varumärkesportfölj. De klagör dock sällan mot vem denna portfölj ska optimeras och vad det innebär. För att analysera det vill vi därmed ta upp tre aspekter – hur en portfölj kan optimeras mot konsument, kund och konkurrent.

Som flera respondenter har påpekat, skapar företaget relationer till dess konsumenter genom de enskilda varumärkena och inte genom en portfölj av varumärken. Detta gäller dock ifall dessa varumärken inte associeras med varandra, vilket skulle vara fallet om samtliga varumärken hade förknippats med företagsnamnet och en konsument därmed skulle se en klar koppling mellan företagets olika varumärken. Så är dock inte fallet för Procordia Food då företagsnamnet inte kommuniceras, utan endast de olika varumärkena för sig.

Utifrån detta drar vi slutsatsen att, mot konsument optimeras varumärkesportföljen genom utveckling av de enskilda varumärkena. För att göra det gäller det att skapa innovationer som breddar varumärkets kundbas, samtidigt som de stärker varumärket och bidrar till dess

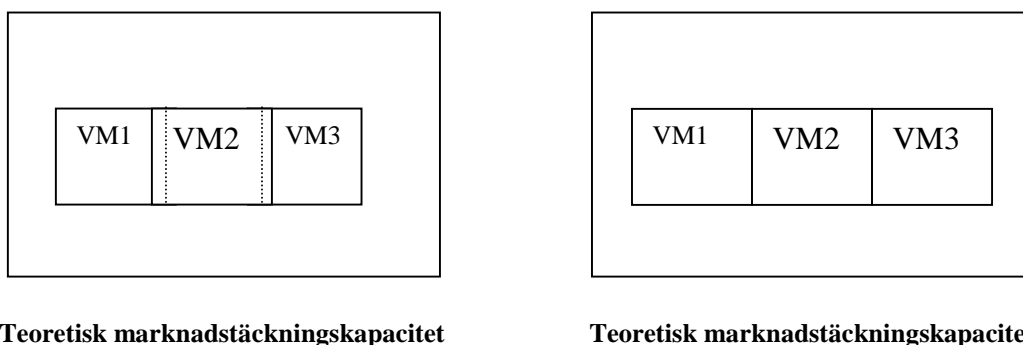
revitalisering. Det är samtidigt viktigt att utveckla det som Melin (1995:103) kallar den interna märkeslojaliteten genom att hålla sig till varumärkets kärnvärde vid utvidgning. På detta sätt skapas märkeslojalitet, som hjälper företaget att konkurrera mot de befintliga aktörerna, samtidigt som den gör det svårare för nya aktörer att etablera sig på marknaden. På detta sätt uppstår det som vi kallar *direkt inträdesbarriär*.

Att ha en stark varumärkesportfölj är vidare av betydelse i relation till företagets kunder. Genom att erbjuda handelsledet en stark och slagkraftig portfölj torde möjligheterna för listning i butikerna vara mycket höga. Då Procordia Food är kategoriledare i många kategorier är det naturligt att dessa produkter är attraktiva för handelskedjorna att ha i dess sortiment. Genom att skapa en stark relation till kunderna med hjälp av en stark varumärkesportfölj, kan varumärkesportföljen som helhet indirekt utgöra en inträdesbarriär mot konkurrenter. Detta på grund av att det är genom handelsledet som producenterna når ut till konsumenterna. Vi kallar detta fenomen för *indirekt inträdesbarriär*.

Vad som kan vara optimalt mot konkurrenter är dock svårare att bestämma exakt. Vissa forskare, bland annat Pierce och Moukanas (2002:16) menar att en varumärkesportfölj skall vara klart differentierad, då en odifferentierad varumärkesportfölj leder till försvagningar i hela värdekedjan och minskad konkurrenskraft på lång sikt genom en urholkning av marknadsandelar, skalekonomier, distributionsfördelar och press på prissättning och marknadsföring. Andra författare menar att färre varumärken med tydligare roller i portföljen underlättar den interna hanteringen av varumärken samt identifiering av möjliga synergier i varumärkesportföljen (lathamandcompany.com). Vidare ger en stark varumärkesportfölj företaget en bättre ställning på marknaden i förhållande till dess konkurrenter.

Överlappningar och gaps – en avvägning

Under intervjuer med anställda inom företaget, har det däremot framkommit att företaget inte nödvändigtvis anser att en odifferentierad varumärkesportfölj alltid leder till en försvagning av företagets konkurrenskraft, utan istället menar att den kan vara ett starkare konkurrensverktyg än vad en differentierad portfölj kan vara. Huruvida detta stämmer kan undersökas genom följande resonemang.

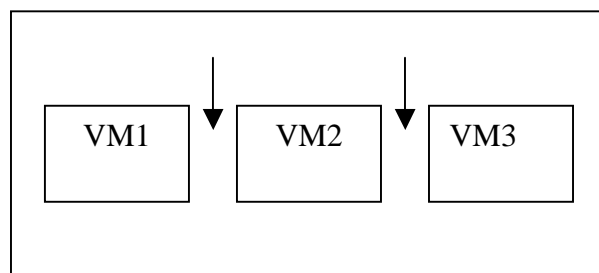


Figur 6.3 En odifferentierad varumärkesportfölj (a) Figur 6.3 En differentierad varumärkesportfölj (b)

Figuren ovan ger en schematisk bild av hur en odifferentierad (till vänster) och en differentierad (till höger) varumärkesportfölj ser ut. I den odifferentierade varumärkesportföljen förekommer det ”gråzoner” – områden där varumärkena överlappas. Dessa överlappningar kan, enligt vår framställning uppstå på två nivåer – den funktionella och den emotionella. De funktionella överlappningarna uppkommer när produkter under olika varumärken tillfredställer samma grundläggande behov hos konsumenten. De emotionella

överlappningarna uppstår när varumärken inte är fullt differentierade med avseende på identiteten och därmed delvis tilltalar samma konsumentgrupp⁵. Enligt framställningen ovan ligger de differentierade varumärkena tätt intill varandra, vilket innebär att inga överlappningar förekommer och att den teoretiska marknadstäckningskapaciteten blir större än för odifferentierade varumärken, som i ”gråzonerna” konkurrerar om samma kunder.

En aspekt som denna framställning inte tar hänsyn till är att varumärkena i den differentierade portföljen sällan ligger tätt intill varandra. Om fokus ligger på att dessa inte ska överlappa varandra, så kommer den väldifferentierade varumärkesportföljen snarare ser ut på följande vis.



Teoretisk marknadstäckningskapacitet

Figur 6.3 En differentierad varumärkesportfölj med luckor (c)

Den teoretiska marknadstäckningskapaciteten är fortfarande större än vid den odifferentierade, men istället förekommer ”gaps” – luckor som innebär att portföljen inte tillfredställer vissa behov hos konsumenten, på funktionell eller emotionell basis. Dessa luckor ger konkurrenter möjlighet att komma in på marknaden och ta de segment som inte är täckta, vilket illustreras med pilarna. Genom att arbeta sig inifrån och ut, kan konkurrenterna öka sina marknadsandelar på bekostnad av Procordia Food. På detta sätt blir företagets mer sårbart gentemot konkurrenterna än om vissa överlappningar hade förekommit.

Det är således oklart vad som skapar uthålliga konkurrensfördelar – en differentierad portfölj, som ger upphov till skalfördelar och distributionsfördelar, men ger ett sämre skydd mot konkurrenterna, eller en odifferentierad, som inte är så kostnadseffektiv, men samtidigt kan stå emot konkurrenterna på ett bättre sätt. Teoretiskt sett föreligger det således en avvägning mellan dessa mål, som måste beaktas när företaget väljer i vilken utsträckning varumärkesportföljen skall differentieras. Enligt Uggle (2001:54) är det vidare viktigt att, vid en bedömning av en portföljs optimering, ta hänsyn till såväl företagsstrategin som externa och interna mål. Då Procordia Foods mål är att bli det ledande företaget på alla marknader

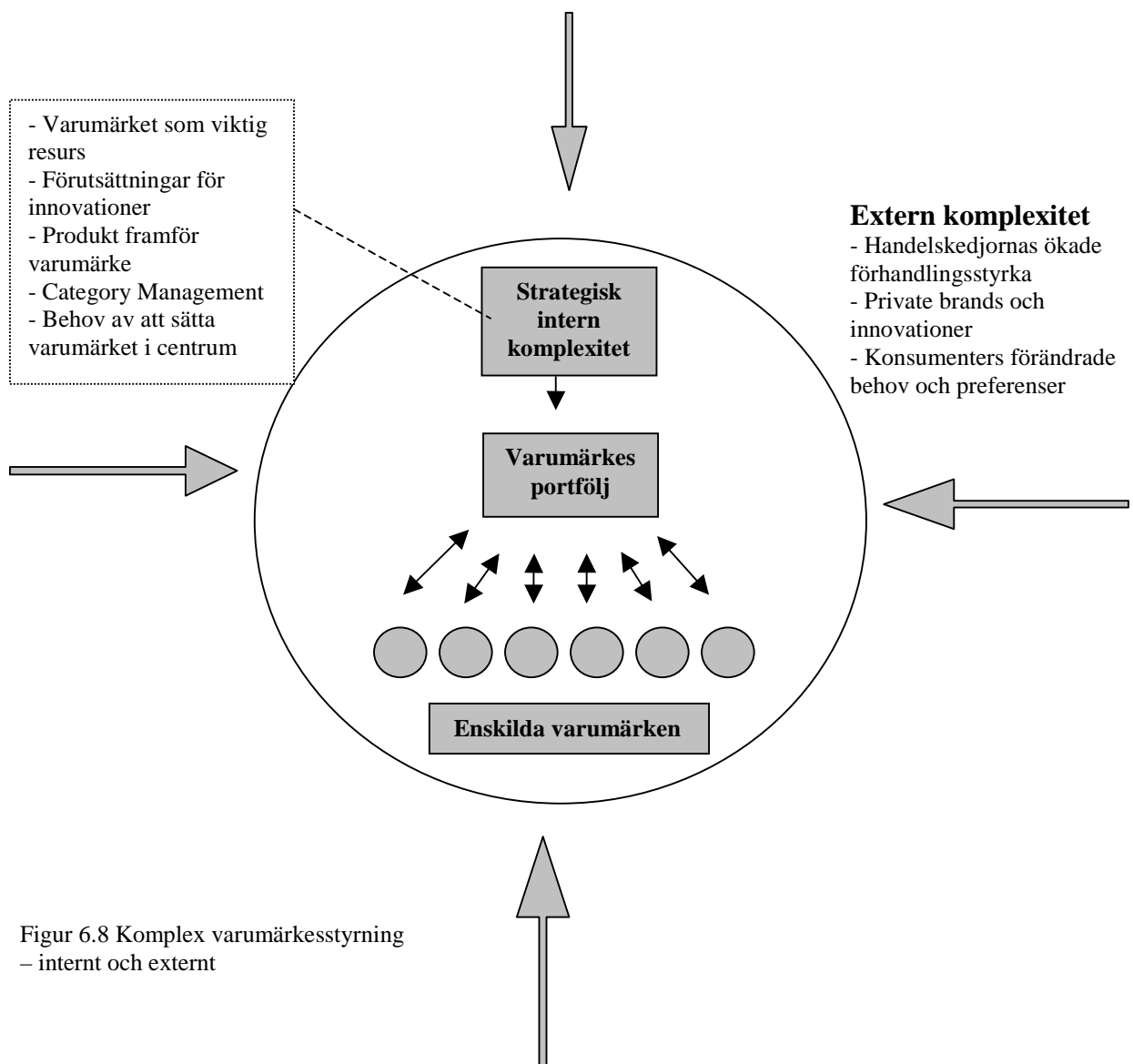
⁵ Dessa klassificeringar skulle kunna kopplas till det Apéria (2001:87) för fram som varumärkets funktionella och psykologiska komponenter. Varumärkets funktionella komponenter karakteriseras av vad produkten erbjuder. Detta skulle kunna likställas med de grundläggande behov som en produkt kan täcka, nämligen de fysiologiska i form av mat, vatten och sömn (Blackwell et. al., 2001:233). Dessa behov definieras vi som *funktionella behov*. Varumärkets psykologiska komponent karakteriseras av vilket behov och vilka känslor som produkten förmedlar. Detta skulle kunna likställas med behovet om trygghet och hälsobehov samt behovet av social image. (Blackwell et al., 2001:233-239). Vi menar att detta skulle kunna definieras som ett *emotionellt behov* som alltså ligger på en högre nivå i de fysiologiska behoven som endast tillfredställer de mest grundläggande behoven.

som företaget väljer att etablera sig på, är det viktigt att portföljstrategin också anpassas därefter.

Huruvida det i verkligheten föreligger en avvägning mellan dessa mål, konkurrenskraft versus synergieffekter, är det svårare att bestämma. Vår framställning, som baseras på respondenters resonemang, bortser från att marknaden inte blir täckt fullt ut varken vid den differentierade eller vid den odifferentierade varumärkesportföljen, förutsatt att företaget inte är helt dominerande på marknaden. Luckor kan således förväntas att bestå så länge det finns icke tillfredsställda konsumentbehov.

6.4 Styrning av varumärkesportföljen ur ett komplexitetsperspektiv

Vi kommer i den avslutande delen av analysen ta upp vilka organisatoriska förmågor som finns internt på Procordia Food som kan bidra till att driva varumärkesportföljen effektivt ur ett Strategic Management perspektiv. Därefter kommer vi att analysera möjligheter och hot på marknaden för att klargöra det externa perspektivet. Avslutningsvis för vi en diskussion om komplexiteten kring drivandet av en effektiv varumärkesportfölj.



Figur 6.8 Komplex varumärkesstyrning – internt och externt

6.4.1 Kompetens och resurser – men finns det organisatoriska förmågor?

För att kunna optimera ett företags varumärkesportfölj menar Petromilli och Morison (2002b:18) att det krävs förmågor av olika slag, såsom kompetens och organisatorisk förmåga. Vi menar att det inledningsvis även blir viktigt att se till hur företaget ser på dess varumärken och den totala varumärkesportföljen. Vi menar att detta ger en bättre förståelse för hur den organisatoriska förmågan är uppbyggd. Vid en applicering av Barneys teori (1996:3) om varaktiga konkurrensfördelar är det tydligt att man inom Procordia Food värderar varumärkena som den viktigaste tillgången. En av respondenterna uttryckte det som följande: *”Utan våra varumärken har vi inget”*. Vidare menar de att det är viktigt att se varumärkesbyggandet som en ständig process för annars kan man inte vara varaktigt konkurrenskraftig. Denna rådande uppfattning tyder på att företaget har förstått betydelsen av starka varumärken. Sett till den totala portföljen är denna liksom det enskilda varumärket en viktig tillgång, men det ter sig som om man inom Procordia Food fokuserar mer på det enskilda varumärket än den totala portföljen.

Procordia Foods nytilträdde VD anser att det finns mycket kunskap samlad inom företaget avseende såväl förmågan till varumärkesbyggande som produktionsteknologi. Förekomsten av såväl starka varumärken, kunskap om brand management och produktionsteknologi kan alla räknas som viktiga resurser och förmågor utifrån Barneys VRIO-ramverk. Detta kan således tydas som om att det finns en inneboende potential i företaget som bör utnyttjas till fullo. Med utgångspunkt av detta blir det mycket intressant att se till hur den organisatoriska förmågan bidrar till att utnyttja den kompetens och de resurser som finns inom företaget.

Förmågan att innovera

För drygt två år sedan inrättades en särskild Researchavdelning. Syftet med denna avdelning vara bland annat att bidra till ökad konsumentförståelse och att sätta konsumenten i fokus genom att vara organiserade på ett mer effektivt sätt. Vad man således ville uppnå var att bättre kunna svara på förändrade behov hos konsumenterna. Införandet av avdelningen kan ses som ett led i att förbättra företagens organisatoriska förmåga när det gäller att ta reda på vad konsumenterna efterfrågar. Vad som dock är intressant är att personer inom företaget menar att det fortfarande satsas för lite på avdelningen då de finansiella medlen har varit mycket blygsamma. Samtidigt för en respondent fram att Procordia Food verkar satsa mycket jämfört med andra producenter på marknaden. Den innovativa förmågan verkar ha förbättrats efter införandet av Researchavdelningen. Vad som dock blir viktigt för Procordia Food är att satsa ännu mer på avdelningen då det är innovationerna som kommunicerar hela varumärket. Vidare är innovationer mycket viktiga i kampen mot private brands.

Under senare år har nya trender framkommit avseende såväl förändrade konsumtionsvanor som ökad miljö- och hälsomedvetenhet. Om Procordia Food inte försöker att förutse dessa förändrade behov och efterfrågan kan det leda till att konkurrenter som gör detta får ett försprång på dessa segment. Det är således inte tillräckligt att enbart ägna sig åt det som är framgångsrikt för tillfället utan det viktiga är att planera för framtiden.

Förutsättning för time pacing

Det finns tecken på att Procordia Food har insett betydelsen av att identifiera vilka produkter som kommer att efterfrågas i framtiden. Genom införandet av researchavdelningen har ett steg tagits i rätt riktning för att bättre kunna undersöka förändrade preferenser och beteenden hos konsumenterna. Felix minipizza kan ses som ett resultat av att man uppmärksammat ett

förändrat konsumtionsbeteende där konsumenten efterfrågat snabbtillagade mellanmål i en stressig vardag. Vidare kan Risifrutti senaste tillskott Risifrutti Yoghurt fresh ses som ett resultat av att företaget uppmärksammat behovet av magrare alternativ då många människor är hälsomedvetna. Vad beträffar förändrade behov blir det mycket viktigt för Procordia Food att kunna såväl förutse som producera innovationerna som täcker dessa behov. Vid en tillämpning av teorin time pacing blir det i detta avseende viktigt för Procordia Food att vara den aktör som driver förändringar och inte bara agerar på förändringar som redan skett. Det handlar således om proaktivitet genom time pacing istället för reaktivitet genom event pacing.

Vi har således kommit fram till att det är mycket viktigt med time pacing utifrån två avseenden. Först och främst är det viktigt att kunna förutse förändrade behov hos konsumenterna. Detta kan förklaras av behovet av att i ett tidigt skede kunna förutse förändringar för att kunna erbjuda en produkt som motsvarar behoven tidigare än vad en konkurrent gör. Vidare är det viktigt att kunna förutse förändringar för att kunna hålla sig konkurrenskraftig gentemot konkurrenterna. Att inta en reaktiv position skulle således innebära att endast svara på åtgärder från konkurrenterna. Ett sådant handlande skulle enligt vår uppfattning innebära att Procordia Food förlorar möjligheten till first mover advantage vilket kan vara viktigt i en föränderlig bransch.

Organisatoriska förmågor inom Procordia Food

Inom Procordia Food har det de senaste åren skett flera förändringar beträffande dess organisationsstruktur. Införandet av de internationella kategorierna, som hade som syfte att skapa synergieffekter och prioritera de produkter med störst tillväxtpotential, ser vi som ett led i arbetet att förbättra företagets konkurrensförmåga. Förändringen av organisationen kan vidare ses som ett sätt att förändra den organisatoriska förmågan för att på så sätt bättre kunna utnyttja de varumärken och produkter som finns inom företaget. Detta resonemang skulle således kunna ligga i linje med det som Petromilli och Morrison (2002b:18) för fram om vikten av att ha den organisatoriska förmåga som krävs för att föra fram ett företags varumärkesportfölj.

Trots att ambitionen varit hög med de förändringar som skett inom organisationen, anser vi att det finns tecken på att det ännu, mer än två år efter omorganiseringen, finns barnsjukdomar. En person inom företaget uttryckte sitt missnöje över vad organisationen har resulterat i. Vad som verkar mest centralt i kritiken mot organisationen är att den inte främjat lokala idéer och initiativ utan verkat hämmande på grund av att organisationen kräver att hänsyn tas till olika intressenter. Vidare menade respondenten att det finns vissa brister i förmågan till samarbete då man tidigare premierats genom att vara individualist medan den nya organisationen krävt mer samarbete och förmåga till kommunikation.

Brown och Eisenhardt (1998b:11) behandlar, i deras teori om competing on the edge, vikten av avvägning mellan struktur och kaos. Enligt Brown och Eisenhardt (1998b:11) är det omöjligt att genomföra några förändringar om det råder för mycket kaos, medan för mycket struktur inte tillåter någon förändring. Denna teori kan appliceras på Procordia Foods organisationsstruktur. Genom matrisorganisationen har tydliga kategorier skapats, vilket kan ses som en tydlig struktur utifrån de olika kategorierna. Men det som företaget vunnit genom ökad struktur verkar det ha förlorat i ett minskat kreativt kaos. Som flera respondenter har påpekat har lokala initiativ hämmats av den rådande strukturen. Därmed kan vi konstatera att en bidragande orsak kan vara den ökade komplexitet som organisationen resulterat i. Vi menar vidare att även om syftet med den nya kategoriorganisationen bland annat var att förbättra synergieffekterna och uppnå kostnadsfördelar är det mycket viktigt att nya produkter

kan introduceras som kan förstärka de befintliga varumärkena. Då det verkar som om den nya organisationsstrukturen hämmar kreativiteten kan man fråga sig om den organisatoriska förmågan är särskilt lämplig även om produkten sätts i främsta rummet.

Produkt framför varumärke

Vad som mer är intressant att uppmärksamma är det faktum att Procordia Food sätter produkten i främre rummet på bekostnad av varumärket. Flera respondenter menar att varumärket förvisso är den viktigaste tillgången men att det är produkterna som prioriteras. Sett till produktkategorierna som skapades i samband med organisationsförändringen, är det rimligt att anta att detta hjälpte till att förstärka att fokus bör läggas på produkterna och inte på varumärket i sig. Vi ställer oss tudelade till detta faktum. Genom att föra fram produkten som det centrala i organisationen tror vi att det föreligger en risk att varumärkena på sikt kan urholkas. Orsaken till detta är att allt för mycket fokus på produkten borde försvåra en god kommunikation mellan olika personer som alla arbetar under varumärket men med olika produkter. Sett till den interna märkeslojaliteten tror vi att den kan försvagas genom att produkten förs fram istället för varumärket.

Även Procordia Foods vision vittnar om att det är produkten som prioriteras framför varumärket, då visionen uttrycks enligt följande: *"bli det ledande företaget på alla marknader där vi väljer att konkurrera med produkter och tjänster, som gör oss till konsumenternas absoluta favorit"*. Ordet produkt har en central roll i företagets vision medan ordet varumärke inte nämns. Då visionen i ett företag ska agera som ledstjärna för alla beslut inom företaget anser vi att vad som räknas för de anställda är snarare att producera bra produkter än att se till varumärket i första hand.

Enligt Melin (1997:35) får varumärket endast betydelse då det ses i relation med den produkt som bär varumärket. Vidare menar Kapferer (1998:16) att konsumenterna snarare köper en produkt än ett varumärke. Med hänsyn tagen till dessa uppfattningar, skulle en organisationsstruktur baserad på produktgrupper kunna var motiverad. Om varumärket först får betydelse när det sätts i relation till en produkt blir det naturligtvis mycket viktigt att fokusera på att tillverka produkter som attraherar konsumenterna. Att organisera företagets produkter i olika kategorier skulle därmed kunna vara ett sätt att förbättra den organisatoriska förmågan att kunna producera attraktiva produkter.

Category Management – förmågan att arbeta utifrån kategorier

Att arbeta utifrån produktgrupper har nära relation till vad som kallas Category Management. Chernatony och McDonald (1998:260) menar att, trots ändrade styrkeförhållanden mellan producenten och handelsledet och införandet av private brands har producenten mycket att vinna på att se handelsledet som en partner snarare än en konkurrent. Vidare menar de att återförsäljaren inte säljer enstaka varumärken utan snarare hela kategorier. För producenten blir det här viktigt att bidra till att hela kategorin ökar i omsättning. Vid införandet av Procordia Foods nya organisation skapades en särskild Trade Marketing avdelning med syfte att hålla ihop den nya kategoriorganisationen mot kund. Vi kan konstatera att en god relation med handelsledet torde vara en förutsättning för att överhuvudtaget kunna nå ut till konsumenterna. Det är därför troligt att den nya avdelningen skulle ha som syfte att främja Category Management eftersom organisationen är uppbyggd kring produktkategorierna och inte de enskilda varumärkena. Under intervjuer har det framkommit att det blivit allt viktigare att agera utifrån de spelregler som handeln ställer på producenter likt Procordia Food. Det

ligger då nära till hands att anta att Category Management är ett sätt att tillämpa då detta skulle ligga i handelsledets intresse.

Vad som vidare talar för införandet av Category Management är att det gynnar kategoriledaren inom en kategori (Chernatony och McDonald, 1998:261). Det faktum att Procordia Food är det ledande företaget på 20-25 av de totalt 30 segmenten företaget är verksamt inom, talar för att Category Management är viktigt för företaget. Procordia Foods beslut att införa årsplaner som tar hänsyn till handelns försäljning under året ligger i linje med detta påstående. Ett ökat fokus på kategorier skulle kunna motivera varför varumärket kommer i andra hand. På frågan huruvida Procordia Food har goda organisatoriska förmågor är svaret inte helt enkelt. Vad som dock står klart är att om fokus ligger på en tillämpning av Category Management borde det vara riktigt att satsa på att justera den nuvarande organisationen. Men om det viktiga är att bygga starka varumärken så är det viktigt att rikta mer uppmärksamhet till varumärkena och detta bör även återspeglas i en vision som nämner varumärket.

Behovet av att sätta varumärket i centrum

Även om det finns en del faktorer som talar för den struktur som Procordia Food infört, finns det enligt vår uppfattning tveksamheter huruvida denna bidrar till effektiv och lämplig organisatorisk förmåga. Trots uppfattningen om att varumärket endast får ett värde i förhållande till en produkt menar vi att det är mycket viktigt att ställa sig frågan om det är hönan eller ägget som kommer först. Vad vi menar är att även om det utvecklas nya produkter som ger ett värde till varumärket, är det viktigt att inte förbise det faktum att ett starkt varumärke kan bidra till ett ökat intresse för nya produkter och inte tvärtom. Det kan därför bli mycket viktigt att fokusera mer på varumärkena och låta produkterna komma i andra hand. Som vi tidigare analyserat är det mycket viktigt att vid varje ny lansering inom de etablerade varumärkena, ta hänsyn till dess kärnvärden för att på så sätt uppnå intern märkeslojalitet. För att uppnå denna lojalitet tror vi att det är mycket viktigt att sätta varumärket i fokus då det är detta som ska representera alla produkter som det omfattar. Som en av respondenterna framförde så innebär produktkategoriorganisationen att lokala initiativ hämmas.

Enligt en av respondenterna har försök gjorts för att skapa en vision som sätter varumärket i centrum. Detta har dock inte genomförts, vilket respondenten förklarar med att det funnits många olika uppfattningar om saken inom företaget. Vi anser att detta är något som bör övervägas av ledningen då en vision som sätter varumärket i fokus skulle tydligare kommunicera behovet av att satsa på varumärkesbyggande. En av respondenterna hävdade att en orsak till att organisationen inte blivit så effektiv som man hoppats beror på att den ställer höga krav på kommunikation och samarbete. Då de anställda varit vana att arbeta individualistisk har det ställt höga krav på förändring av arbetsätt. Vi tror att detta är en fråga om dominerande logik⁶ där det är viktigt att kunna förändra den rådande referensram som existerar inom företaget. Vi menar här att det är viktigt att starta en dialog där de rådande arbetsätten ifrågasätts för att på så vis förändra den dominerande logiken för att kunna ersätta den med en ny som baseras mer på samarbete och kommunikation.

⁶ Dominerande logik är när ett visst sätt att tänka utvecklas inom företaget som gör att nya tankebanor hämmas på grund av rådande referensram (Pralhad & Bettis i Starkey, 1996:100ff).

6.4.2 Företagets externa perspektiv - Marknadens möjligheter

Förutom de interna resurserna och organisatoriska förmågorna, är det viktigt att se till den strategiska kontext som Procordia Food verkar inom för att analysera dess portföljs möjligheter och hot.

Handelskedjornas ökade förhandlingsstyrka

Vad beträffar grossistledet har detta en mycket stark ställning på den svenska marknaden. Faktum är att de tre största kedjorna utgör totalt cirka 90 % av den årliga försäljningen, vilket får som konsekvens att de får en mycket stark ställning gentemot producentledet. Genom att allt fler förhandlingar sker centralt har Procordia Foods ställning försvagats. Då en så stor del av den totala marknadsandelen upptas av fyra aktörer är det uppenbart att deras förhandlingsstyrka är mycket stor. Detta får till följd att Procordia Food blivit mycket beroende av ett gott samarbete med dessa aktörer för att överhuvudtaget få ut varorna i butik. I detta sammanhang torde det bli mycket viktigt för Procordia Food att kunna erbjuda en mycket stark varumärkesportfölj som gör det attraktivt för handeln att samarbeta med företaget. I detta avseende blir varumärkesportföljen en mycket viktig tillgång som kan avgöra Procordia Foods värde som förhandlingspart. Handelns koncentration kan dock komma att förändras i takt med att nya kedjor, Netto och Lidl, etableras på den svenska marknaden. Vad som kännetecknar dessa båda kedjor är att de hör till lågpriskedjorna. Dessa båda kedjors intåg skulle därmed kunna bidra till att koncentrationen av handelns styrka minskar. Vad som dock talar för att dess intåg kan utgöra hot mot Procordia Food är att Lidl nästan enbart använder sig av private brands, vilket ökar konkurrenstrycket för Procordia Food.

Frånsett att koncentrationen har ökat kring ett fåtal handelskedjor och därmed kan ses som ett hot för Procordia Food är det viktigt att analysera huruvida detta kan innebära en möjlighet för Procordia Food. Som vi tidigare redogjort för verkar det som om Category Management har fått viss betydelse inom företaget. Detta kan ses som ett beslut att anpassa sig till de rådande handelskedjorna. Genom en anpassning till Category Management kan Procordia Food skapa möjlighet att få ut produkterna till konsumenterna.

Private brands och innovationer

Uppkomsten av private brands torde ha påverkat alla aktörer på den svenska marknaden i mindre eller större utsträckning. Det faktum att alla de tre största handelskedjorna har egna private brands har skapat ett nytt läge för Procordia Food. Som flera respondenter syftar på har uppkomsten av private brands satt högre press på Procordia Food. Även om flera respondenter menar att stora aktörer som Procordia Food påverkas i minst utsträckning av tillkomsten av dessa är det tydligt att det finns en oro. Kent Salomonsson, ansvarig för försäljning dagligvaruhandel Sverige har uttryckt det på följande vis: *"Hotet för oss på Procordia Food är att vi tappar försäljning, när våra kunder också är våra konkurrenter"* [...] *"Med hjälp av en genomtänkt strategi, välkända produkter och varumärken och genom att hela tiden erbjuda de bästa alternativen, tror jag att vi ska klara den här utmaningen"* (Matnyttigt, nr 19, 2002).

Som en konsekvens av det uppmärksammade hotet, är det viktigt att se till hur man kan skydda sig mot detta. Flera respondenter menar att uppkomsten av private brands har ökat kravet på innovationer under de existerande varumärkena. Detta motiveras av det faktum att

handelns egna private brands endast är prisvärda alternativ inom det redan existerande produktutbudet.

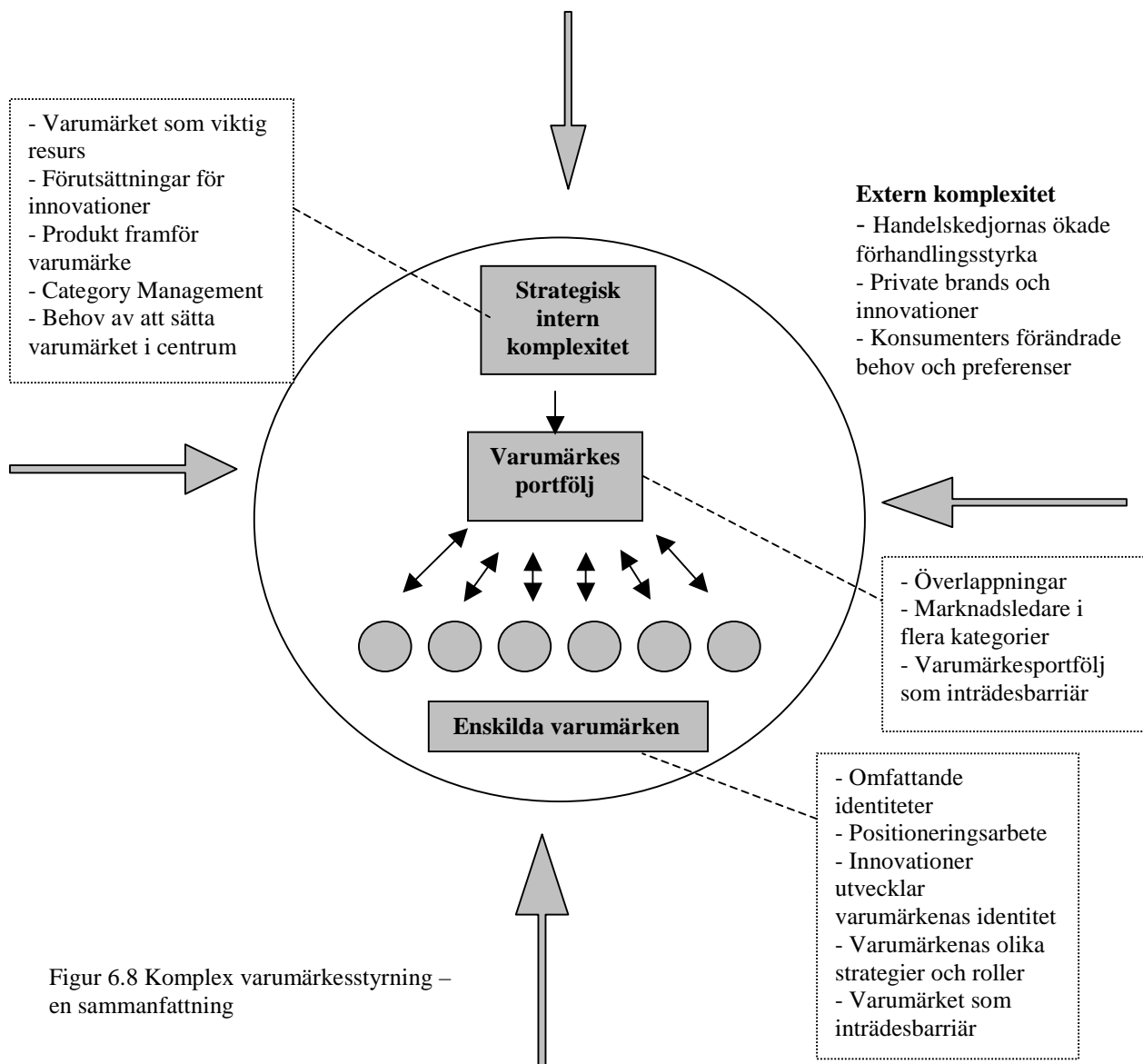
Genom att handeln inte lanserar några innovationer under private brands blir det därför mycket viktigt att som producent ligga steget före genom att introducera nya innovativa produkter. Detta tror vi kan ha två syften. Först och främst har flera respondenter understruket vikten av att ständigt underhålla ett varumärke genom lanseringar av innovationer. Innovationer har därmed som ett syfte att till viss del verka för bevarandet eller förstärkandet av ett varumärke. Genom att bygga starka varumärken som backas upp av intressanta och innovativa produkter kan således Procordia Food underhålla den relation som finns till dess konsumenter. Vidare leder starka varumärken till att Procordia Food torde få en starkare förhandlingsposition gentemot handelskedjorna eftersom detta gynnar dem genom stora sålda volymer av varumärket. En annan orsak till fokus på innovationer i kampen mot private brands skulle kunna förklaras av att innovationerna svarar mot nya behov som private brands inte kan svara emot. Därmed finns det ingen konkurrens från handelns håll vilket gör att Procordia Food kan få ett bra utgångsläge. Vad som vidare är ett faktum är att de största aktörerna på marknaden drabbas minst av införandet av private brands. Då Procordia Food tillhör de största aktörerna har företaget därför drabbats minst. Därav kan private brands ses som en möjlighet att förstärka företagets position medan mindre aktörer blir överkörda och tvingas börja producera för private brands.

Konsumenternas förändrade behov och preferenser

På senare tid har nya trender utvecklats vad gäller konsumenternas behov och preferenser. Bland annat har hälsoaspekten fått en ökad betydelse då allt fler konsumenter idag är mer hälsomedvetna än tidigare. Vidare har konsumtionsbeteenden förändrats där vi idag i större utsträckning efterfrågar livsmedel som är snabba att tillaga. För Procordia Foods del kan förändringar i konsumentens efterfrågan utgöra såväl ett hot som en möjlighet. Om Procordia Food inte uppmärksammar förändringar och nya trender kan det leda till att företaget tappar marknadsandelar till förmån för dess konkurrenter. Vad som därmed blir mycket viktigt är att företaget snabbt kan agera på förändringar i efterfrågan så att inte konkurrenter hinner före.

Vad vi mer kan se är att förändrade behov kan skapa nya marknader och därmed nya intäkter. En förutsättning till detta är dock att Procordia Food har en god konsumentförståelse och den organisatoriska förmågan som krävs för att utifrån konsumentförståelsen genomföra lämpliga innovationer. Som vi tidigare redogjort för verkar det som om Procordia Food har förbättrat dess organisatoriska förmåga genom införandet av en Reserchavdelning. Med denna förmåga tror vi att företaget är rustat för att kunna finna de möjligheter på marknaden som förändrade behov och preferenser ger upphov till.

6.4.3 Den totala komplexiteten – en sammanfattning



Figur 6.8 Komplex varumärkesstyrning – en sammanfattning

Procordia Foods interna förmågor och marknadens möjligheter skulle kunna ses som ett mycket komplext system. För Procordia Foods del är det inte tillräckligt att se till de interna resurserna i form av de enskilda varumärkena och den totala varumärkesportföljen. Det blir vidare mycket viktigt att backa upp portföljen med såväl lämplig kompetens som organisatoriska förmågor. Vi kan konstatera att företaget har ett antal starka varumärken som skulle kunna förstärkas ytterligare genom en förbättrad positionering. Vidare står det klart att företaget har mycket värdefull kompetens inom olika tillverkningstekniker som kan tillämpas för att utveckla nya innovativa produkter. Företaget har organisatoriska förmågor som idag främjar produkter och dess utveckling. Vad vi dock ställer oss tveksamma till är huruvida dessa organisatoriska förmågor är de bästa med tanke på att varumärket får en sekundär betydelse.

Frånsett det interna perspektivet är det mycket viktigt att beakta det externa perspektivet med störningar från företagets omvärld. Oavsett hur bra innovationerna är som tas fram är dessa inte av värde om inte hänsyn tas till vad konsumenterna efterfrågar. Vidare blir det mycket viktigt för Procordia Food att anpassa sig på bästa sätt mot kundernas allt starkare ställning.

Vad som också är värt att beakta är företagets varumärken som de facto kan utgöra skydd mot konkurrenter i form av inträdesbarriärer. Detta kan ses som att en stark kundlojalitet minskar risken för att konsumenten skulle vara intresserad av att gå över till ett annat varumärke.

Mot bakgrund av ovanstående kan konstateras att Procordia Food verkar i en mycket komplex verklighet, där det är viktigt att anpassa de interna faktorerna efter den föränderliga omvärlden. Enligt systemteorin och det dissipativa systemet är det företagets kompetens samt den formulerade visionen som bidrar till att ett företag blir konkurrenskraftigt. Utifrån denna teori kan vi konstatera att det är mycket viktigt för Procordia Food att hela tiden ha den rätta kompetensen och de rätta resurserna för att på så sätt vara konkurrenskraftiga på marknaden. Det blir därför viktigt att kontinuerligt se över företagets mest värdefulla resurser, nämligen varumärkena och dess sammansättning i portföljen. Vidare blir det viktigt att ha kompetens inom såväl Brand Management som produktionsteknik. Vad vi mer tror är viktigt är att ta ställning till huruvida det är mest lämpligt att ställa produktgrupper i centrum på bekostnad av varumärkena. Om varumärket ändå är det som bör prioriteras bör detta även avspeglas i visionen för att kunna agera som den ledstjärna visionen har till uppgift att vara. Det som vi anser ha varit mest framträdande i analysen kommer vi ta upp i våra slutsatser.

7 Slutsats

Efter att vi har analyserat Procordia Foods varumärkesportfölj utifrån både de enskilda beståndsdelarna och helheten, samt analyserat den komplexitet som arbetet med varumärkesportföljen innebär, avser vi i detta kapitel försöka besvara de frågeställningar som vi inledningsvis presenterat. Frågorna besvaras med avseende på vårt fallföretag och inom ramen av vår empiriska studie. Vi utesluter dock inte att vissa slutsatser med en del restriktioner kan föras över till andra objekt och situationer.

7.1 Hur påverkar de enskilda varumärkenas styrka portföljens slagkraftighet?

I de teoretiska diskussionerna som vi tidigare har presenterat framgår det att kopplingen mellan Brand Management och Strategic Management har gjorts tidigare, men främst med avseende på det enskilda varumärket. Nedan vill vi belysa hur denna koppling fungerar på varumärkesportföljsnivå.

Vår analys tyder på att det föreligger en klar skillnad mellan starka varumärken och en stark varumärkesportfölj. Starka varumärken i sig kan attrahera konsumenter, skapa märkeslojalitet och ligga till grund för konkurrensfördelar. Samtidigt samspelar varumärkena sinsemellan och detta samspel får betydelse för företagets kostnadseffektivitet i alla delar av värdekedjan och inte minst för företagets relation till externa intressenter. Starka varumärken i sig är en förutsättning som är nödvändigt för en stark varumärkesportfölj, men samtidigt inte tillräckligt. Det är samspelet mellan varumärkena som måste optimeras med utgångspunkt i företagets strategi, interna och externa mål, samt med kunskap om omvärldens förutsättningar.

Att beslutsfattare inom Procordia Food anser företagets varumärken vara de viktigaste resurserna har tidigare belysts. Varumärkesportföljen betraktas dock inte av företaget som en resurs i sig, utan snarare som en sammansättning av de enskilda varumärkena. Huruvida varumärkesportföljen är en viktig resurs anser vi bero på i vilken utsträckning varumärkenas interna samspel skapar värde för företaget och i vilken utsträckning värde förstörs. Om detta samspel är värdeskapande, blir också helheten större än summan av delarna, vilket därmed gör varumärkesportföljen till en viktig resurs för företaget. Om så inte är fallet, betyder det att varumärkesportföljen skapar mindre värde för företaget än vad den har potential till. Att inte betrakta varumärkesportföljen som en helhet kan således leda till att det interna samspelet förbises av företaget och att fokus inte ligger på att maximera dess värde. Varumärkesportföljen anser vi därmed vara en resurs som inte utnyttjas av företaget till dess fulla potential. Det handlar sålunda inte om att företaget bortser från vissa variabler i optimeringsarbetet, utan att man bortser från stora delar av optimeringsarbetet med avseende på varumärkesportföljen.

Vi menar vidare att varumärkesportföljen har bättre förutsättningar än ett enskilt varumärke att skapa inträdesbarriärer till marknaden. Anledningen till detta är att till såväl kund (handelsledet) som konkurrent, skapas relationer via varumärkesportföljen, samtidigt som relationen till konsument skapas via ett enskilt varumärke. Genom den märkeslojalitet som

uppstår i relationen mellan varumärket och konsumenten, samt genom varumärkesportföljens styrka på marknaden skapas det som vi benämner *direkta inträdesbarriärer*. Däremot genom att bygga upp relationer med handeln, vilket kommer att påverka både konsumentens tillgång till varor i butik och konkurrenternas tillgång till distributionskanaler, skapas det som vi benämner *indirekta inträdesbarriärer*. Det senare får en särskilt stor betydelse när producenten är kategoriledaren och genom sitt agerande kan påverka sina kunders beslut både på central nivå och i butik.

En annan viktig aspekt är varumärkets strategiska roll i portföljen, beroende på dess förmåga att generera avkastning, framtidspotential, strategisk betydelse och andra faktorer. Det är viktigt att hänsyn tas till varumärkenas strategiska roller, då dessa beskriver hur varumärkena hänger ihop internt och vilken betydelse de har för varumärkesportföljen som helhet med avseende på både nutid och framtid. Man måste således beakta den sammansättningen som portföljen för nuvarande har med avseende på de olika rollerna, för att skapa förståelse för vilken inverkan portföljarbetet kommer att ha. Om balansen mellan varumärkenas sammansättning i portföljen vad gäller de olika rollerna urholkas, riskerar företaget också att varumärkesportföljens värde försvagas på lång sikt.

Att ett företag innehar flera varumärken med olika roller kan även ses som en option på framtiden. Vad som kommer att vara viktigt för att understödja portföljen i framtiden är oklart på grund av den komplexa verkligheten, vilket gör det viktigt att ha varumärken som kan få olika betydelse beroende på hur omvärldens förutsättningar utvecklas.

7.2 Hur driver Procordia Food dess varumärkesportfölj på strategisk nivå?

Procordia Food har ingen varumärkesportföljstrategi i den bemärkelse vi avser. I dess arbete med varumärkesportföljen har Procordia Food vissa prioriteringar vad gäller de enskilda varumärkena dock verkar det finnas en sämre insikt om hur det kommer att påverka den totala varumärkesportföljen.

Samtidigt som det är varumärkena som driver utveckling av varumärkesportföljen, så drivs varumärkenas utveckling via innovationer. För Procordia Foods del menar vi att det finns en medvetenhet inom företaget om innovationers betydelse, samtidigt som det finns organisatoriska förmågor till innovation. Det föreligger däremot svårigheter i den praktiska implementeringen. Utan en effektiv implementering förlorar delvis förmågan att komma med innovativa idéer dess betydelse, då de flesta aldrig kommer till uppfyllelse. Som orsak till dessa implementeringssvårigheter har vi identifierat bland annat organisationsstrukturen med långa beslutsvägar på grund av dess matrisorganisation och det historiska arvet som sätter begränsningar för innovationer.

Den befintliga organisationsstrukturen befrämjar som tidigare nämnts de enskilda produktkategorierna. Den är anpassad till att genom en relation till handeln främja försäljningen inom varje enskild kategori, där Procordia Food inom många områden är representerat med mer än ett varumärke. En sådan organisationsstruktur verkar ha fört över fokus från varumärkena till produktkategorier. Ytterligare en anledning till det befintliga fokus i styrningen kan vara att produktkategorier anses mer påtagligt styrningsobjekt än varumärken. Det är vidare lättare för företag att förstå hur produktportföljen fungerar framför varumärkesportföljen.

Den avvägningen mellan varumärkesfokus och produktkategorifokus som företaget anser sig stå inför menar vi inte är nödvändig, då ett företag genom att utveckla produktkategorier även utvecklar varumärken och vice versa. Vid effektiv styrning menar vi således att det inte borde finnas en avvägning mellan Brand Management och Category Management, då dessa enbart borde förstärkas med växelvis verkan. Exempelvis krävs det att kategoriledaren har en stor konsumentinsikt för att framgångsrikt i samverkan med handeln kunna driva sin kategori. Konsumentinsikten ger samtidigt möjligheter till mer framgångsrika innovationer, vilket gynnar företagens brand Management förmåga. Konflikten mellan dessa två aspekter som vi dock anser uppstå inom Procordia Food kan ha sitt ursprung i att det saknas en vision som lyfter fram varumärkenas betydelse mot kund och konsument.

7.3 Kan denna varumärkesportfölj optimeras?

Utifrån vår analys kan vi antyda att det inom vissa kategorier föreligger överlappningar mellan varumärkena, både på funktionell och emotionell basis. De funktionella överlappningarna förekommer då Procordia Food erbjuder likartade produkter inom fler än ett varumärke, till skillnad från de emotionella som är ett resultat av bristande tydlighet i positioneringen. Vi har haft svårt att precisera var de emotionella aspekterna överlappar, vilket leder oss till en konklusion om att de inte med säkerhet kan definieras beroende på den bristande differentieringen.

Optimering är ett komplext och mångfacetterat begrepp. I optimeringsarbetet är det därför bland annat viktigt att beakta mot vem denna optimering genomförs. Vi kan inte dra några bestämda slutsatser var i Procordia Foods varumärkesportfölj det för närvarande finns behov för optimering. Det är vidare de mål och ambitioner som företaget har som bestämmer vad som är optimalt. De strävanden som Procordia Food har vad gäller en ökad marknadsandel och kostnadseffektivitet kan således leda till motstridiga slutsatser om hur varumärkesportföljen bör vara utformad. Detta baseras på att det inom företaget finns en uppfattning om att i syfte att skydda dess marknadsandel tillåts en viss grad av överlappning, samtidigt som ett företag enligt de teoretiska resonemangen uppnår högst kostnadseffektivitet genom en fullständig differentiering. Detta grundläggande antagande kan ifrågasättas utifrån följande resonemang.

Då kopplingen mellan företagens varumärken inte framgår för den enskilda konsumenten, har denne inte heller något intresse av företagens varumärkesportfölj som helhet. Vad gäller konkurrenter, så fungerar en varumärkesportfölj utan gaps som ett bättre skydd. Vi menar dock att Procordia Food inte kan gardera sig mot konkurrensen genom att istället ha överlappande varumärken, då företaget ändå inte kommer att täcka alla konsumentbehov, förutsatt att det inte innehar 100 procent av marknaden. Detta tyder på att överlappningar i sig inte tillför något värde, samtidigt som de urholkar företagens marknadstäckningsförmåga och möjligheter till synergieffekter. Vidare verkar det inte finnas någon egentlig avvägning mellan överlappningar och gaps då bägge kan förekomma oberoende av varandra i samma varumärkesportfölj.

Ovanstående diskussion kan sammanfattas i följande slutledning. En tillräcklig differentiering inom portföljen kan bidra till att åtgärda både gaps och överlappningar. Differentiering på emotionell nivå ska genomföras via en ompositionering av varumärken med hjälp av innovationer, marknadskommunikation och dylikt. Differentiering på funktionell nivå kan genomföras med hjälp av konsolidering av produktgrupper inom varumärkena. En

marknadsledare ska vidare fokusera på att maximera den totala försäljningen inom kategorin, och anpassa sin varumärkesportföljstrategi därefter.

Vi vill dock påpeka att optimeringsarbetet, mot vem det än genomförs, ska ses som en kontinuerlig process, som i sig aldrig kan resultera i en optimal varumärkesportfölj. En orsak till det är att optimering i avseende på en aspekt, inte innebär en optimering med avseende på andra aspekter. En annan orsak är, utifrån definitionen av optimering, att det inte är möjligt att ta hänsyn till samtliga variabler som bestämmer vad som är optimalt i en viss given situation. Det är således enbart ett begränsat antal variabler som kan beaktas för att finna den bästa möjliga lösningen. En orsak kan vara omvärldens komplexitet, där företag aldrig riktigt kan veta varken vilka faktorer som påverkar varumärkesportföljen och företaget som helhet, eller vad denna påverkan går ut på. En annan orsak är att det finns en avvägning mellan informationskostnader, och den fördelen i form av en ökad lönsamhet som en ökad optimering skulle innebära.

Att en optimal varumärkesportfölj inte verkar vara möjlig att uppnå betyder dock inte att företaget inte kan sträva efter den i största möjliga mån. Förutom sådana strategier som differentiering med avseende på behov och renodling av varumärkenas identitet, är det minst lika viktigt att stödja en dynamisk utveckling av portföljen genom bland annat innovation och ökad konsumentförståelse. Det är viktigt att blicka i framtiden och bygga upp sin portfölj genom en rad konsekventa beslut, med uttryckt konsumentfokus och hänsyn till omvärldens ständigt förändrade förutsättningar.

Slutligen måste företag alltid beakta lönsamhetsperspektivet. Företagets mål är således inte att ha en väldifferentierad varumärkesportfölj, utan att skapa värde både för företaget och för konsumenterna. Överlappningar inom varumärkesportföljen är således inte alltid av ondo, om portföljen i sin befintliga sammansättning skapar mer värde än vad den annars hade gjort.

7.4 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Att varumärket är en viktig resurs har kommit att uppmärksammas i allt större utsträckning i teoretiska sammanhang. Vad som dock verkar vara en underskattad resurs är varumärkesportföljen. Som vi redogjort för i vår slutsats har varumärkesportföljen en mycket viktig roll både i relationen till handelsledet och i kampen mot konkurrenterna. Helheten kan således bli större än summan av delarna om synergieffekterna utnyttjas. Samtidigt finns risken för att helheten blir mindre än summan av delarna på grund av de ineffektiviteter som kan uppstå inom varumärkesportföljen. Med vår uppsats hoppas vi kunna bidra till att varumärkesportföljen som helhet sätts mer i fokus och att dess interna effektivisering uppmärksammas som ett viktigt problem.

Vidare har vi utvecklat det befintliga teoretiska ramverket genom att framhäva varumärkesportföljens betydelse som inträdesbarriär. Vi har identifierat två typer av inträdesbarriärer, den direkta respektive indirekta, vilka uppstår i samspel med olika intressenter. Dessa inträdesbarriärer uppkommer på olika sätt, dock bidrar de båda till att, dels stå emot konkurrenterna, dels skapa långsiktiga relationer till företagets kunder och konsumenter.

Vad som vidare framkommit är att såväl det enskilda varumärket som hela varumärkesportföljen inte kan drivas isolerat från företagets omvärld. Det blir därför mycket viktigt att ta hänsyn till såväl interna som externa faktorer. Trots att det skrivits en del om

Strategic Management perspektivet kombinerat med Brand Management perspektivet tror vi oss kunna bidra till denna samling av teorier, genom att koppla samman dessa till vår analys av varumärkesportföljsstrategier och lyfta fram dess betydelse. Detta illustreras även i vår analysmodell som visar på varumärkenas samspel och dess koppling till den interna organisationen samt företagets omvärld, vilka tillsammans utgör ett komplext system. Genom denna framställning vill vi bidra till ökad förståelse för den komplexitet som varumärkesstyrning innebär.

Med denna uppsats vill vi vidare lyfta fram betydelsen av varumärkesportföljsarbete i praktiken. Vi tror oss ha bidragit till en ökad förståelse för betydelsen av optimering av varumärkesportföljen. Samtidigt har vi vidgat sammanhanget i vilket optimeringsarbete kan ses. Vi hoppas att vår uppsats ska vara intressant för Procordia Food på ledningsnivå. Härigenom vill vi således bidra praktiskt i allmänhet men till Procordia Food i synnerhet.

7.5 Förslag till framtida forskning

Under arbetet med denna uppsats har vi insett att det finns flera forskningsområden som är både intressanta och relevanta i sammanhanget, men som inte ryms inom ramen för denna uppsats.

Vad som vore intressant att studera är hur några olika stora producentföretag tillämpar varumärkesportföljsstrategier. Genom en sådan undersökning skulle en statistisk generalisering kunna göras där allmänna tendenser kan utläsas.

Ett annat ämne skulle kunna vara att gå djupare in på frågan att kommunicera företagsnamnet mot kund, vare sig det är det befintliga namnet Procordia Food, eller något av dess starka varumärken i portföljen.

Ett annat område skulle kunna vara att gå djupare in på Category Management för att utforska relationen mellan producent och handelsled och hur detta påverkar de enskilda varumärkena.

Ett område vi finner intressant är huruvida det värde som varumärkesportföljer tillför företaget kan kvantifieras. Med varumärkesportföljens värde syftar vi på det värde det skapar för företaget och dess intressenter, och således inte de bokföringsmässiga aspekterna. Om så är fallet vore det intressant att undersöka hur varumärkesportföljens totala värde kan maximeras, det vill säga med avseende på samtliga inblandade aktörer.

Slutligen kan man säga att varumärkesportföljsstrategier och dessa implikationer för företagsledningen är ett tämligen utforskat område, där mycket utrymme finns för såväl teoretiska som praktiska bidrag.

Källförteckning

Böcker

Aaker, David A., *Building Strong Brands*, The Free Press, 1996

Aaker, David A., & Joachimstahler, Erich, *Brand Leadership*, The Free Press, 2000

Alvesson, M. & Sköldbberg, K., *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, 1992

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, 1998

Apéria, Tony, *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet, 2001

Blackwell, R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F., *Consumer behavior*, Harcourt, 2001

Brown, Shona L & Eisenhardt, Kathleen M, *Competing on the edge – strategy as structured chaos*, 1998 (b)

Chernatony, Leslie de, & Mcdonald, Malcolm, *Creating Powerful Brands – in consumer Service and Industrial Markets*, Butterworth-Heinemann, 1998

Elg, Ulf, & Johansson, Ulf, *Samspelet mellan struktur och agerande i dagligvarukedjan*, Lund University, Press1992

Eriksson, Lars, T. & Wiederheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, 1997

Fill, Chris, *Marketing Communications: Context, Strategies and Applications*, Prentice Hall, 2002

Grant, Robert M., *Contemporary strategic analysis*, Blackwell Publishers Ltd, 2002

Holme, I. & Solvang, B., *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 2001

Kapferer, Jean-Noel, *Strategic Brand Management, Creating and sustaining long term brand equity*, 2nd edition, Kogan Page, London,1998

Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärke*, Lund University Press, 1997

Melin, Frans & Urde, Mats, *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Malmö, 1990

Merriam, Sharan, B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, 1998

Patel, Runa & Tebelius, Ulla, *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, 1991

Sandoff, Anders, *Resursbaserad konkurrenskraft*, 2002

Starkey, Ken, *How organizations learn*, International Thomson Business Press, 1996

Uggla, Henrik, *Varumärkesarkitektur – strategi, teori och kritik*, Liber Ekonomi, 2001

Urde, Mats, *Märkesorientering – utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegenerering*, Lund University Press, 1997

Yin, Robert, K., *Case study research – design and methods*, 2nd edition, 1994

Rapporter

DLF/Delfis tidskrift, *Bygga och vårda starka varumärken*, Delfiföretagen AB, 1995

Konkurrensverkets rapportserie 2002:6, *Dagligvaruhandeln – Struktur, ägarform och relation till leverantörer*, 2002

SOU 1996:144, *Ökad konkurrens i handeln med livsmedel*, Norstedts Tryckeri AB, 1996

Artiklar

Aaker, David, *Brand extensions: the good, the bad and the ugly*, Sloan Management Review, Ebsco, Vol 31, 1990

Aaker, David A., & Joachimstahler, Erich, *Brand Leadership*, Book Excerpt, Brandweek February 21, 2000

Barney, Jay B., *Bringing Managers Back In*, 1996

Brown, S. & Eisenhardt, K., *Time Pacing: Competing in Markets that won't stand still*, Harvard Business Review, March-April 1998 (a)

Calderon, Haydee; Cervera, Amparo & Molla, Alejandro, *Brand assessment: a key element of marketing strategy*, The Journal of Product and Brand Management, Proquest, Vol 6, 1997

Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael & Verlinden, Matt, *Skate where the money will be*, 2001

Dussart, Christian, *Category management: strengths, limits and developments*, European Management Journal, Vol 16, 1998

Eneroth, Kristina & Malm, Allan. T, *Strategic Identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, 2000

Granström, Klas, *Dagens Media Sverige, Rättskrig i TV*, 2002-09-24

Jacobsson, Göran, Sydvenska Dagbladet Näringsliv, *Orkla får klartecken till affären*, 1995-09-15

Johnsson, Agneta, Dagens Industri, *ICA säljer BOB till norrmännen*, 1993-06-03

Keller, Kevin Lane, *Managing brands for the Long Run: Brand reinforcement and revitalisation strategies*, California Management Review, Summer 1999

Lomax, Wendy et al., *The measurement of cannibalization*, The Journal of Product and Brand Management, Proquest, Vol 6, 1997

Petromilli, Michael; Morrison, Dan & Million, Michael, *Brand architecture: building brand portfolio value*, Journal of Strategy and Leadership, Emerald, May 2002 (a)

Petromilli, Michael & Morrison, Dan, *Creating Brand Harmony*, Journal of Marketing Management, Proquest, Vol 11, July-August 2002 (b)

Pierce, Andrew et al., *Brands you can count on*, Journal of Marketing Management, Proquest, Vol 11, July-August 2002

Pierce, Andrew & Moukanas, Hanna, *Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth*, Strategy & Leadership May 30, 2002

Rosengren, Åke, Fri Köpenskap, *Livsmedel till salu*, 1993-12-09

Spanos, Yannis, E., & Spyros, Lioukas, *An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective*, Strategic Management Journal, vol. 22, 2001

Sydvenska Dagbladet Näringsliv, *Tufft jobb för ny chef på Procordia*, 2003-04-08

Wisten, Eva, Dagens Media Sverige, *BOB i ny hylldesign*, 2000-10-24

Företagsintern information

Företagsbroschyr, Procordia Food

Kvalitetspolicy, Procordia Food

Matnyttigt, nr 6; 7; 9; 12; 13; 15, 2000

Matnyttigt, nr 12; 14; 15; 17; 18; 19, 2001

Matnyttigt, nr 3; 15; 19; 21, 2002

Matnyttigt, nr 1; 6, 2003

Kort & Gott, Procordia Food, 2001

Kort & Gott, Procordia Food, 2002

Orkla Foods årsberättelse, 2001

Orkla Foods årsredovisning, 2002

Elektroniska källor

<http://www.djupfrysningsbyran.se> 2003-05-02

<http://www.ekstroms.se> 2003-04-20

<http://www.felix.se> 2003-04-20

<http://www.funlight.com> 2003-04-20

http://www.lathamandcompany.com/planning_brand_consolidation.htm 2003-04-25

http://www.livsmedelsakademin.com/konsumentpreferenser_och_konsume.htm 2003-04-28

<http://www.livsmedelsakademin.com/produkter.htm> 2003-04-28

<http://www.livsmedelsakademin.com/sv%20livsindu%20och%20konkurr.htm> 2003-04-28

<http://www.livsmedelssverige.org/nytt/arkiv2000/986.htm> 2003-04-25

http://www.li.se/dokument/fakta/livsmedelsaret_2002.pdf 2003-04-29

http://www.li.se/dokument/fakta/livsmindustr_i_omv.pdf 2003-04-29

<http://www.malmedel.nu> 2003-04-10

<http://www.onos.se> 2003-04-20

<http://www.optimizationpartner.com> 2003-05-22

<http://www.orkla.com> 2003-04-15

<http://www.risifrutti.se> 2003-04-20

Muntliga källor

Aru, Mikael, VD, 2003-04-16

Freiholtz, Lars, fd VD, 2003-05-06

Johnsson, Joakim, Assisterande Kategoridirektör, Snacking, 2003-04-08

Klafstad, Martin, Tidigare Marknadsdirektör, 2003-05-09

Larsson, Nikolas, Kategoridirektör, Snacking, 2003-04-14

Lundqvist, Ola, Trade Marketing ansvarig, 2003-05-02

Malmgren, Eva, Researchansvarig, 2003-04-23

Nordström, Gunilla, *Strategi som Navigationslandskap*, föreläsning 2003-03-17

Sjölander, Jenny, Ansvarig för BOB Dryck, 2003-04-01

Sköld, Håkan, Nationellt ansvarig för Felix, 2003-04-24

Bilaga 1 Researcharbete

I denna bilaga vill vi förklara några begrepp som Procordia Food anser vara centrala i dess innovationsarbete, och det betydelse som dessa har för företaget. Vidare redogör vi för arbetsprocessen beträffande ad hoc undersökningar. Slutligen presenteras den så kallade förslagskommittén och dess innebörd klargörs. Informationen kommer från intervjuer med respondenter inom Procordia.

Konsumentinsikt

Från ett marknadsföringsperspektiv är det inte längre tillräckligt att anta likheter i konsumentbeteende i olika skede av livet. Konsumentbeteende har blivit ett mycket komplext fenomen, som inte längre kan förklaras med demografiska faktorer. Det är därför andra aspekter än de demografiska som man måste undersöka och positionerna sig gentemot. En av respondenterna menar att det är mycket viktigt att analysera trenderna på konsumentmarknaden, köparbeteendet och vad som påverkar denna. Konsumentinsikt är således den förståelsen som ett företag måste skapa för sina konsumenter, deras värderingar, önskemål och behov.

Köparinsikt

Köparinsikt skapas genom analys av relationen mellan handeln och konsumenten. Denna insikt handlar om att förstå konsumentens beteende i samband med köp. Denna relation är väldigt viktigt för hur konsumenten uppfattar både produkten och företaget. Detta relativt nya område är intressant därför att köparen påverkas väldigt starkt av den informationen i bred bemärkelse som han utsätts för i butik (point of purchase).

Ad hoc undersökningar

Ad hoc undersökningar är sådana som genomförs på beställning från personer inom företaget. Processen börjar med att produktchef diskuterar idén med sin marknadschef. Alla undersökningar ska föregås av en research brief som skapas av produktchef och granskas och godkänns av researchavdelningen, som också väljer en lämplig metod och undersökningsinstitut. Där definieras vad det är för problem man har, vilken information man behöver, vad det är för beslut man ska fatta och varför denna information behövs för att fatta beslutet. Ansvarig för Researchavdelningen förhandlar med institut, följer upp och säkerställer kvalitet.

Den informationen som man får fram genom sådana undersökningar används främst på två sätt:

- I innovationsprocessen. Här ingår bland annat idétest, koncepttest, produkttest, lanseringsuppföljning och dylikt.
- Generellt lära känna sina konsumenter. Exempel på det är en undersökning av konsumenternas preferenser och undersökning av varumärkets betydelse för

konsumentbeteende. Från sådana undersökningar kan komma idéer om nylanseringar, förändringar av media kommunikation osv.

Syftet med en sådan undersökning kan också vara att övertyga internt. Det kan hända att en anställd ser en potential i ett visst koncept som inte andra ser.

Förslagskommitté

Researchavdelningen driver arbetet med att konceptualisera idéer. I det arbetet har en modell tagits fram för hur man skriver och testar koncept, som är tänkt att inspirera till att frekvent testa idéer till nya produkter eller förändringar på befintliga produkter. Några exempel på lanserade produkter som har tagits fram på detta sätt är Bob Squeazy, Felix Soppa och Felix QuickFries, och det är många nya på gång.

Bilaga 2 Exempel på innovationsarbetet

För att illustrera Procordias innovationsarbete vill vi ge några exempel på innovationer som har varit framgångsrika i olika utsträckning. Om ingen annan källa anges kommer informationen från intervjuer.

Innovation	Lansering/Skäl	Målgrupp/ Positionering	Utfallet
Lev Väl	Sommaren 2000, som svar på den snabbväxande marknaden för djupfrost färdigmat samt den ökade hälsomedvetenhet hos konsumenterna. Svar på Findus nylanserade "I Feel Good"	"Konsumenter som är måna om vad de äter, men som samtidigt inte vill göra avkall på den goda smaken" (Matnyttigt, nr 13, 2000)	Trots de högt ställda förväntningarna och optimistiska attitydundersökningsresultat, visade försäljningen vikande resultat. I samband med sortimentseffektiviseringsprocessen bestämde företaget att lägga ner hela sortimentet drygt ett år efter lanseringen.
Felix Soppor	September 2001, som svar på den snabbväxande marknaden för soppa i Sverige, med årlig försäljning på cirka 80 miljoner portioner – en klar utvecklingspotential. "...först att etablera sig på en idag icke existerande del av djupfrostmarknaden" (Matnyttigt, nr 15, 2001).	"Snabb och praktisk, ny och fräsch förpackningsdesign" (Matnyttigt, nr 15, 2001).	Försäljningssiffrorna mycket bättre än de planerade, sedan lanseringstillfället fram till fjärde kvartalet 2002 har totalt 1 519 728 förpackningar sålts. Felix Soppa tilldelades djupfrysingsbyråns högsta pris – Den Gyllene Pingvinen (djupfrysingsbyran.se). Från och med år 2002 säljs produkten också till storhushåll (Matnyttigt, nr 15, 2001).
BOB Squeezy	Hösten 2001, som svar på att "barnfamiljerna ville ha det enklare och roligare vid matbordet". Den största innovationen på livsmedelmarknaden inom förpackningslösningarna för sylt och marmelad sedan refillförpackning (Matnyttigt, nr 15, 2001).	Barnfamiljer - enklare - roligare (Matnyttigt, nr 15, 2001)	Sedan lanseringen hösten 2001 och fram till maj 2002 har över en miljon av klämflaskan sålts – mycket mer än prognostiserat. Procordia Food bestämde sig därför i maj 2002 att introducera flaskan även i servicehandeln. (livsmedelsverket.se)

Bilaga 3 Intervjuguider

Intervjuguide till Mikael Aru 2003-04-16

- Vad innebär ditt ansvarsområde som VD för Procordia Food?
- Vad har du för tidigare erfarenhet inom livsmedelsbranschen?
- Hur karakteriseras den svenska livsmedelsbranschen och vilken roll har Procordia Food i denna?
- Vilka utmaningar står Procordia Food inför?
- Vad är Procordia Foods affärsidé och vision?
- Hur ser du på Procordia Foods strategiska fokus de senaste åren?
- Vad innebär varumärken för dig?
- Kan du utveckla varumärkenas betydelse för Procordia Food?
- Hur ser du på Procordia Foods sammansättning av varumärken idag?
- Vad är ambitionen med Procordia Foods varumärkesportfölj?
- Finns det behov av förändring, i så fall vad?
- Lista de viktigaste områden som du vill fokusera ditt arbete på!
- Finns det en övergripande varumärkesstrategi?
- Tror du ett företag kan optimera sin varumärkesportfölj, och i så fall hur?
- Kan du rangordna varumärkenas styrka och strategiska värde?

Intervjuguide till Lars Freiholtz 2003-05-06

- Vad hade du för Position i Procordia Food?
- Hur länge arbetade du inom företaget?
- Vad har varit Procordia Foods största utmaningar de senaste åren?
- Kan du beskriva hur branschen har förändrats under din tid inom företaget?
- Hur skulle du vilja beskriva Procordia Foods position på marknaden?
 - har den förändrats under din tid i företaget?
- Skedde några större förändringar inom företaget under din tid inom företaget?
 - vad var skälet till dessa?
- Hur ser du på varumärken i allmänhet?
 - garant för kvalitet, skydd etc
- Vilken betydelse anser du att Procordia Foods varumärken har för företaget?
- Vad är varumärkenas styrkor respektive svagheter?
- Om du skulle rangordna varumärkena, vilka är starkast?
- Hur ser du på varumärket Felix?
 - vad kan man göra med det?
- Vad var skälet till att ni införde en reserchavdelning under ledning av Eva Malmgren år 2000?
- Tycker du att avdelningen har bidragit till något särskilt?
- Hur skulle du vilja beskriva Procordia Foods varumärkesportfölj?
- Genomfördes det några förändringar i portföljen avseende dess sammansättning och innehåll under din tid?
 - vilka tendenser kan utläsas?
- Hur lyckas man samordna flera varumärken i en portfölj?
 - för Procordia Food i synnerhet
- Anser du att det är möjligt att ha en optimal varumärkesportfölj?
 - Anser du att Procordia Food har en optimal varumärkesportfölj?
- Vilka är de största utmaningarna som Procordia Food står inför de närmsta åren?

Intervjuguide till Joakim Johnsson 2003-04-08

- Vad innebär din position/ansvarsområde?
- Vilka varumärke ingår i produktkategorin ”Snacking”?
- Finns det en varumärkesansvarig för varje varumärke?
- Vilka andra produktkategorier finns det inom Procordia Food?
- Vad går Er strategiplan ut på för Orkla för åren 2001-2003?
- Vad var orsaken till att man ändrade fokus på strategiplanen?
- Vad är företagets övergripande varumärkesstrategi? Hur stor vikt lägger man vid den övergripande varumärkesstrategin respektive strategierna för de enskilda varumärkena?
- Hur är kommunikationen mellan de olika varumärkena och till ledningen?
- Vad står de olika varumärkena för? (positionering)
- Vad är ambitionen med Er valda varumärkesportfölj? (enhetlig, diversifierad, uppnå vissa synergieffekter etc.)
- Utvärderar ni varumärkesportföljen? Koppling till övergripande varumärkesstrategi?
- Hur utvärderar ni till vilket varumärke en ny produkt ska tillhöra?
- Har ni planer på att förändra portföljens innehåll? (sammanslagning, förvärv, avyttring, avknoppning osv.) Har det skett? Varför, hur? Uppföljning?
- Kan du rangordna varumärkenas styrka och strategiska värde? Har ni olika prioritering på olika varumärken? Ger det något utslag på hur mycket utvecklings och marknadsföringsmedel som satsas?
- Ser du något behov av att förändra varumärkesportföljen? Hur, varför? Var brukar sådana förändringar initieras?

Intervjuguide till Nikolas Larsson 2003-04-14

- Vad innebär din position/ansvarsområde?
- Kan du beskriva Procordia Foods strategiska fokus de senaste åren?
- Vad var de huvudsakliga skälen till detta?
- Kan du beskriva den varumärkesportfölj ni har och skälen till dess sammansättning?
- Hur bedömer du dess innehåll?
- Vad är ambitionen med Procordia Foods varumärkesportfölj?
- Hur mycket utrymme anser du det finns för optimering av varumärkesportföljen?
- Utvärderar ni varumärkesportföljen? Koppling till övergripande varumärkesstrategi?
- Ser du något behov av att förändra varumärkesportföljen? Hur, varför? Var brukar sådana förändringar initieras?
- Vad är företagets övergripande varumärkesstrategi? Hur stor vikt lägger man vid den övergripande varumärkesstrategin respektive strategierna för de enskilda varumärkena?
- Kan du förklara organisationsstrukturen kring de olika kategorierna och vilka varumärken som ingår i dem?
- Hur är ansvarsfördelningen för de olika varumärkena?
- Hur är kommunikationen mellan de olika varumärkena och till ledningen?
- Vad står de olika varumärkena för? (positionering)
- Kan du rangordna varumärkenas styrka och strategiska värde? Har ni olika prioritering på olika varumärken? Ger det något utslag på hur mycket som ska satsas på utveckling och marknadsföring?
- Hur utvärderar ni till vilket varumärke en ny produkt ska tillhöra?

Intervjuguide till Ola Lundqvist 2003-05-02

- Vad innebär din position/ansvarsområde?
- Kan du beskriva vad Trade avdelningens verksamhet går ut på?
- Kan du beskriva branschen som Procordia Food verkar inom?
- Kan du beskriva hur private brands har påverkat Procordia Food?
- Vilken roll har Trade avdelningen i innovationsarbetet inom Procordia Food?
- Hur kommuniceras företagsnamnet Procordia Food mot kund?
- Hur kommuniceras de olika varumärkena mot kund?
- Satsas det olika mycket på olika varumärken, och i så fall baserat på vilka kriterier?
- Hur mycket jobbar man med varumärkena enskilt och hur mycket jobbar man med varumärkena som en portfölj?
- Hur mycket av varumärkenas inriktning styrs på företagsledningsnivå och hur mycket styrs på avdelningsnivå?
- Hur bedömer du Procordia Foods varumärkesportfölj idag?
- Vad innebär en optimerad varumärkesportfölj för dig, och tror du att optimering kan uppnås?
- Vilka är de största utmaningarna Procordia Food står för mot handeln?
- Hur kan varumärkesstrategierna på strategisk nivå kopplas samman med företagsstrategin?

Intervjuguide till Eva Malmgren 2003-04-23

- Vad innebär din position/ansvarsområde?
- Vilka slags undersökningar genomför ni?
- Löpande process eller ad hoc?
- På vems initiativ genomförs en marknadsundersökning?
- I samband med vad genomförs en marknadsundersökning?
- Vad vill man undersöka?
- Hur används informationen från undersökningarna?
- Ett exempel från de senaste åren?
- Vad tycker du om denna process (effektiv? lämplig?)
- Vad skulle du vilja förändra?
- Hur görs liknande uppföljningar på andra företag?
- Vad är ambitionen för framtiden?

Intervjuguide till Håkan Sköld 2003-04-24

- Vad innebär din position/ansvarsområde?
- Vem ansvarar för varumärket Felix?
- Hur kan Felix beskrivas som varumärke?
- Vad är varumärket Felix styrkor och svagheter?
- Vilka värderingar vill Procordia Food förmedla med varumärket Felix?
- Vad är skälet till att Felix innefattar så många produkter?
- Vad har skett inom Felix de senaste fem åren och varför?
- Kan Felix bli ett enhetligt varumärke med så många produkter?
- Vilka begränsningar har varumärket Felix? Hur långt kan Felix gå? (ex. fisk)
- Hur påverkas varumärket av "brand extensions"?
- Vilka effekter får det att Felix är ett så komplext varumärke, och hur hanteras dessa?
- Vad är ambitionen med Felix på lång sikt?
- Vilka produktgrupper är drivkraften för varumärket Felix?
- Hur bedömer du Procordia Foods varumärkesportfölj idag?
- Vilken roll spelar Felix i Procordia Foods varumärkesportfölj?
- Tror du att varumärkesportföljen kan optimeras?
- Hur anser du att en optimal varumärkesportfölj är utformad. Hur skulle den se ut i Procordia Foods fall?