



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Januari 2005

Mindtouch

En studie om positionering av Functional
Food produkter i konsumentens
medvetande

Handledare:
Professor Allan T. Malm

Författare:
Susanna Letsikas
Monika Broel-Plater
Anna Renström

Sammanfattning

Titel:	Mindtouch – En studie om positionering av Functional Food produkter i konsumentens medvetande.
Seminariedatum:	2005-01-18
Kurs:	FEK 591, Magisterseminarium, 10 p. Inriktning: Strategic management
Författare:	Monika Broel-Plater Susanna Letsikas Anna Renström
Handledare:	Professor Allan T. Malm
Nyckelord:	Functional Food, positioneringsstrategi, innovation, segmenteringsstrategi och varumärkesstrategi.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att analysera och studera hur man skapar en position för Functional Food produkten i konsumentens medvetande, det vill säga undersöka vilka positioneringsstrategier svenska Functional Food produkten har, och vilka marknadsstrategier företagen har använt för att skapa önskad position i konsumentens medvetande.
Metod:	Genom fallstudier undersöker och analyserar vi hur företagen har lanserat och positionerat sina Functional Food produkter mot intressanta marknadssegment. Syftet med fallstudier är att exemplifiera vilka positioneringsstrategier Unilever och Skånemejerier använt sig av och under vilka förutsättningar de har lyckats nå en position med sina Functional Food produkter på den svenska marknaden. Det empiriska materialet har kompletterats med expertintervjuer.
Teoretiskt perspektiv:	Den teoretiska referensramen utgörs av tre teoriområden, Innovation, Diffusionsprocessen samt Positionering, där vi fokuserar på skärningspunkten mellan dessa.
Slutsatser:	Functiononal Food produkterna har positionerat sig genom hälsa och välmående. För att skapa en position i konsumentens medvetande är det lämpligt att segmentera marknaden för att hitta lämpliga marknadsföringsåtgärder mot respektive segment. Det går även att skapa en position i konsumentens medvetande genom att bygga ett starkt varumärke och inte segmentera marknaden. Att förmedla budskap där konsumenten informeras om sjukdomsrisker har varit mindre framgångsrika.

Abstract

Title:	Mindtouch – A study about positioning Functional Food in the mind of the consumer.
Seminar date:	2005-01-18
Course:	Master thesis in business administration , 10 Swedish Credits (15 ECTS), Major: Strategic management
Authors:	Monika Broel-Plater Susanna Letsikas Anna Renström
Advisors:	Professor Allan T. Malm
Key words:	Functional Food, ProViva, Primaliv, Becel pro.activ, positioning strategy, innovation
Purpose:	The purpose of the thesis is to analyse and exam how to create a position in the mind of the consumer for a Functional Food product. We exam what positionings strategies Swedish Functional Food products use, and what kind of marketing strategies foodproducers use to create wanted position in the mind of the consumer.
Methodology:	This thesis is based on a qualitative case study of ProViva, Primaliv and Becel pro.activ. The empirical data is based on interviews with people representing Unilever and Skånemejerier, as well as experts in the area of food products, health care, probiotic food and marketing. We have also used articles, press releases and internal documents from each product as a framework for the case study.
Theoretical perspectives:	The theoretical perspective is based on three theoretical areas, Innovation, the Diffusion process and Positionering.
Conclusion:	The Functional Food products has been positioned through health and well-being To create a position in the mind of the consumer it is suitable to divide the market into different segments to adapt marketing activities to target each segment. We have also found that it is possible to create a position for the Functional Food product in the mind of the consumer through building a strong brand.. The Functional food product should also be communicated through a positive message about health and well-being, messages that contains or can be associated with illness has been found less successful.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Målgrupp	8
1.6 Disposition	9
2 Metod	10
2.1 Metodansats.....	10
2.2 Val av fallföretag.....	10
2.3 Primärdata	11
2.4 Sekundärdata	13
2.5 Val av teori.....	13
2.6 Metodkritik.....	14
2.7 Källkritik	15
3 Functional Food	17
3.1 Historia.....	17
3.2 Vad betyder Functional Food?	17
3.3 Hur fungerar Functional Food?	18
3.4 Det svenska regelverket.....	18
3.4.1 Allmänna hälsopåståenden	19
4 Teori	21
4.1 Innovation	21
4.1.1 Innovationsprocessen	21
4.1.2 Produktutveckling	22
4.2 Diffusionsprocessen	23
4.2.1 Teknologiska adoptions livscykeln	23
4.2.1.1 Early market	25
4.2.1.2 The Chasm, gapet.....	25
4.2.1.3 Mainstream market.....	26
4.2.1.4 Late markets	26
4.2.2 Lead users.....	26
4.3 Positionering	28
4.3.1 En produkts varumärke	29
4.3.2 Push & pull strategi	31
4.4 Teorisammanfattning.....	33
5 Empiri	35
5.1 Becel pro.activ.....	35
5.1.1 Lansering.....	35
5.1.2 Positionering.....	36
5.1.3 Segmentering.....	37
5.1.4 Marknadsföringsaktiviteter	38
5.2 ProViva fruktdryck.....	41
5.2.1 Lanseringen	42
5.2.2 Segmentering.....	43
5.2.3 Marknadsföringsaktiviteter	44
5.3 Primaliv	46
5.3.1 Lansering och segmentering.....	46
5.3.2 Marknadsföringsaktiviteter	47
6. Analys	49
6.1 Inledning	49
6.2 Becel pro.activ.....	50
6.2.1 Segment 1: Personer med kolesterolproblem eller i farozonen	50
6.2.2 Segment 2: "Breda massan"	51
6.2.3 Vad kan företaget göra för att nå fler segment inom den breda massan?.....	52
6.2.4 Aktiviteter för att stärka varumärket	52

6.3 ProViva	53
6.3.1 Segmentering.....	55
6.3.1.1 Segment 1: Kvinnor 30+	55
6.3.1.2 Segment 2: Kritiska målgruppen, personer -30	56
6.3.1.3 Segment 3: Övriga marknaden	56
6.4 Primaliv	58
6.4.1 Segment 1: Tekniska patienter	58
6.4.2 Segment 1 och 2	59
6.4.3 Segment 2: Livsstilsmedvetna individer.....	59
6.4.4 Segment 3: Övriga marknaden	59
6.5 Beröra konsumentens medvetande – ”Mindtouch”	60
7 Slutsatser	61
7.1 Position Hälsa.....	61
7.2 En segmenterad marknad?.....	61
7.3 Marknadsstrategier för att skapa en position.....	62
7.4 Framtida forskning	63
8 Källförteckning.....	64
8.1 Tidskrifter & artiklar	64
8.2 Publicerade källor.....	65
8.3 Internet	65

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras studiens bakgrund, problemdiskussion och problemformulering. Vidare tar kapitlet upp syftet med studien samt för vilka grupper studien kan vara av intresse. Kapitlet avslutas med en övergripande disposition.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har konkurrensen inom livsmedelsbranschen ökat. Detta har bidragit till en debatt inom branschen, men även varit ett ämne som behandlats mycket i media den senaste tiden. På forskningsfronten har ämnet även uppmärksammats, dock oftast ur ett konsumentperspektiv där man undersökt trender som driver marknaden för Functional Food¹.

Utvecklingen inom livsmedelsbranschen har påverkat konkurrenssituationen och prisbildningen i Sverige har uppmärksammats. Lågpriskonkurrensen från dagligvaruhandelns egna märkesvaror har satt press på tillverkarnas marginaler samt omsättning. Effekterna av utvecklingen av distributörernas egna märkesvaror har varit en av de främsta orsakerna till att livsmedelsproducenterna har profilerat om sina produktportföljer och valt att differentiera sig genom att satsa på Functional Food. Enligt Lotta Törner, informationschef på Skånemejerier, ger Functional Food goda marginaler både för tillverkare och handeln, vilket en vanlig produkt inte kan ge.²

Trenderna i samhället har även påverkat utvecklingen av Functional Food. Utvecklingen av de så kallade hälsosamma produkterna, Functional Food, som länge varit en trend i Japan, har nu börjat sprida sig i Europa. Den ökade betydelsen av hälsa och välmående för konsumenterna har förändrat köpbeteendet, vilket kan bero på en ökad andel kostrelaterade välfärdssjukdomar som typ II diabetes, benskörhet, högt blodtryck, fetma samt mag- och tarmsjukdomar, men även den alltmer ålderstigande befolkningen, har medfört en ökad medvetenhet kring hälsa samt hälsosamma livsmedel i samhället³.

En stor andel konsumenter, närmare bestämt åttio procent av den vuxna befolkningen, anser att det är viktigt att maten är hälsosam⁴. Det har medfört en ökad efterfråga på livsmedel med hög kvalitet och mervärde⁵.

Livsmedelsjättarnas kamp om Functional Food marknaden ökar innovationstakten för nya produkter, varpå livsmedelsföretagen inte längre kan förlita sig på den egna forskningen, utan måste ta hjälp av externa forskningsbolag, alternativet är uppköp eller

¹ Functional Food är ett livsmedel som ger en särskild och påvisad hälsoeffekt och som ska konsumeras som en del av en hälsosam och balanserad kost. Functional Food är mat som på ett fysiskt eller psykiskt sätt påverkar oss och därav får marknadsföras med ett produktspecifikt påstående om en positiv hälsoeffekt.

² Askman, FOKUS: Functional Food-Funkismat ger liv åt biobolagen, Affärsvärlden 04-05-19.

³ Socialstyrelsen. Folkhälsorapport 2001. Andra upplaga, första tryckningen, 2001.

⁴ Kallings, *Åtgärder mot fetma – nationell inventering av pågåendestudier / projekt anseende fysisk aktivitet och kost för att förebygga övervikt och fetma*, Statens Folkhälsoinstitut 2002:6.

⁵ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters*, 2003, s. 7.

allians⁶. Livsmedelsbranschen är på väg att bli en högteknologisk bransch, där gränsen mellan läkemedel och mat blir allt otydligare⁷. Mark-Herbert drar liknande slutsatser i en forskningsrapport, där hon lyfter fram att Functional Food är en kombination mellan läkemedel och mat. Därmed ställer Functional Food nya utmaningar på livsmedelsproducenternas profilering och kommunikation mot marknaden för att nå ut till massmarknad om produktens egenskaper och mervärde.

Functional Food är en utvecklingsmarknad inom livsmedelsbranschen. Även om Askman menar att volymerna för Functional Food fortfarande är relativt små, ligger de största utmaningarna för livsmedelsproducenter att nå en massmarknad⁸. Inom några år beräknas Functional Food marknaden i Europa ha en tillväxttakt på tio till femton procent, vilket är fem gånger mer än den övriga livsmedelsmarknaden⁹.

Med en tillväxttakt som är fem gånger högre än övrig livsmedelsmarknad, och med en idag relativt liten marknadsandel, är det intressant att undersöka ur ett leverantörsperspektiv hur livsmedelsproducenter kan, genom Functional Food ta sig in på en massmarknad. Klarar livsmedelsproducenterna av att nå en massmarknad kan varaktiga konkurrensfördelar uppnås.

Därför anser vi det intressant och aktuellt att undersöka hur två livsmedelsproducenter positionerat sina respektive Functional Food produkter mot marknaden.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund framgår det att ökad konkurrens inom livsmedelsbranschen har skapat nya förutsättningar för inblandade aktörer på marknaden. För att skapa varaktiga konkurrensfördelar och tillväxt på en hårt pressad marknad, är det väsentligt för livsmedelsproducenter att vända blicken mot Functional Food där tillväxttakten är stor och marginalerna höga.

I och med att Functional Food och traditionella livsmedel skiljer sig åt, vill vi undersöka vilka strategiska aktiviteter som används för att lansera en Functional Food produkt. Då konsumenter på marknaden har olika behov och referensramar vid val av livsmedel, vill vi även undersöka om livsmedelsproducenterna delar in den svenska marknaden i olika segment och använder lämpliga positioneringsstrategier mot respektive kundgrupp. Måste ett livsmedelsföretag först nå vissa nyckelsegment, som har en strategisk betydelse, för att senare kunna nå ytterligare segment och därmed en massmarknad? Skiljer sig marknadsföringen till respektive segment på marknaden? Vad krävs för att nå ett bredare segment så som massmarknaden och hur skiljer sig de olika segmenten åt? Finns det några segment som är svårare att nå, vad kan det bero på? Krävs olika marknadsföringsaktiviteter för att kommunicera Functional Foods mervärde till olika segment? Hur avgörande är varumärkets positionering för att skapa efterfrågan på marknaden?

⁶ Askman, FOKUS: Functional Food-Funkismat ger liv åt biobolagen, Affärsvärlden 04-05-19.

⁷ Askman, FOKUS: Functional Food-Funkismat ger liv åt biobolagen, Affärsvärlden 04-05-19.

⁸ Askman, FOKUS: Functional Food-Funkismat ger liv åt biobolagen, Affärsvärlden 04-05-19.

⁹ http://www.new-nutrition.com/cart_checkin.asp, oktober 2004.

Problemdiskussionen på föregående sida leder fram till studiens problemformulering;

Vilka marknadsstrategier är avgörande för att en Functional Food produkt ska kunna skapa önskad position i konsumentens medvetande?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera och studera hur man skapar en position för Functional Food produkten i konsumentens medvetande, det vill säga undersöka vilka positioneringsstrategier svenska Functional Food produkten har, och vilka marknadsstrategier företagen har använt för att skapa önskad position i konsumentens medvetande.

1.4 Avgränsningar

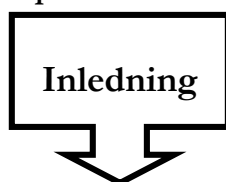
Vi har avgränsat studien till den svenska marknaden samt att enbart studera Functional Food produkter som blivit godkända och klassificerade som Functional Food av SNF, Swedish Nutrition Foundation. Vi avgränsar oss från utländska Functional Food produkter som inte finns på den svenska marknaden eftersom dessa inte godkänts och klassificerats som Functional Food av SNF, och marknadsförs därmed inte under samma lagliga förutsättningar som svenska Functional Food produkter. Vi kommer inte att studera Hjärtans lust ost eller Becel pro.activ mjölk då dessa produkter lanserades under hösten 2004, vilket därmed inte ger oss något underlag för analys.

1.5 Målgrupp

Vår studie riktar sig framförallt till studiens två fallföretagen, Skånemejerier och Unilever BestFood, samt andra livsmedelsproducenter och aktörer inom livsmedelsbranschen. Därutöver kan studenter med strategisk inriktning och personer med ett allmänt intresse för livsmedelsbranschen finna studien intressant, eftersom den tar upp ett nytt spännande tillväxtområde inom svensk livsmedelsindustri.

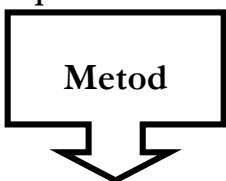
1.6 Disposition

Kap. 1



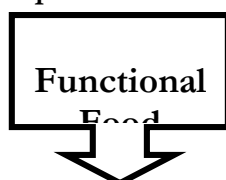
I detta inledande kapitel presenteras studiens bakgrund, problemdiskussion och problemformulering. Vidare tar kapitlet upp syftet med studien samt för vilka grupper studien kan vara av intresse. Kapitlet avslutas med en övergripande disposition.

Kap. 2



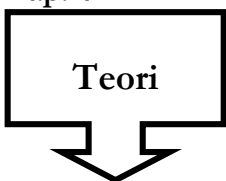
I följande kapitel presenterar vi vilka fallföretag vi har studerat samt beskriver det metodologiska tillvägagångssätt vi använt i vår undersökning. Därefter redogör vi för de datainsamlingstekniker vi använt oss av för att besvara ställd problemformulering. Avslutningsvis har vi diskuterat för- och nackdelar med vårt metodval samt val av källor.

Kap. 3



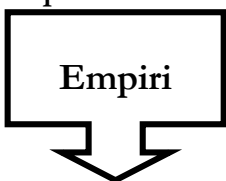
Syftet med detta kapitel är att ge en kort historisk tillbakablick beträffande Functional Food, samt klargöra för läsaren innebörden av begreppet, och därtill beskriva vilka kriterier som måste vara uppfyllda för att en produkt skall kunna kategoriseras som Functional Food.

Kap. 4



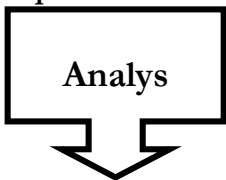
I detta kapitel inleder vi med en presentation av studiens bakgrundsteorier, Innovation, Diffusionsprocessen och Positionering. Därefter fokuserar vi på skärningspunkten mellan dessa grundläggande teoriområden, där vår studie har utgått från Diffusionsprocessen för high tech produkter där vi berör betydelsen av produktens positionering samt hantering av varumärket gentemot valda segment.

Kap. 5



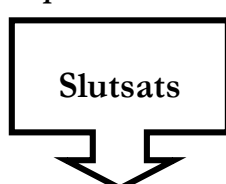
I detta kapitel har vi sammanställt det empiriska material som vi insamlat genom personliga intervjuer och skrivet material. Vi redogör för respektive produkts positioneringsstrategi och framhäver de olika aspekter av segmentering, marknadsföringsaktiviteter samt kommunikation som positioneringen har inneburit.

Kap. 6



I detta kapitel analyserar vi de tre mincase vi har tagit fram med hjälp av vårt empiriska material samt vår teori. Genom vår analys vill vi förtydliga de argument som föreligger för studiens slutsatser som presenteras i kapitel 7.

Kap. 7



Här presenteras studiens slutsatser. Med bakgrund av vår analys har vi kunnat besvara studiens problemformulering: Vilka marknadsstrategier är avgörande för att en Functional Food produkt ska kunna skapa önskad position i konsumentens medvetande? Avslutningsvis ges det förslag till framtida forskning.

2 Metod

I följande kapitel presenterar vi vilka fallföretag vi har studerat samt beskriver det metodologiska tillvägagångssätt vi använt i vår undersökning. Därefter redogör vi för de datainsamlingstekniker vi använt oss av för att besvara ställd problemformulering. Avslutningsvis har vi diskuterat för- och nackdelar med vårt metodval samt val av källor.

2.1 Metodansats

För att kunna studera och analysera positioneringsstrategier för Functional Food gör vi en fallstudie på Unilever och Skånemejerier.

Genom fallstudier undersöker och analyserar vi hur företagen har lanserat och positionerat sina Functional Food produkter mot intressanta marknadssegment. Genom att analysera Functional Food produkter som lyckats nå en position på marknaden, kan vi studera genom vilka positioneringsstrategier företagen har försökt positionera sina Functional Food produkter. Vi kan även studera hur företagen har valt intressanta marknadssegment för produkterna samt vilka budskap som kommunicerats genom olika marknadsföringsaktiviteter. Syftet med fallstudier är att vi genom dessa kan exemplifiera vilka positioneringsstrategier de båda företagen använt sig av och under vilka förutsättningar de har lyckats nå en position med sina Functional Food produkter på den svenska marknaden.

Det empiriska materialet har kompletterats med expertintervjuer med utomstående personer med kompetens och erfarenhet från branschen eller ämnesområdet. Personer med erfarenhet och kompetens från Functional Food produkter, traditionella livsmedel, hälsa eller sjukvård har, genom personliga intervjuer, bidragit till intressant information som har gett studien mer djup. Utifrån insamlat empirimaterial från de tre fallen samt expertintervjuer har vi haft möjlighet att studera och analysera positioneringsstrategier för Functional Food produkter. Det samlade materialet har gett oss god förståelse och gjort det möjligt för oss att besvara studiens problemformulering.

2.2 Val av fallföretag

Med hänsyn till studiens syfte och problemformulering var det naturligt att välja Unilever och Skånemejerier som fallföretag då dessa är de enda svenska livsmedelsproducenterna som säljer och marknadsför Functional Food produkter på den svenska marknaden. Unilevers Becel pro.activ är ett kolesterolsänkande margarin, Skånemejeriers ProViva är en fruktdryck som är lugnande för magen och Skånemejeriers yougurt, Primaliv, sänker blodsockernivån efter en måltid. Alla tre Functional Food produkter har funnits på den svenska marknaden i minst tre år. Det medför att vi har möjlighet att studera fall där erfarenhet och kunskap om marknaden har förändrats sedan lanseringen vilket motiverar vårt val av studieobjekt. Becel pro.activ, ProViva och Primaliv positioneras idag mot

specifika marknadssegment och har lyckats nå en vald position på den svenska marknaden.

Det finns idag totalt fem produkter på den svenska marknaden som blivit klassificerade och godkända som Functional Food produkter,

Unilever: *Becel pro.activ margarin (1999)*, *Becel pro.activ mjölk (2004)*,

Skånemejerier: *ProViva fruktdryck (1994)*, *Primaliv yougurt (2001)* och *Hjärtans lust ost (2004)*.

Skånemejerier kan ses som en pionjär inom Functional Food området i Sverige då företaget lanserat tre av fem Functional Food produkter på marknaden. Företaget var den första livsmedelsproducenten i Sverige som lanserade en *klassificerad* Functional Food produkt, Primaliv. Kort efter det att Primaliv blivit godkänd och klassificerad som en Functional Food produkt, blev även ProViva som lanserats tidigare än Primaliv, klassificerad som en Functional Food produkt.

Båda företagen fortsätter att satsa på Functional Food. I augusti 2004 lanserade Skånemejerier sin tredje Functional Food produkt, Hjärtans lust ost och Unilever har lanserat Becel pro.activ mjölk i december 2004.

2.3 Primärdata

Vi har utfört en kvalitativ undersökning och primär datainsamlingsteknik har skett med hjälp av personliga intervjuer (dvs. ”face-to-face”), med personer inom fallföretagen samt expertintervjuer med utomstående personer där erfarenhet och kompetens inom respektive område varit avgörande kriterier vid urvalet. Före varje intervjutillfälle har samtliga författare läst in sig på tillgängligt material om företaget och dess produkter. Det har medfört att vi varit väl pålästa samt att vi har kunnat validera och säkerställa det publicerade materialet under intervjuerna.

Respondent	Företag/Organisation	Position	Intervjuform
Lars Waldemarsson	Zoéga AB, Nestlé	F.d. VD	Personlig intervju, Expert intervju
Marie Johansson	Functional Food Science Centre	Projektledare	Personlig intervju, Expert intervju
Lena Nyberg	Skånemejerier	Projektledare, Forskning och utveckling	Personlig intervju
Thomas Bergstaf	Skånemejerier	Koncerncontroller	Personlig intervju
Ingrid Landgren	Procordia Food AB	Innovationsansvarig	Personlig intervju, Expert intervju
Mikael Aru	Procordia Food AB	VD	Personlig intervju, Expert intervju
Niklas Bjärnum	Probi AB	Marknadschef	Personlig intervju, Expert intervju
Magnus Lagnevik	Lund International Food Studies (LIFS)	Ansvarig Professor för forskningsprogrammet	Personlig intervju, Expert intervju
Anders Ahlström	Skånemejerier	Produktchef ProViva	Personlig intervju
Peter Anderson	Procordia Food AB	Marknadsdirektör	Personlig intervju, Expert intervju
Poyan Rajamand	Unilever BestFoods	Brand manager Becel pro.activ	Personlig intervju
Eva Skoog	Unilever BestFoods	Dietist	Personlig intervju
Gunilla Nilstrand	Unilever BestFoods	Informationschef	Personlig intervju
Janina Blomberg	Hjärt- och lungfonden	Projektledare	Personlig intervju, Expert intervju
Urban Fast	Skånemejerier	Produktchef Primaliv	Personlig intervju

Figur 1: Studiens respondenter.

De två inledande expertintervjuerna har varit av explorativ natur och har på så sätt varit ett stöd i vår avgränsning av studiens problemområde. Den första explorativa intervjun genomfördes med Lars Waldemarsson som tidigare varit VD för Zoégas AB och Nestlé AB. Genom Waldemarssons fleråriga erfarenhet från livsmedelsbranschen i både svenska och internationella företag, tillförde han en grundläggande förståelse för vilka utmaningar svenska livsmedelsproducenter står inför, framförallt när det handlar om Functional Food. Ytterligare förståelse för området, gav vår andra explorativa intervju med Marie Johansson som är projektledare på Functional Food Science Centre¹⁰. Intervjun med Johansson förtydligade forskarperspektivet och gav oss större insikt om de faktorer som omfattar produktinnovation för livsmedelsproducenter.

De personer vi intervjuat på fallföretagen är verksamma på ledningsnivå, inom affärsområdet marknad samt inom forskning och utveckling. Samtliga intervjupersoner har flerårig erfarenhet inom respektive företag och livsmedelsbranschen. Det har medfört att samtliga respondenter har visat stor kännedom om hela organisationen, varit kunniga inom sitt yrkesområde och tillsammans har personerna inom fallföretagen bidragit till ett helhetsperspektiv av respektive företags Functional Food produkter.

De expertintervjuer vi genomfört har kompletterat vårt empiriska material. Intervjun med Niclas Bjärum tillförde förståelse för den kompetens som finns inom forskning och utveckling av Functional Food produkter. Bjärums bakgrund från både Ericsson, Nestlé och Mars medförde att han kunde applicera sin erfarenhet och kunskap genom att göra relevanta jämförelser inom problemområdet dels på olika branscher, dels på olika nivåer inom ett företag. Expertintervjun med Magnus Lagnevik, professor för forskningsprogrammet Lund International Food Studies, tillförde en djupare förståelse för den problematik som råder då ett företag skall utveckla, lansera och marknadsföra en Functional Food produkt.

I vår undersökning har vi använt oss av ostandardiserade intervjuer. En del av intervjuguidens frågor har varit planerade medan andra uppstått spontant under intervjun. Det har inneburit att intervjun har blivit mer flexibel och situationsanpassad¹¹. Frågorna har varit av öppen karaktär och vi har använt intervjuguiden som stöd under intervjun. Avsikten med samtliga frågor har varit att i största mån få uttömmande samt nyanserade svar, vidare har avsikten med öppna frågor varit att undvika ledande frågor där man riskerar att styra respondentens svar. Vi har begränsat intervjuguiden till cirka tio huvudfrågor. Några av respondenterna har vi återkommit till, med kompletterande frågor som besvarats skriftligt via mail.

Vid varje intervjutillfälle har samtliga tre författare medverkat, vilket har medfört att två av författarna har haft möjlighet att skriftligen dokumentera respondentens svar. Under intervjuerna har vi använt en bandspelare och har på så sätt haft möjlighet att kunna gå tillbaka till en inspelad intervju för att kontrollera respondentens svar. Det anser vi har skapat bättre förutsättningar för oss som författare att tolka insamlad data korrekt. Dock är det viktigt att poängtera att samtliga respondenter givetvis haft möjlighet att ge accept till att vi bandade intervjun innan intervjuens start. Efter intervjun har respondenterna även haft möjlighet att läsa det empiriska materialet för att validera innehållet.

¹⁰ Functional Food Science Centre är ett tvärvetenskapligt forskningscentre för Functional Food som ligger i Lund.

¹¹ Lundahl & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1991, s. 115.

Samtliga intervjuer har varit djupintervjuer och varat i en till två timmar. Den sammanlagda kompetens och kunskap som studiens respondenter bidragit med, täcker studiens problemområde.

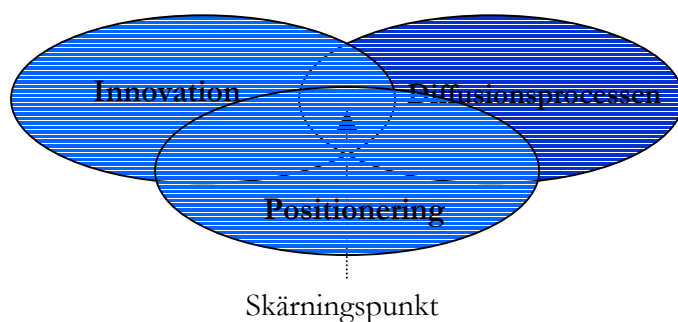
2.4 Sekundärdata

Sekundärdata omfattar framförallt artiklar. Vi har lagt ned en stor del av vår tid för informationssökning i syfte att täcka vårt problemområde samt att finna aktuellt material om fallföretagens Functional Food produkter. Vid informationssökningen har vi använt oss av fallföretagens hemsida samt tillgängliga databaser vid Lunds Universitetsbibliotek. Bland dem kan nämnas Lovisa, Libris, Elin@Lund och Affärsdata.

Vi har även använt oss av sekundärdata i form av årsredovisningar, internt företagsmaterial från respektive fallföretag samt material från Functional Food Science Centre.

2.5 Val av teori

Den teoretiska referensramen utgörs av tre teoriområden, *Innovation*, *Diffusionsprocessen* samt *Positionering*.



Figur 2: Teoretisk referensram.

Inledningsvis beskriver vi *Innovation* där vi kortfattat går igenom innovationsprocessens olika faser samt redogör för de tydligaste skillnaderna mellan innovation och produktutveckling. Traditionellt har livsmedelsproducenter främst ägnat sig åt produktutveckling, och innovation har huvudsakligen fokuserat kring förpackningsdesign. I dagens hårdnade konkurrens klimat med nya villkor för samtliga aktörer inom livsmedelsindustrin, är det nödvändigt att livsmedelsproducenter är innovativa. Functional Food är en viktig innovation och en spännande faktor för att en livsmedelsproducent ska kunna skapa varaktiga konkurrens fördelar gentemot sina konkurrenter.

De tre fall vi studerar har, genom att samarbeta med olika nätverkspartners, tagit fram Functional Food produkter som skiljer sig från traditionella livsmedel genom deras

mervärde. Båda företagen har sedan tidigare flera traditionella livsmedel i sin produktportfölj och en stor erfarenhet av att marknadsföra och sälja traditionella livsmedel.

I vårt avsnitt om *Diffusionsprocessen* redogör vi för de svårigheter och utmaningar ett traditionellt livsmedelsföretag står inför vid spridandet av en innovation. I detta avsnitt diskuterar vi vikten av att initialt segmentera marknaden för att identifiera intressanta marknadssegment och målgrupper. Varje segment består av individer och målgrupper som berörs och motiveras av olika saker. Det innebär att företagen måste forma det budskap man vill kommunicera till respektive målgrupp med omsorg samt välja kommunikationskanaler utifrån vilket sätt företaget vill att produkten ska beröra konsumenten. Genom vårt avsnitt om *Lead users* belyser vi vad teorin säger om tidiga användare av en innovation, pionjärer, som kan användas som opinionsbildare eller agera gatekeepers.

Om en produkt ska lyckas skapa en position på marknaden krävs mer än en segmenterad marknad. För att nå hela vägen fram till en konsument krävs att produkten placeras i konsumentens tankevärld och berör konsumenten. Företaget behöver en övergripande positioneringsstrategi. I vårt avsnitt om positionering diskuterar vi vikten av att ta fram en positioneringsstrategi som är förankrad i märkesproduktens konkurrensfördelar, det vill säga hälsofrämjande mervärde då det gäller Functional Food produkter. Företag planerar positioneringen och formar sina marknadsföringsaktiviteter för att skapa den önskade positioneringen.

Marknadsföringsaktiviteter ska stärka produktens position och är bland de viktigaste inslagen i en lyckad positioneringsstrategi. I avsnittet *En produkts varumärke* belyser vi hanteringen av varumärket och betydelsen av att skapa märkeslojalitet för att skapa en plats i konsumentens medvetande. Generellt är traditionella livsmedel produkter som ger lågt engagemang, vilket gör att information om produkten måste söka upp konsumenten. Med Functional Food är det annorlunda och produktens mervärde gör det möjligt att skapa en efterfråga hos konsumenterna så att dessa själva söker upp information om produkten. Företagets förmåga att skapa och upprätthålla engagemang hos konsumenten är avgörande för att skapa en position i konsumentens medvetande. Mark-Herberts figur, *The US Business Model of CAG Functional Foods for building awareness among consumers*, visar hur man kan öka medvetenheten hos konsumenten, och visar tydliga inslag för positionering av Functional Food produkter. Vi får en ökad förståelse för hur segmentering, marknadsföringsaktiviteter och distributionskanaler är beroende av och ändras över tiden med ökad medvetenhet bland valda målgrupper.

Den teoretiska referensramen ger ett intressant fokusområde. Vi kommer senare i vår analys att behandla skärningspunkten, se figur föregående sida, och diskutera olika utmaningar för att en Functional Food produkt ska kunna skapa en position på den svenska marknaden, genom bland annat segmentering, kommunikation och marknadsföringsaktiviteter.

2.6 Metodkritik

Valet av studiens fallföretag anser vi är befogad med hänsyn till studiens syfte, problemområde samt teoretiska utgångspunkt. De båda fallföretagen är båda intressanta

aktörer inom Functional Food området på den svenska marknaden. Det begränsade antalet minicase, tre, beror på att vi endast studerat de Functional Food produkter som är klassificerade som Functional Food av Swedish Nutrition Foundation samt har funnits på marknaden sedan några år tillbaka. Ytterligare aspekter som vägts in i valet har varit tillgång till företags information samt tidsaspekten, det vill säga vad som varit praktiskt möjligt att genomföra.

Eftersom studien avgränsats till den svenska marknaden har vi uteslutit ett internationellt perspektiv, vilket även en rådande heterogen lagstiftning mellan olika länder motiverar då detta orsakar alltför skilda förutsättningar.

Vid en kvalitativ ansats, finns det en risk att vi som författare styr in läsaren i våra tankebanor när analysen och slutsatser presenteras. Det är viktigt att vi som författare är medvetna om det och försöker göra det möjligt för läsaren att dra egna slutsatser. Det försöker vi uppnå genom att vara utförliga i vår beskrivning av empirin.

Insamlat empiriskt material baseras på personliga intervjuer samt i vissa fall ytterligare frågor som besvarats skriftligen. Intervjuerna har utförts med personer inom respektive fallföretag samt utomstående experter inom bland annat livsmedelsbranschen och sjukvård. Vi är medvetna om att vårt val av metod kan kritiseras på grund av att den förutsätter stor informationstillgång, vilket kan försvåras genom att tillgängligheten av företagsintern data är begränsad. Vi har dock inte upplevt sådana svårigheter, då vi anser att våra fallföretag, Unilever och Skånemejerier, tillgodosett det informationsbehov som uppstått under studiens gång.

Fördelen med personliga intervjuer är att vi i viss utsträckning har kunnat kontrollera intervjusituationen. Vi har även haft möjlighet att följa upp frågor under intervjun samt skapat förtroende mellan oss och respondenterna vilket gjort det möjligt att ställa komplicerade frågor. Samtidigt har personliga intervjuer medfört en ökad risk för intervjuareffekter, vilket innebär att intervjuare och respondent påverkas av varandra. Vi har dock upplevt att respondenterna varit trygga i sin yrkesroll samt att intervjusituationen varit avslappnad, vilket vi anser har minimerat risken för intervjuareffekter. Frånvaron av anonymitet vid personliga intervjuer kan medföra att det blir svårt att ställa känsliga frågor till respondenten. Vi upplever emellertid att vi erhållit sanningsenliga svar under intervjun, vilket kan bero på att respondenterna visat intresse för vår studie och därmed varit uppriktiga.

Fördelen med de frågor som besvarats skriftligen är att de har gett oss en bra faktabas vilket har kompletterat de personliga intervjuerna. Det har även varit möjligt att i större utsträckning kunna ställa lite känsligare frågor samt att på ett enkelt och snabbt sätt kunna följa upp svar som uppfattas som oklara efter de personliga intervjuerna.

Studiens olika datainsamlingsmetoder anser vi har kompletterat varandra på ett bra och passande sätt med hänsyn tagen till studiens syfte.

2.7 Källkritik

Vi vill understryka att vi är medvetna om att det finns en nackdel med att använda information från böcker och tidskrifter. Publicerad information kan vara vinklad och påverkad av olika trender, samt återgiven utifrån författarnas perspektiv. En annan risk

med att använda sekundärdata är att publicerad information inte nödvändigtvis är aktuell¹². Vi har försökt undvika sådana risker genom att använda oss av skilda källor, skrivna av författare som tagit sin utgångspunkt i olika källor. Därmed vill vi skapa en nyanserad och så rättvisande bild som möjligt. Det material vi fått från fallföretagen har vi haft ett kritikiskt förhållningssätt till då dessa källor kan vara vinklade och partiska.

Vidare är vi medvetna om att de personer vi intervjuat kan tendera att ge oss en förskönad bild av företagets verksamhet och förutsättningar. Vi har därför hela tiden haft ett kritiskt förhållningssätt till det empiriska material vi samlat in.

¹² Lundahl & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1991, s. 134.

3 Functional Food

Syftet med detta kapitel är att ge en kort historisk tillbakablick beträffande Functional Food, samt klargöra för läsaren innebörden av begreppet, och därtill beskriva vilka kriterier som måste vara uppfyllda för att en produkt skall kunna kategoriseras som Functional Food.

3.1 Historia

Påståendet att mat kan ha positiva hälsoeffekter är inget nytt. För 2500 år sedan uttryckte Hippokrates¹³, *"låt maten vara din medicin och medicinen din mat"*. Historiskt sätt har många kulturer världen över nyttjat mat för medicinskt syfte. Denna "mat som medicin" filosofi hamnade dock i skymundan när den moderna medicinen utvecklades under 1800-talet. Under senare delen av 1900-talet återkom emellertid "mat som medicin" filosofin då sjukdomar såsom fetma och hjärtsjukdomar blev ett samhällsproblem. Samtidigt började vetenskapsmän identifiera aktiva komponenter i mat från växt och djurriket som kunde minska risken för olika slags sjukdomar. Dessa händelser samt ett antal teknologiska framsteg under 1990-talet frambringade den trend som idag är känd som Functional Food.¹⁴ Själva begreppet Functional Food myntades i Japan i början av 1980-talet då man startade ett forskningsprogram inom näringsläran. Det väckte uppmärksamheten och intresse hos livsmedelsföretag och forskare runt om i världen.¹⁵

3.2 Vad betyder Functional Food?

Functional Food är ett livsmedel som har blivit producerat för att ge en särskild och påvisad hälsoeffekt och som ska konsumeras som en del av en hälsosam och balanserad diet. Närmare bestämt så är det mat som på ett fysiskt eller psykiskt sätt påverkar oss och därav får marknadsföras med ett produktspecifikt påstående om hälsoeffekt.¹⁶ Tillsättning av till exempel järn eller vitaminer räcker inte, utan effekten måste vara vetenskapligt dokumenterad.¹⁷

¹³ Hippokrates framställs många gånger som medicinens fader.

¹⁴ Meister, *"Facts about Functional Foods"*, A Report by the American Council on Science and Health, 2002, s 28-29.

¹⁵ Meister, *"Facts about Functional Foods"*, A Report by the American Council on Science and Health, 2002, s 7.

¹⁶ <http://www.snf.ideon.se>, april 2004.

¹⁷ Vikström, *Den ens fetma den andres bröd*, Entreprenören, 2004, s. 27.

3.3 Hur fungerar Functional Food?

Functional Food kan ha följande positiva hälsoeffekter¹⁸.



Blodsockerutjämnande produkter. Efter att ha ätit ett livsmedel som ger en snabb ökning av blodsockerhalterna utsöndras en stor mängd insulin som i sin tur sänker blodsockernivån. För att undvika påfrestande berg- och dalbaneeffekter på blodsockernivån kan man äta en produkt som ger en långsam förhöjning av blodsockret.

Hjärt-/kärlsjukdomar. Att sänka sina kolesterolnivåer kan vara bra för att minska utvecklingen av hjärt-/kärlsjukdomar. Produkter som innehåller Omega-3-fettsyror anses nyttiga, även beta-glukan som är en kostfibertyp och förekommer i stor mängd i havre och korn.

Mag-/tarmbesvär. Så kallade probiotiska produkter tillför substrat till mikroberna i tjocktarmen och motverkar störd tarmflora.

Fetma/övervikt. Mat som innehåller lite energi, framförallt produkter med lågt innehåll av fett samt långsamma kolhydrater.

3.4 Det svenska regelverket

Dagens konsumenter kräver kvalitet och tillförlitlighet hos den mat de äter. På en expanderande och global marknad som erbjuder ett stort utbud, blir det allt svårare att avgöra om ett produktpåstående är sanningsenligt. Därav har den svenska livsmedelsbranschen skapat enhetliga regler för hälsopåståenden om livsmedel, vilket benämns *Egenätgårdsprogrammet*. En livsmedelsproducent som i sin marknadsföring vill hävda att en viss produkt har hälsofrämjande effekter och använda sig av hp-info-märkning (en slags Functional Food produkternas Svanenmärkning) måste få dokumentation som styrker att det aktuella påståendet är granskat.¹⁹

Ansvariga för Egenätgårdsprogrammet är livsmedelsproducenter, svensk dagligvaruhandel samt Swedish Nutrition Foundation (SNF). Syftet med bildandet av SNF var att främja vetenskaplig forskning inom näringsläran och närbelägna områden samt att främja det praktiska utnyttjandet av framsteg inom forskningen. SNF:s huvudsakliga uppgift är att fungera som rådgivare framförallt i frågor rörande märkning och marknadsföring av livsmedel och Functional Foods med hälsopåståenden.²⁰

Sedan 1989 har det i Sverige varit möjligt att marknadsföra livsmedel med hälsopåståenden, eftersom Läkemedelsverket fattade ett beslut att inte längre tillämpa läkemedelslagstiftningen på livsmedel. Inom EU fortgår arbetet för att fastställa gemensamma förordningar vad det gäller användningen av hälsopåståenden vid

¹⁸ Vikström, *Den enes fetma den andres bröd*, Entreprenören, 2004, s. 29.

¹⁹ <http://www.hp-info.nu/bakgrund.html>, mars 2004.

²⁰ <http://www.hp-info.nu/bakgrund.html>, mars 2004.

marknadsföring av livsmedel, idag finns dock ingen europeisk lagstiftning som reglerar marknadsföring av livsmedel med hälsopåståenden. Livsmedelsbranschens regler har funnits sedan 1990-talet och var det första av sitt slag i världen. Fram till slutet av år 2001 omfattade Egenåtgärdsprogrammet enbart allmänna hälsopåståenden, men i november 2001 utvidgades Egenåtgärdsprogrammet med möjligheter till att marknadsföra produkter med produktspecifika fysiologiska påståenden, så kallade PFP-produkter.²¹

3.4.1 Allmänna hälsopåståenden

Allmänna hälsopåståenden måste ske i enlighet med den så kallade *”tvåstegsprincipen”* vilket betyder att man upplyser om ett allmänt erkänt samband mellan kost och hälsa (steg 1) och därefter sammankopplar det med produktens näringsinnehåll (steg 2). Vidare får allmänna hälsopåståenden endast användas för livsmedel som ingår i vanlig kost och som bidrar till en näringsriktig kost.²²

Idag finns det nio kostrelaterade sjukdomar samt riskfaktorer för vilka hälsopåståenden kan accepteras vid marknadsföring av livsmedel (steg 1):

- Övervikt – energiinnehåll
- Kolesterolnivå – mättat fett (låg halt) och vissa lösliga fibrer
- Blodtryck – salt
- Ateroskleros (åderförkalkning) - faktorer som påverkar kolesterolnivå och blodtryck samt omega –3- fettsyror i fet fisk
- Förstoppning – kostfiber
- Benskörhet - kalcium
- Karies- frånvaro av fermenterade kolhydrater
- Järnbrist- järn
- Hjärtinfarkt/hjärtsjukdom - fullkorn

Ett allmänt hälsopåstående kan enligt tvåstegsprincipen formuleras enligt följande: *”Att äta tillräckligt med kostfiber är viktigt för att hålla magen igång (steg 1). Produkten har hög fiberhalt” (steg 2)*²³.

I dag finns det fem godkända produkter på den svenska livsmedelsmarknaden som får märkas med hp-info-märkningen och därmed klassificeras som Functional Food. De är Unilevers Becel pro.activ margarin, Becel pro.activ mjölk, Skånemejeriers Primaliv yougurt, ProViva fruktdryck samt Hjärtans Lust ost. Samtliga produkters dokumentation har granskats i enlighet med livsmedelsbranschens regler.

Primaliv var det första svenska livsmedlet som godkändes som en Functional Food produkt, Primaliv är en lätt yoghurt med müsli. Primalivs godkända hälsopåstående är *”Primaliv utjämnar blodsockernivån efter måltid.*

²¹ <http://www.snf.ideon.se>, april 2004.

²² <http://www.hp-info.nu/allm/index.html>, mars 2004.

²³ <http://www.hp-info.nu/allm/index.html>, mars 2004.

Hösten 2003 fick Skånemejerier sin andra Functional Food produkt, ProViva, godkänd. ProViva är en hälsodryck som innehåller en speciell patenterad stam av laktobaciller som vid medicinska prov visat etablera sig framgångsrikt i tarmen och ha en hälsobefrämjande effekt. ProVivas godkända hälsopåstående är *"ProViva minskar gasbildningar i magen"*. ProViva finns i fyra olika varianter ProViva Active, Yoghurt, Shot samt Fruktdryck.²⁴

Skånemejeriers fick i mitten av maj 2004 sin tredje produkt godkänd som Functional Food. Skånemejeriers tredje Functional Food produkt är en hälsosam ost som heter Hjärtans Lust och lanseras under hösten 2004. Det godkända hälsopåståndet är *"Som ersättning för vanlig ost bidrar Hjärtans Lust till sänkta kolesterolvärden"*.²⁵

Becel pro.activ finns i två varianter matfett och mjölkdryck, vars godkända hälsopåstående är *"Becel sänker total- och LDL-kolestrol"*. Becel pro.activ margarin var den första produkten som blivit godkänd och granskad enligt EU:s förordning om nya livsmedel (Novel Food). Granskningen är en oberoende effektivitets- och säkerhetsprövning som försäkrar att Becel är en säker produkt för konsumenter att använda.²⁶ I december 2004 blev Becel pro.activ mjölk godkänd som Functional Food av SNF.

²⁴ <http://se.ProViva.com/webit/websidor/visaSida.asp>, april 2004.

²⁵ <http://www.skanemejerier.se/>. april 2004.

²⁶ Jumbe, *Margarin läkande medel på smörgåsen*, Dagens Media Sverige, 2000.

4 Teori

I detta kapitel inleder vi med en presentation av studiens bakgrundsteorier, Innovation, Diffusionsprocessen och Positionering. Därefter fokuserar vi på skärningspunkten mellan dessa grundläggande teoriområden, där vår studie har utgått från Diffusionsprocessen för high tech²⁷ produkter där vi berör betydelsen av produktens positionering samt hantering av varumärket gentemot valda segment.

4.1 Innovation

För att differentiera sig på marknaden måste företag vara innovativa.

Innovation är resultatet av en innovationsprocess och kan vara både en produkt, en service eller en kombination av båda, det är dock något helt nytt som måste lanseras kommersiellt²⁸. Enligt Lagnevik et al är det marknaden som värderar innovationen och avgör dess grad av nyskapande.

4.1.1 Innovationsprocessen

Innovationsprocessen kan delas in i tre olika faser, *Fluid*, *Transitional* och *Specific*²⁹, se figur 3 på nästa sida. Den första fasen, *Fluid*, karakteriseras framförallt av hög grad av idégenerering och teknologisk innovation, många olika aktörer samt en bred och öppen inställning. Det råder konkurrens bland existerande idéer och det finns stor osäkerhet inför innovationen. Här är entreprenörskap samt nätverksknytande viktiga förmågor. I nästa fas, *Transitional*, börjar en dominant design framträda. Process- och produktinnovation integreras nu alltmer genom att man utvecklar metoder och system för hur innovationen ska produceras. Nätverken karakteriseras av samarbeten där många olika kompetenser blandas och kompletterar varandra. Konkurrensen bland ursprungliga idéer är nu låg eller obefintlig, och en organisationsstruktur börjar ta form runt innovationen. Slutligen når produkten den sista fasen i innovationsprocessen, *Specific*. I den här fasen av innovationsprocessen ska produkten kommersialiseras och diversifieras och det krävs ny kunskap och kompetens. Konkurrensen ökar från liknande innovationer eller produkter och marknaden kategoriseras utifrån olika målgrupper och typiska användare.

Varje fas kräver en specifik strategi som skiljer sig från de andra två faserna. Vid utvecklandet av en helt ny produkt, det vill säga en innovation, är det kritiskt att företaget har förståelse för att det behövs ny kunskap. Företagets tidigare strategiska kompetens som bland annat består av teknologi- eller marknads kunnande är inte nödvändigtvis

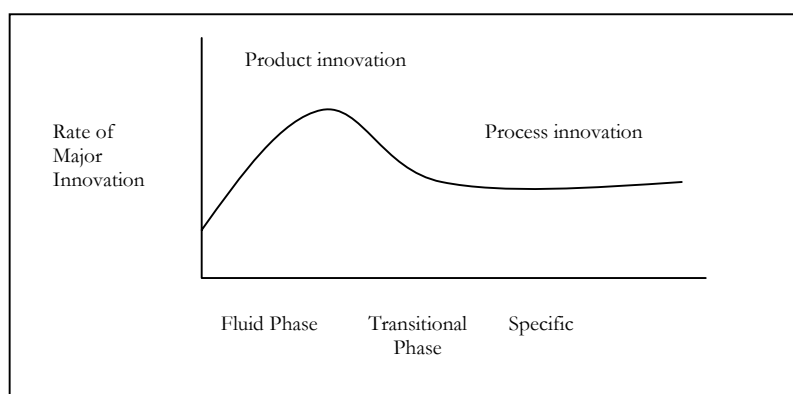
²⁷ High tech produkter karakteriseras av produkter som skapats av ny teknologisk kunskap och innovation. Traditionellt återfinns sådana produkter inom informationsteknologi eller andra högteknologiska branscher, vi kommer att hantera Functional Food produkter som high tech produkter.

²⁸ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 25

²⁹ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 27-29.

irrelevant, men bör enligt Lagnevik et al kombineras med ny relevant kunskap om teknologi och marknad. Företagets grundläggande strategi berörs i varje fas vid utvecklandet samt kommersialiseringen av en innovation, och för att processen ska fungera väl bör även ledningens strategi överrensstämma med innovationens.³⁰

Enligt Lagnevik är kunskap starkt knuten till specifika källor och partners utanför organisationen, vilket innebär att nätverk får en stor betydelse. I den tredje, specifika fasen, är produkten som erbjuds till marknaden finjusterad och författarna menar att personer inom marknadsavdelningen besitter störst kunskap om kunder och är de som bäst kan relatera till kundernas behov samt hur dessa uppfattar nya produkttegenskaper. Samtidigt är det viktigt att tänka på att dessa personer är kunniga om befintliga marknader och produkter, därför behövs ny relevant kunskap och kompetens när en produktinnovation ska nå nya kundgrupper eller nya marknader.³¹



Figur 3: Produkt- och processinnovation

4.1.2 Produktutveckling

Den utmärkande skillnaden mellan produktutveckling och innovation är graden av befintlig och ny kunskap. Vid produktutveckling tillsätter organisationen en grupp vars mål är definierat, vilket medför ramar och kännedom om kompetens- samt kunskapsbehovet. Vid innovationsutveckling är målet odefinierat och utmaningen ligger i att identifiera unika möjligheter. Det kan innebära utvärdering av teknologier, hitta externa samarbetspartners eller identifiera eventuella erbjudanden på marknaden. För att stimulera innovation och nytänkande måste företaget vilja ändra vision och strategi för att bättre kunna utnyttja sina unika möjligheter, vilket kan leda till skapandet av en ny organisationsform.³²

För en framgångsrik ny produktutveckling krävs en dynamisk integration mellan *product development*, *market intelligence* och *production*, Företagets produktutveckling är mest framgångsrik då det sker en stor del integration och utbyte mellan *market intelligence* och *production*. Market intelligence innebär förmågan att använda och förstå olika typer av marknadsinformation. Nätverk ökar bredden på den marknadsinformation som företaget

³⁰ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 28-30.

³¹ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 30.

³² Danneels, *The dynamics of product innovation and firm competences*, Strategic Management Journal, 2002, s. 1097.

kan komma åt, genom att både bidra med relevant information från detaljister, konkurrenter, kunder samt samhällstrender.³³

4.2 Diffusionsprocessen

Diffusionsprocessen är den spridningsprocess då en innovation, under en tidsperiod, kommuniceras genom olika kanaler till ett socialt system. Enligt Rogers är spridningen framförallt en social process som oavsett vilken innovation det gäller följer ett liknande mönster. Processen karakteriseras av en inledande svag tillväxt, som efterföljs av en period av snabb tillväxt, för att slutligen nå en stagnerande tillväxt. Diffusionsprocessen kan användas för att analysera hur innovationer sprids på en marknad och framhäva möjliga hinder för att utifrån denna analys utveckla strategier för att öka spridningen och marknadens acceptans. Enligt Rogers finns det ett antal faktorer som påverkar spridningen av en innovation. Författaren menar att möjliga adoptörer måste få information om innovationen för att överväga adoption. Ju högre antal adoptörer desto fler kommer att få information om innovationen. Spridningen beror framförallt på målgruppens uppfattning av innovationen, dessutom menar Rogers att uppfattningen till stor del styrs av subjektivitet som förmedlas av en nära omgivning.³⁴

4.2.1 Teknologiska adoptions livscykel

Teknologiska adoptions livscykel, TAL, är en modell av diffusionsprocessen som ger en grundläggande förståelse för vilka behov marknaden och olika målgrupper har vid en given tidpunkt i produktlivscykeln³⁵. Meade et al menar att konsumenter kan delas in i olika grupper baserat på konsumentens uppfattade risk i förhållande till den nya high tech produkten. Varje målgrupp har skilda uppfattningar och prioriteringar under produktlivscykeln, vilket enligt författarna innebär att TAL kan användas som ett verktyg för att ta fram lämpliga nischstrategier för produkt, pris och marknadsföring för respektive målgrupp.³⁶

TAL delar in marknaden i tre huvudmarknader, utifrån vilka Rogers et al grupperar konsumenterna i fem segment³⁷:

1. **Early market:** *Innovators & Early adopters*
2. **Mainstream market:** *Early majority & Late majority*
3. **Late market:** *Laggards*

³³ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s.20

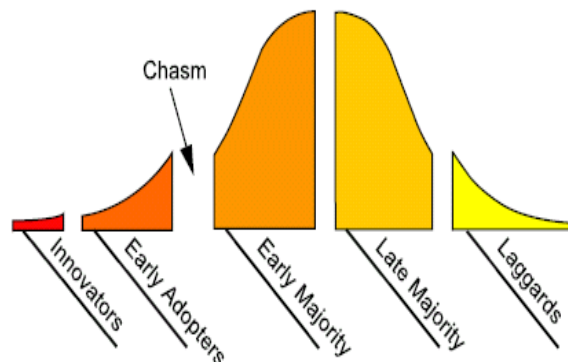
³⁴ Rogers & Everett, *The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: the adoption of telecommunications services by German banks*. Telecommunications policy 23, 1999, s. 724-725.

³⁵ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991, s. 145-155.

³⁶ Meade & Rabelo, *The technology adoption life cycle attractor: Understanding the dynamics of high-tech markets*. Technological Forecasting & Social Change, nr. 71, 2004, s. 667.

³⁷ Rogers & Everett, *The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: the adoption of telecommunications services by German banks*. Telecommunications policy 23, 1999, s. 732.

Enligt Moore är gapet mellan konsumenter på den tidiga marknaden, *innovators* och *early adopters*, till *early majority* så stort att produkten ofta faller ner i ett *chasm* på grund av minskad försäljning och minskande marknadsandelar, se fig. 4 nedan.³⁸



Figur 4: Teknologiska adoptionscykeln

Vid en lansering av en ny teknologi är det framförallt när produkten når detta gap i produktlivscykeln som företaget utmanas. Antingen stannar produkten kvar på en nischmarknad på ena sidan om gapet eller så lyckas företaget bygga en bro över gapet till massmarknaden. Den enligt Moore mest förekommande metoden för att lyckas överbrygga gapet är att försöka bilda ett globalt partnerskap eller ingå en allians med ett lämpligt företag. Enligt Moore följer konsumenters relation till en ny teknologi en cyklisk bana precis som en produkt i produktlivscykeln. Genom att anpassa marknadsföringsstrategin och ta hänsyn till förändringar och skillnader mellan olika målgrupper kan företaget möta konsumenternas behov och förväntningar i respektive fas.

³⁸ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991, s. 145-155.

4.2.1.1 Early market

Konsumenterna på den tidiga marknaden utgör en inflytelserik, dock marginellt liten andel av den totala marknaden och är villiga att köpa produkten utan att det finns några referenser till den³⁹. Innovators är framförallt intresserade av produkten för att den är ny. Denna grupp har en viktig roll genom att vara "gatekeepers" i introduktionen av en ny produkt till nästa grupp, early adopters⁴⁰. Early adopters är personer som kan se potentialen och eventuella fördelar med den nya produkten och är därför toleranta med eventuella brister och utvecklingsbehov av produkten⁴¹. Det förekommer att denna grupp använder Innovators som referens vid köp av en ny produkt. Early adopters incitament att köpa den nya produkten baseras främst på fördelen med att vara de första som provar produkten, snarare än produktens funktionalitet. Innovators och early adopters utgör en viktig länk till resterande målgrupper genom att övertyga dessa om produktens potential. Moore anger att ett av det mest effektiva sättet att nå early adopters är genom en stark försäljningskår⁴². Eftersom early adopters ständigt söker nya produkter är de angelägna om att ha en god relation till Innovators. Ett lämpligt sätt att nå early adopters är via fackpress, eftersom de har starka incitament att hålla sig uppdaterade om teknologiska framsteg oavsett bransch. Innovators är ofta svåra att identifiera, men är den grupp som framförallt står för att skapa intresse och efterfrågan för den nya produkten hos senare målgrupper.

4.2.1.2 The Chasm, gapet

Enligt Moore finns det ett gap mellan early market och nästa adoptionsfas, *the Chasm*, där produkten verkar stagnera⁴³. Under denna fas minskar intresset från konsumenter på early market och intresset hos Mainstream market är ännu inte tillräckligt stort på grund av de upplever produktlösningen som ofullständig. Det är framförallt gapet som avgör om produkten kan nå framgång enligt Moore. När produkten hamnar i gapet är det för sent att attrahera nya early adopters, då dessa inte är intresserade eftersom de inte är först med att använda den nya produkten. Det är för tidigt att attrahera konsumenter på massmarknaden, early majority, som anser att det är en alltför hög risk att investera i en produkt som inte är marknadsledande. Det är en utmaning för företag att identifiera gapet och skapa en bro mellan den tidiga marknaden och massmarknaden. Trots att antalet konsumenter och omsättningen är lika på båda sidor om gapet, så skiljer sig konsumenternas köpmotiv och uppfattning om produktens funktion avsevärt. Moore menar att varje segment behöver en anpassad marknadsföring och försäljning. Genom att lyckas komma förbi gapet kan företaget skapa en dominerande ställning vilket kan underlätta övergången till nästa fas: Mainstream market. Enligt författaren bör företaget fokusera på ett visst segment på den tidiga marknaden, som kan agera "bro" över gapet

³⁹ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991, s. 145-155.

⁴⁰ D'Cruz & Ken. *Strategic Analysis for high tech marketing*, s. 409-410.

⁴¹ Easingwood Christopher och Koustelos Anthony. *Marketing high technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution*. Business Horizon, maj/juni, 2000, s. 28.

⁴² Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991, s. 145-155.

⁴³ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991, 156-160.

in i massmarknaden. Samtidigt menar Moore att det är viktigt att fokusera på hela produkten, göra den lättförståelig och framhäva den som en helhetslösning, snarare än att lyfta fram produktspecifika funktioner.

4.2.1.3 Mainstream market

Moore karakteriserar den första delen av Mainstream market som kaos, snabbbrörlighet och höga försäljningssiffror. Denna fas inträffar när marknadstillväxten accelererar kraftigt och efterfrågan är högre än utbudet. Det är först här som massmarknaden börjar ta form. Produkten blir accepterad av olika nischsegment, vilket leder till ett ökat intresse för den nya produkten. Den första målgruppen är early majority som utgör en tredjedel av marknaden. Early majority använder omgivningen som referens för att avgöra om det är säkert eller lämpligt att använda den nya teknologin. När marknaden börjat stabiliseras liknar Moore denna fas vid en bowlingbana där varje konsuments acceptans av den nya produkten motsvarar en bowlingkägla. En efter en radas bowlingkägla upp allt eftersom fler early majorities känner sig trygga och tar till sig den nya produkten. När bålet är fullt av käglor menar Moore att det är dags att rulla klotet och kamma hem vinsten och marknadsandelar. Early majority är ovilliga risktagare och låter därför de tidiga grupperna förädla den nya produkten tills den är komplett och förankrad, de söker något som kan användas direkt och som ger mätbara resultat. Early majority är ofta begränsade till en specifik nischmarknad där produkten är mest lämplig. Easingwood et al menar att en ny teknologi kan bli intressant för early majority genom att exponera teknologin på olika sätt⁴⁴. Han ger exempel på branschspecifika mässor, via redaktionella artiklar i branschtidningar, genom att installera teknologin hos företag i samma bransch, utveckla branschspecifika anpassningar för teknologin eller genom att ha allianser med viktiga aktörer inom branschen. Nästa målgrupp i Mainstream market är late majority. Denna grupp är avvaktande och ointresserad av nya produkter och vill därför se tydliga bevis på produktens funktion. När produkten når denna grupp finns antagligen en etablerad standard. Late majority, som utgör en tredjedel av marknaden, vill köpa ett färdigt koncept och en produkt som är lätt att använda, helst en marknadsledande produkt. Early majority och Late majority skapar tillsammans med de tidigare målgrupperna en massmarknad.

4.2.1.4 Late markets

De mest skeptiska konsumenterna, *laggards*, vägrar att använda den nya produkten, övertygade om att den kommer att misslyckas.

4.2.2 Lead users

Det har visat sig att flera kommersiella produkter blivit påtänkta eller skapats av användare snarare än tillverkare, dessutom har dessa produkter skapats av användare som

⁴⁴ Easingwood & Anthony. *Marketing high technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution*. Business Horizon, maj/juni, 2000, s. 30.

ligger före marknadstrender och har behov som är större än den genomsnittliga användaren. I högteknologiska branscher sker utvecklingen i en sådan takt att en genomsnittlig användare inte kan föreställa sig vilka behov en framtida teknik kan möta.

Alla processer för att generera nya produkter börjar med information som insamlats från användare, det innebär enligt von Hippel et al att det som skiljer företag åt är just den information som företaget insamlar och vem som ger informationen⁴⁵. Det innebär att ledande användare, så kallade *lead users*, som har erfarenhet och kunskap om nya produkter, processer och teknologier är ovärderliga för marknadsundersökningar.

Enligt von Hippel är *lead users* användare som representerar de behov som kommer att gälla generellt på marknaden inom några månader eller år samt sådana användare som kommer att gynnas av att erhålla en lösning till de behoven⁴⁶. Författarna menar att det är det upplevda värdet som *lead users* anser att den nya produktens fördelar genererar, som kommer att avgöra graden av engagemang hos *lead users*. Detta kommer att visa sig i deras ansträngningar för att få tag på lösningen (dvs. produkten eller teknologin). Det innebär att de som har mest att vinna på att få tag på den nya produkten även är de personer som lägger ner mest resurser på att försöka ta fram en lösning. Detta innebär i sin tur att dessa användare är de som kan bidra med mest verklighetsrelaterad förståelse om vilka behov som existerar och som är nödvändiga att förstå och möta vid utvecklandet av en ny produkts marknadsföringsstrategi.

Von Hippel presenterar fyra steg för att integrera *lead users* i marknads undersökning⁴⁷:

1. *Identifiera viktiga marknads- eller tekniska trender,*
2. *Identifiera lead users som leder dessa trender med avseende på erfarenhet och behovsnivå,*
3. *Analysera lead user information,*
4. *Applicera lead user information på massmarknaden*

Von Hippel lyfter fram tre svårigheter vid identifieringen av *lead users*. Han menar att *lead users* inte nödvändigtvis finns bland befintliga kunder, utan kan vara konkurrenters kunder eller till och med finnas i en annan bransch. Därför bör företaget även söka *lead users* som kan bidra med förståelse för delar av produkten snarare än att begränsa sökandet till *lead users* som har en komplett förståelse för hela produkten.

Slutligen menar författaren att man bör samla in data från *lead users* trots att deras individuella behov kan ha tillfredsställts på ett tidigt stadié, eftersom även denna typ av data är värdefull för marknadsförare. Enligt Morrison et al är *lead users* användare med hög grad av tillämpning av teknologiska innovationer, *leading edge status (LES)*⁴⁸. *LES* användare kan enligt författarna bidra med att förutsäga och accelerera tidig produktanpassning. Det har visat sig att *lead users* även är *early adopters* av nya produkter eller teknologier. Urban et al menar därför att *lead users* kan fungera som opinionsledare för att påskynda anpassningsprocessen av en ny produkt⁴⁹. På samma sätt

⁴⁵ Von Hippel Eric, Thomke & Sonnack, *Creating breakthroughs at 3M*. Harvard Business review, september 1, 1999, s. 24-26.

⁴⁶ Von Hippel, *Lead users: A source of novel product concepts*. Management Science, vol. 32, nr. 7, juli, 1986, s. 796.

⁴⁷ Von Hippel, *Lead users: A source of novel product concepts*. Management Science, vol. 32, nr. 7, juli, 1986, s. 797.

⁴⁸ Morrison, Roberts & Midgley, *The nature of lead users and measurement of leading edge status*. Research policy 33, 2004, s. 351.

⁴⁹ Urban & von Hippel, *Lead user analyses for the development of new industrial products*. Management Science, vol. 34, nr. 5, maj, 1988, s. 580.

menar Morrison et al att LES har en värdefull roll genom att assistera andra i anpassningsprocessen, genom att både vara early adopters och lead users utgör de en central kommunikationskälla och bidrar med detaljerad implementerings erfarenhet⁵⁰. Dessa användare har avancerad förståelse för ny teknologi och ett stort behov. Gatignon et al menar att en av drivkrafterna för att accelerera spridningsprocessen av en ny produkt handlar om att bygga kunskap samt erfarenhet av en specifik teknologi hos konsumenterna⁵¹.

4.3 Positionering

Positionering handlar om hur produkten placeras i den tilltänkta konsumentens tankevärld. Positioneringsbegreppet är idag ett av de mest centrala begreppen inom marknadsföringsområdet. Den traditionella synen på positionering innebär att märkesinnehavaren med utgångspunkt i en fastställd målgrupp ska försöka identifiera en tilltalande position i konsumenternas medvetande.

En märkesinnehavare som är först ut med att etablera en viss position kan dra fördel av detta eftersom företaget då har friheten att välja den position som de anser vara mest attraktiv. Ytterligare fördelar som Melin lyfter fram är att banbrytaren inom en viss produktkategori har goda chanser att bli associerad med kategorin, vilket beror på att konsumenterna förmodas registrera den som är först inom olika områden. Syftet med positioneringen är att skapa goda förutsättningar för att lyckas med en effektiv marknadskommunikation av märkesproduktens mervärde till den specifika målgruppen. För att lyckas med positioneringen, bör företaget ta fram en positioneringsstrategi som är förankrad i märkesproduktens konkurrensfördelar. Företaget bör försöka klargöra vad som utgör märkesproduktens kärnvärde. Kommunikationen skapar bättre förutsättningar för företaget att lyckas väcka konsumentens intresse, skapa märkeskännetecken samt att längre fram i tiden skapa en god märkeslojalitet.⁵²

Kotler menar att en produkts position är sammansättningen av konsumentens medvetande om, intryck av samt känslor för produkten i förhållande till andra konkurrerande produkter⁵³. Marknadsföring är det främsta verktyget som ett företag kan använda för att positionera sin produkt. Det gäller att positionera produkten i den position som ger produkten störst fördelar i utvalda segment. Företag planerar positioneringen och formar sina marknadsföringsaktiviteter för att skapa den önskade positioneringen. Det finns tre alternativ: *Stärk varumärkets befintliga position i konsumentens minne* eller *Sök efter en ny ockuperad position som är högt värderad av massmarknaden, hitta ett hål i marknaden och fyll det* eller slutligen *lägg ner eller ändra befintlig positionering*.

Utifrån det alternativ som företaget väljer för sitt varumärke finns olika positioneringsstrategier att arbeta utifrån. Kotler nämner bland annat följande positioneringsstrategier:

- *Produkten kan inta en position på grund av utmärkande drag, t ex. Lågt pris eller hög kvalitet.*

⁵⁰ Morrison, Roberts & Midgley, *The nature of lead users and measurement of leading edge status*. Research policy 33, 2004, s. 361.

⁵¹ Gatignon & Robertson, *A propositional inventory for new diffusion research*. Journal of Consumer research nr. 11, 1985, s. 863.

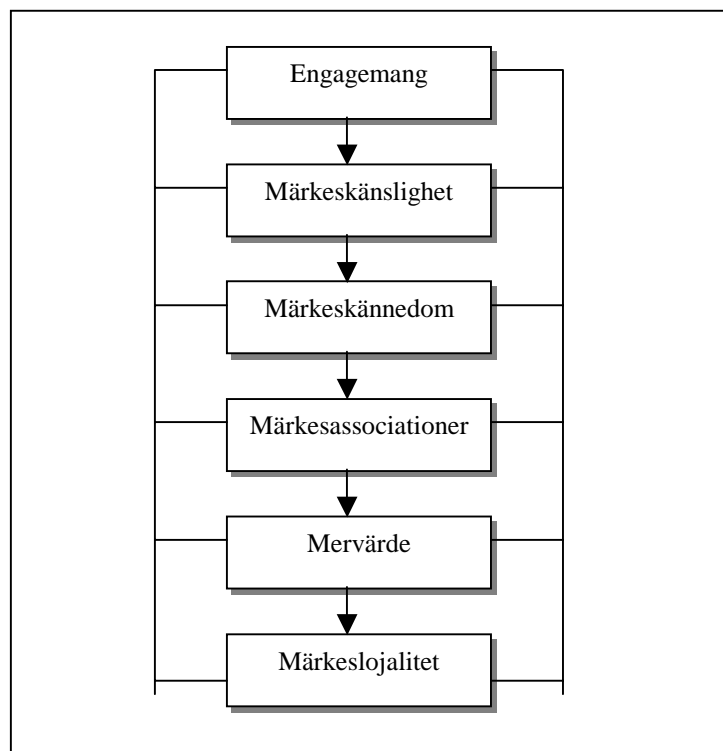
⁵² Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 74-75.

⁵³ Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1984, s. 655.

- *Produkten kan inta en position på grund av den behållning som den erbjuder, t ex. nyttig eller god smak*
- *Produkten kan inta en position på grund av när den används, t ex vintertid*
- *Produkten kan inta en position på grund av vem som använder den*
- *Produkten kan inta en position direkt mot en konsument, t ex. jämföra produkten med konkurrenters produkter*
- *Produkten kan inta en position genom att positionera mot andra produktklasser*

4.3.1 En produkts varumärke

För en märkesinnehavare är det generella målet vid varumärkesuppbyggnad att försöka bygga upp en bred bas av märkeslojala kunder. För att lyckas och bli framgångsrik krävs det att märkesinnehavaren erbjuder en märkesprodukt med ett unikt, attraktivt och varaktigt mervärde, som därigenom kan möta och tillfredsställa konsumentens behov och förhoppningar. Melin anser att utvecklandet av märkeslojalitet kan betraktas som en process i sex steg, se figur 5 nedan.



Figur 5: Den varumärkesuppbyggande processen i konsumentens medvetande.⁵⁴

Enligt modellen är en av de fundamentala uppgifterna för en märkesinnehavare att försöka väcka konsumentens *engagemang* för den egna märkesprodukten. Ett lågt engagemang anses inte kunna leda till en stark och varaktig märkeslojalitet och måste därför undvikas. Konsumenterna är generellt passiva mottagare av information vid marknadsföring av produkter som ger lågt engagemang, vilket leder till att konsumenterna blir svåra att nå ut till. Produkter i denna grupp är traditionella

⁵⁴ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 79-80.

dagligvaror, vid marknadsföringen blir det därmed väsentligt att informationen söker upp konsumenten. Det omvända resonemanget gäller för produkter som ger högt engagemang hos konsumenterna, det vill säga att konsumenten söker själv aktivt efter information. Enligt Melin är det viktigt att hela tiden eftersträva en ökad grad av engagemang hos konsumenten. Ett högre engagemang ger vanligtvis även en minskad priskänslighet, vilket i sin tur mynnar ut i ökad *märkeskänslighet*. Melin hävdar att genom att öka märkeskänsligheten förbättras därmed också förutsättningarna för att lyckas uppmärksamma konsumenterna om märkesproduktens existens, med andra ord skapa *märkeskännedom*. Det är väsentligt att försöka skapa en plats i konsumentens medvetande då den spontana minnesförmågan i genomsnitt är begränsad till tre eller fyra varumärken per produktkategori. För en märkesinnehavare som vill etablera sig på en marknad innebär det att företaget först måste tränga ut en konkurrerande märkesprodukt ur konsumenternas medvetande. Inom en helt ny produktkategori ser situationen annorlunda ut, eftersom konsumenten inte direkt förknippar kategorin med något speciellt varumärke. Detta faktum skapar möjligheter för märkesinnehavaren som nu kan försöka nå ett visst område i konsumenternas medvetande och på så sätt skapa en stark koppling mellan sitt varumärke och produktkategorin. Om inte konsumenten upplever konkreta samt relevanta skillnader mellan olika varumärken inom en viss produktkategori, kommer priset vara den avgörande faktorn under beslutsprocessen. Ett sätt att undvika priskonkurrens är att försöka sammankoppla märkesprodukten med värden som genererar starka och positiva *märkesassociationer*. Melin anger upplevd kvalitet som en av de viktigaste märkesassociationerna. Det innebär att märkesinnehavaren bör översätta märkesproduktens faktiska kvalitet till kvalitetsförväntningar i sin marknadsföring. Eftersom samtliga produkter i en specifik kategori på ett eller annat sätt tillfredsställer ett givet basbehov, är det av stor betydelse att associationerna leder till ett relevant *mervärde*. Målet är att skapa märkespreferenser som med tiden kan ge upphov till *märkeslojalitet*.⁵⁵

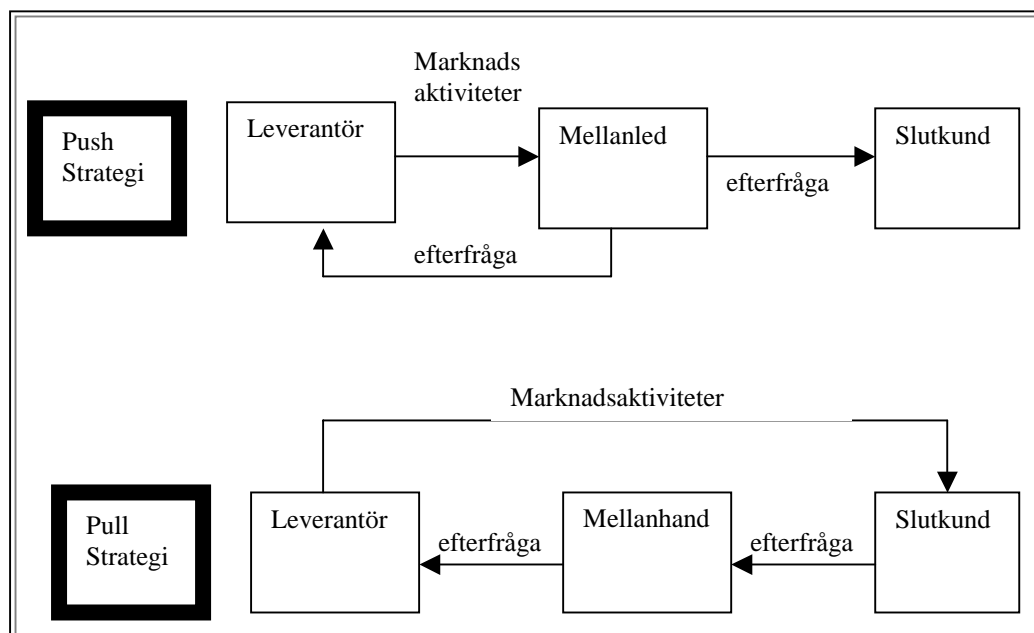
Melin beskriver processen av märkeslojalitet i varumärkespyramiden i tre steg. Det första steget för märkesinnehavaren är att försöka uppmärksamma produkten för konsumenten så att produkten kan kategoriseras, när konsumentens intresse är väckt kan detta ses som ett första steg mot märkeskännedom. För att stärka bindningen mellan produkt och varumärke är reklam och andra säljfrämjande åtgärder viktigt. På sikt anser Melin att konsumenten förenklar beslutsprocessen genom att direkt associera till varumärket utan att ta den mentala omvägen via produkten. Därmed stärks bindningen mellan varumärket och konsumenten samt märkeslojaliteten.⁵⁶

⁵⁵ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 51-56.

⁵⁶ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*. 1999, s. 77.

4.3.2 Push & pull strategi

Ett företag kan välja bland push eller pull strategi för att skapa försäljning. Det som skiljer mellan push och pull strategi är vem på marknaden som skapar efterfrågan, se figur 6 nedan.



Figur 6: Push & Pull Strategi⁵⁷

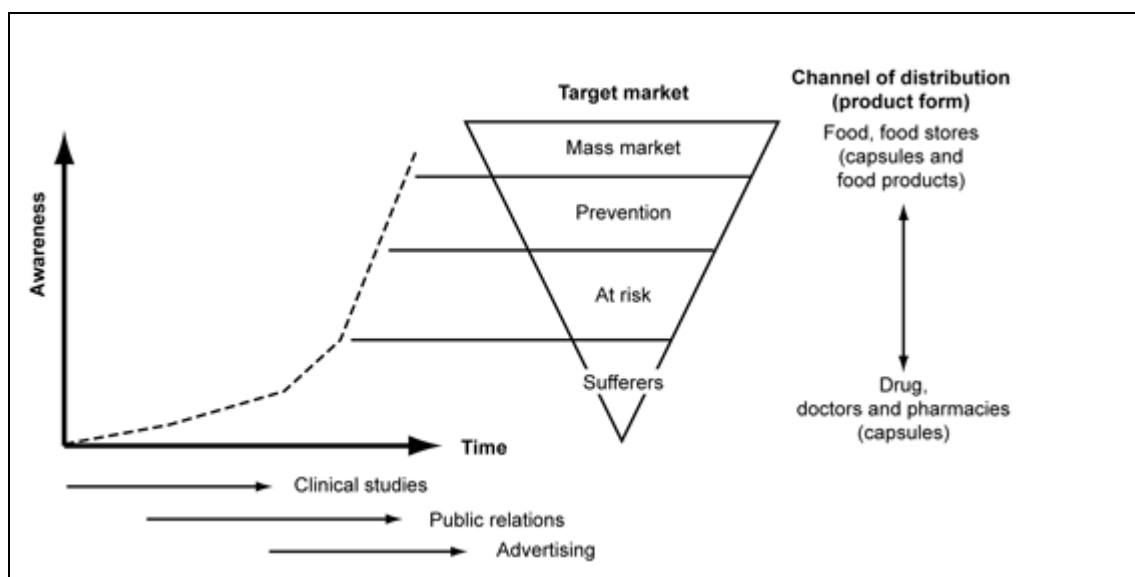
Ett företag som använder sig av en push strategi, kännetecknas genom att aggressivt erbjuda produkterna via olika kanaler till marknaden. Genom att offensivt erbjuda produkterna till mellanhänder, som på samma sätt erbjuder produkterna till slutkunden, skapas en efterfråga på marknaden utformad av leverantören. Pull strategin bygger på samma idé, men här skapas efterfrågan av slutkunden, vars syfte är att skapa medvetenhet om produkten på marknaden.⁵⁸

Enligt Mark-Herbert bör livsmedelsproducenter som tar fram Functional Food använda sig av en "market pull" strategi för att skapa medvetenhet bland konsumenterna om produkten. Författaren menar att gränsen mellan mat och medicin blir allt otydligare, vilket gör det svårt för konsumenten att veta skillnaden. Det betyder att livsmedelsproducenter bör utveckla en marknadsstrategi som skapar medvetenhet bland konsumenterna om Functional Food.

⁵⁷ Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1984, s. 630.

⁵⁸ Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1984, s. 630-638.

Mark-Herbert har utvecklat en modell som bygger på olika marknadsföringsaktiviteter ett företag måste göra för att nå olika segment på marknaden, se figur 7 nedan⁵⁹.



Figur 7: The US Business Model of CAG Functional Foods for building awareness among consumers

Företagets marknadsföringsaktiviteter är uppdelade i tre steg på x-axeln; *clinical study phase*, *public relations* och *advertisement phase*. I den första fasen i utvecklingen av Functional Food, *clinical study phase*, utförs tester och kliniska undersökningar och resultaten publiceras i välkända facktidsningar. På så sätt marknadsför livsmedelsproducenter Functional Food och dess effekter mot professionella grupper som till exempel läkare och forskare.

I den andra och tredje fasen, *public relations* and *advertisement phase*, marknadsför företaget Functional Food genom specifika marknadsföringsåtgärder för att nå olika målgrupper. Kanaler för dessa åtgärder är TV, radio, tidskrifter, nyhetsbrev, email, broschyrer och olika typer av smakprover. Aktiviteternas syfte är att väcka konsumentens intresse för produkten samt att ge kunskap om produktens hälsofrämjande egenskaper. Marknadsstrategin är ”market pull” av information om de nya hälsoprodukterna.

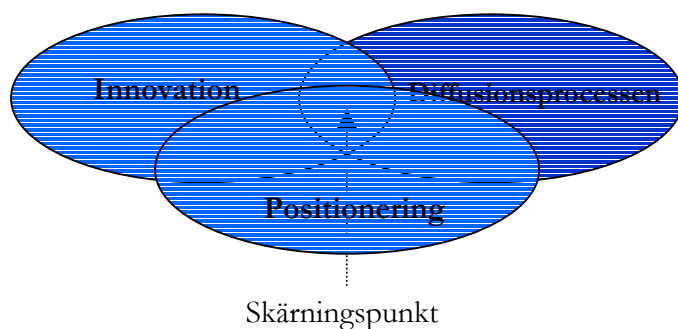
De olika segmenten på marknaden är uppdelade i fyra grupper; *suffers*, *at risk*, *prevention* och *mass market*. Segmentet *suffers*, är den grupp människor som troligtvis kommer att prova den nya produkten först. Denna grupp rekommenderas av läkare att testa produkten för att lindra symptom orsakade av någon form av sjukdom. *At risk* gruppen påminner om *suffers* gruppen, men är dubbelt så stor. Denna grupp inkluderar människor som är medvetna om sin hälsa, och som söker olika sätt för att minimera risken för ohälsa utan att förändra sin livsstil. Vid positiv erfarenhet av produkterna och dess effekter, hjälper *suffers* och *at risk* grupper till att sprida informationen till människor i segmentet *prevent*. Människor som befinner sig i det här segmentet är medvetna om sin hälsa och har för vana att äta vitaminer, mineraler och örter av olika slag. Genom annonsering av Functional Food nås denna målgrupp⁶⁰.

⁵⁹ <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15, s. 75.

⁶⁰ <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15, s. 75-78.

4.4 Teorisammanfattning

Utifrån studiens syfte har vi i ovanstående teorikapitel presenterat de tre grundläggande teoriområden som berörs i vår studie, *Innovation*, *Diffusionsprocessen* samt *Positionering*, se figur 8 nedan.



Figur 8: Teoretisk referensram.

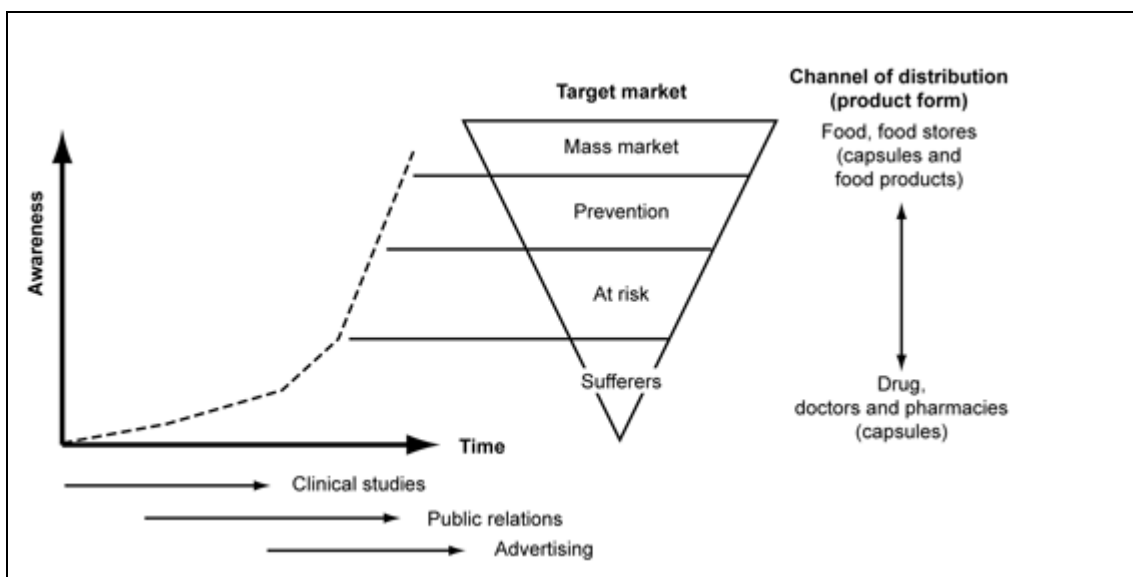
Med utgångspunkt i dem penetrerar vi de teorier som befinner sig i skärningspunkten mellan dessa teoriområden, vilken utgör forskningsfronten. De mest centrala begreppen i dessa teorier är *innovation*, *segmentering*, *marknadsföring* och *varumärkeshantering*, samt *kommunikation*. Teorierna gör det möjligt för läsaren att förstå vilka faktorer som avgör om en Functional Food produkt kan lyckas skapa en plats i konsumentens medvetande och nå en position på den svenska marknaden.

Vårt syfte med detta teorikapitel är att säkerställa läsarens grundförståelse för dessa begrepp samt belysa det samband som råder mellan dem. En stor del av begreppen förekommer i analysen samt i slutdiskussion och det är därför väsentligt att de är välkända för läsaren.

Sambandet mellan begreppen består i att Functional Food produkten bör rikta sig till specifika målgrupper i varje enskild fas av diffusionsprocessen. Kommunikationen till dessa målgrupper förändras ju mer utvecklad och komplett produkten blir med tiden. Det innebär att det är viktigt att företaget initialt har förmågan att identifiera dessa målgrupper och segmentera marknaden. Varje målgrupp bör därefter studeras och analyseras noga för att företaget ska ha möjlighet att skapa en övergripande strategi för hur produkten ska positioneras mot konsumenten samt hur och genom vilka marknadsföringsaktiviteter produkt och varumärke ska kommuniceras till konsumenten.

Genom att kombinera traditionella strategi- och marknadsföringsteorier med teorier som applicerats inom högteknologiska branscher (framförallt teorin om den teknologiska adoptions livscykeln), kan vi spegla en mer komplex bild av strategiska möjligheter för positioneringen av Functional Food produkter.

Mark-Herberts modell, *The US Business Model of CAG Functional Foods for building awareness among consumers*, illustrerar det samband som råder mellan våra tre teoriområden, se figur 9 nedan.



Figur 9: *The US Business Model of CAG Functional Foods for building awareness among consumers*⁶¹

⁶¹ <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15, s. 75.

5 Empiri

I detta kapitel har vi sammanställt det empiriska material som vi insamlat genom personliga intervjuer. Vi redogör för respektive produkts positioneringsstrategi och framhäver de olika aspekter av segmentering, marknadsföringsaktiviteter samt kommunikation som positioneringen har inneburit.

5.1 Becel pro.activ



Becel pro.activ som är ett kolesterolsänkande margarin lanserades initialt i England under varumärket Flora. Flora var sedan länge ett välkänt varumärke inom produktkategorin margarin. Flora hade under lång tid kommunicerat hälsa och haft fokus på hjärtat. På så sätt var varumärket Flora förankrat i konsumenters medvetande med associationer till en hälsosam kost för personer med hjärtproblem, menar Poyan Rajamand som är brandmanager för Becel pro.activ på Unilever Bestfoods.

Innan Becel pro.activ lanserades i England hade företaget satsat på att kommunicera betydelsen av att sänka sitt kolesterol. Kommunikationen skedde både genom tv-reklam och traditionell annonsering via annonser i tidningar och olika informationsbroschyrer. Vid lanseringen visade det sig enligt Rajamand att kunde konsumenterna acceptera produktens egenskap som ett kolesterolsänkande margarin samtidigt som det var lätt att acceptera produktens mervärde eftersom det tidigare varumärket Flora har alltid fokuserat på hälsa, och associerades därför generellt med hälsa. Den engelska lanseringen stärktes ytterligare av att Becel pro.activs fördelar kommunicerades av kända personer inom idrott och hälsa. I England positionerades Becel pro.activ till en nischmarknad vilket Unilever valde att även göra i Sverige, detta var en medveten positioneringsstrategi från början. Flora fanns även på den svenska marknaden som ett väletablerat varumärke. Varumärket togs dock bort från den svenska marknaden innan lanseringen av Becel pro.activ, vilket medförde att det inte blev någon naturlig övergång från Flora till Becel pro.activ i Sverige.

5.1.1 Lansering

1999 lanserade Unilever BestFoods margarinet Becel pro.activ i Sverige. Företaget såg dels ett behov att tillfredsställa på marknaden efter mer hälsosamma livsmedel, dessutom kunde Becel pro.activ skapa värde för företagets övergripande produktportfölj genom att ge den högre status samt skapa associationer till hälsa i större utsträckning än tidigare,

menar Rajamand. Becel pro.activ uppfattas som en innovativ produkt av konsumenter. Idag har Becel pro.activ drygt två procent av marknaden, men det finns ett långsiktigt mål att nå tio procent. Två tredjedelar av Sveriges vuxna befolkning har kolesterolproblem, men det är en liten andel som vet om att de har problem med kolesterol, menar Janina Blomberg som är projektledare på Hjärt- och Lungfonden. Unilever tror att det finns många potentiella kunder bland dem som idag inte känner till sina hälsoproblem eller bland dem som ligger i farozonen för att drabbas av för högt kolesterol. En stor utmaning är dock att få dessa konsumenter att undersöka och engagera sig mer i sin egen hälsa.

5.1.2 Positionering

Idag kommuniceras Becel pro.activ med ett enkelt och tydligt budskap: ”kolesterolsänkande”. Man bygger på trovärdigheten och budskapet har en klinisk, medicinsk betoning, ett ”läkarbudskap”, samtidigt som man vill kommunicera att det är en ”lätthanterlig produkt som löser problem”. Företaget använder inte ordet Functional Food när man kommunicerar till konsument. Unilever vill positionera produkten genom dess hälsosamma mervärde och få konsumenten att associera till ett hälsosamt och friskt liv när de tänker på Becel pro.activ, enligt Rajamand. Becel pro.activ ska ge det ”lilla extra” för konsumenten och vara en lösning på problem med för högt kolesterol. Produkten ska uppfattas som lätt att använda och köpa, och produkten kommunicerar ett tydligt budskap att det är ett kolesterolsänkande margarin menar Rajamand. Budskapet har varit samma sedan 1999, och har inte anpassats mot olika målgrupper.

Sedan lanseringen har man under åren använt olika bilder i annonser som ska skapa associationer till hälsa och sundhet. Vid lanseringen var Unilever noga med att bevara det medicinska associationerna i bilderna och man profilerade ofta personal som gav produktprover på mässor med vita rockar. Det var en medveten positioneringsstrategi, enligt Rajamand och syftet var att ge konsumenterna associationer till sjukvård och läkare både genom annonser och då man träffade konsumenter personligen. Det gav Becel pro.activ den trovärdighet som företaget ville bygga varumärket på och denna trovärdighet fungerade även som ett stöd för produktens mervärde. I början var det svårt att få konsumenterna att förstå att ett livsmedel kunde ha en hälsofrämjande effekt och företaget använde därför olika attribut som påminde konsumenterna om sjukvård och följaktligen även läkemedel, trots att Poyan Rajamand hävdar att man aldrig haft för avsikt att positionera Becel pro.activ som ett läkemedel.

Målet är enligt Rajamand att Becel pro.activ ska ge positiva associationer och kommunicera ”well-being” till konsumenten i sitt budskap. Idag är budskapet aningen skarpare och kommunicerar framförallt trovärdighet. Det är svårt att frånga detta till ett lite ”mjukare” budskap, utan att förlora trovärdigheten. Under senare år har företaget dock använt sig av mer positiva känslor och situationer i sina annonser. Nu har man mer betoning på det välmående som produkten kan ge, och företaget kommunicerar produktens mervärde med kolesterolsänkande egenskaper genom att skapa en medvetenhet hos konsumenterna att Becel pro.activ är ett livsmedel som ger möjlighet att leva ett friskare och sundare liv. Becel pro.activ positioneras genom positiva bilder på friska, aktiva människor, både gamla och unga. De flesta bilderna i annonser är tagna på sommaren utomhus. Man har fortfarande kvar inslag av den hälsofrämjande effekten genom olika former av information. Även dessa inslag har blivit mer ”mjuka” än i

tidigare reklamsammanhang. På den tv-reklam som gick under några veckor hösten 2004 illustrerades bland annat den kolesterolsänkande effekten i kroppens blodkärl genom tydliga, pedagogiska bilder av animerad karaktär. Det är framförallt dessa informerande inslag i reklamen som skiljer marknadsföringen med Functional Food produkter från företagets övriga traditionella livsmedel, menar Eva Skoog som är dietist på Unilever. Företaget har haft hjälp av bland annat sjukvård, där dietister och läkare har bidragit med kunskap om hur man kan kommunicera hälsa på ett sätt som är lätt att förstå och som inte ger negativa associationer till sjukdom. Företaget har under åren försökt samla information från många olika kunskapsområden för att kunna forma budskap som kan kommuniceras till valda målgrupper på ett sätt som skapar den position man vill att Becel pro.activ ska ha i konsumentens medvetande. Marknadsföringen och olika marknadsföringsaktiviteter har framförallt utformats internt enligt Rajamand, i ett nära samarbete med marknadsförare med erfarenhet från både läkemedel och livsmedel.

5.1.3 Segmentering

Vid lanseringen av Becel pro.activ var segmenteringen besvärlig. Företaget har haft svårt att veta var man ska hitta målgrupperna, vilket bidrog till att företaget inte segmenterade marknaden innan lanseringen enligt Rajamand. Han menar man att det med stor sannolikhet hade bidragit till en säkrare segmentering om man initialt hade haft tillgång till en testgrupp av personer som varit i behov produkten för sina kolesterolproblem samt personer som inte har behovet, men som gärna provar nya produkter. Det hade kunnat bidra till säkrare val av kommunikationskanaler och marknadsföringsaktiviteter, menar Rajamand.

Företaget har efterhand samlat kunskap och erfarenhet om produktens marknadssegment bland annat genom marknadsföringsaktiviteter, enligt Gunilla Nilstrand som är informationschef. Idag är den största målgruppen personer i övre medelåldern, 50+. Detta beror på att denna grupp ofta besöker läkare eller annan sjukvård. Antalet läkarbesök har haft en stigande trend under de senaste åren och det är framförallt den här gruppen som står för ökningen. Denna grupp är även relativt ”lätt” att nå för företaget eftersom dessa personer är medvetna om sina kolesterolproblem och söker upp läkaren för att få hjälp, menar Eva Skoog. Dessutom upplever denna grupp läkaren som en referens till produkten, vilket gör dem mer mottagliga och engagerade. Det medför att gruppen tar till sig produktens budskap och blir övertygande om produktens fördelar, vilket har bidragit till att öppna upp marknaden menar Rajamand.

Den grupp som är svårast att nå är den yngre målgruppen som kanske inte har kolesterolproblem eller inte känner till det. Rajamand anser att det är en utmaning att nå den yngre målgruppen eftersom dessa inte tar till sig informationen om produkten så som den kommuniceras idag. Det gäller att skapa en situation där informationen söker upp konsumenten och inte hamna i en omvänd situation, där man är beroende av att konsumenten är aktiv.

5.1.4 Marknadsföringsaktiviteter

För att nå ut till sina kunder har företaget i stor utsträckning använt sig av informationskampanjer i samarbete med dietister och sjukvård. Genom att samarbeta med de dietister som finns inom företaget har man formulerat ett budskap med betoning på hälsa, dietisterna har även varit involverade i kommunikationen till sjukvård. Becels samarbete med Hjärt- och Lungfonden och utformandet av tv-reklam har varit ett bra sätt att kommunicera fördelarna med Becel pro.activ. Under 2004 utarbetade Becel pro.activ en tv-reklam i samarbete med Hjärt- och Lungfonden, som också var dess avsändare. Becel pro.activ har ett intresse i att samarbeta med Hjärt- och Lungfonden eftersom detta innebär att företaget indirekt kan påverka sina målgrupper, menar Rajamand. Enligt Nilstrand påverkar informations-spridning om hälsa och kolesterolproblem indirekt Becel pro.activs potentiella kunder att göra ett aktivt och mer medvetet val av sin kost. Företaget kan på så sätt nå ut med viktig information, utan att behöva vara avsändare.

I reklamen är det en person som dricker en milkshake och sugröret skall motsvara kroppens blodkärl. På samma sätt som milkshaken fastnar i sugröret så vill Unilever visa att fel kost orsakar åderförkalkning som uppstår i kroppens blodkärl, vilket påverkar blodflödet negativt och ökar risken för hjärt- och kärlsjukdomar.

Syftet med reklamen var att utbilda och upplysa konsumenterna om konsekvenserna av ohälsosam kost menar Nilstrand. Reklamen kunde till viss del uppfattas som negativ av konsumenterna eftersom ingen vill vara sjuk eller vill påminnas om olika sjukdomar man kan drabbas av. Det är dock nödvändigt att sådan här typ av information når konsumenterna för att företaget ska kunna skapa intresse och efterfråga efter Becel pro.activ, hävdar Nilstrand. Det har dock varit begränsad räckvidd genom att produktens budskap inte riktigt nått alla de målgrupper som företaget vill nå. Detta beror dels på att personer med kolesterolproblem eller de som ligger i riskzonen oftast inte är medvetna om detta enligt Skoog, vilket gör att dessa konsumenterna inte tar till sig budskapet. Erfarenhet från olika marknadsföringsaktiviteter med Becel pro.activ har enligt Rajamand visat att budskap som innehåller denna typ av information inte har nått fram till det segment som den riktats till.

Dessutom har det även visat sig att företaget tidigare har begränsat produktens budskap, menar Rajamand, genom att konsumenten associerar Becel pro.activ alltför mycket till ett läkemedel, och upplever därigenom budskapet till viss del negativt. I början var det en medveten strategi att använda attribut från sjukvården, som att till exempel profilera sig med vita rockor, och skapa associationer som ökade varumärkets trovärdighet.

För att inte riskera att konsumenterna associerar varumärket Becel pro.activ med den här typen av ”risk för sjukdom-budskap” och känslor har företaget på senare år valt att kommunicera varumärket Becel pro.activ genom ett mer kommersiellt budskap, där man framförallt vill skapa en medvetenhet om hälsa, menar Rajamand, och få konsumenten att associera Becel pro.activ till välmående.

Samarbetet med Hjärt- och Lungfonden är ett försök att få konsumenterna att söka upp Becel pro.activ. Enligt företaget gäller det att hitta en balans mellan att söka upp konsumenten och bli uppsökt av konsumenten.

Efter fem år ute i handeln så tycker Becel pro.activs brandmanager Poyan Rajamand att produkten fortfarande ”känns ny”, både internt i företaget och externt. Företaget arbetar därför för att skapa en medvetenhet om Becel pro.activ bland konsumenterna och andra intressegrupper. Syftet med de marknadsföringsaktiviteter som har genomförts har varit att öka medvetenheten om kolesterolproblem och därigenom skapa ett intresse hos konsumenterna för att få dem att köpa produkten. Genom samarbetet med Hjärt- och lungfonden har man dessutom haft möjlighet att utbilda en större målgrupp om kolesterol, enligt dietist Eva Skoog, vilket har bidragit till en ökad medvetenhet och på så sätt en ökad efterfråga. Samtidigt vill man bli bättre på att söka upp viktiga målgrupper på marknaden. Sjukvård är en kanal som används, där man når de målgrupper med problem, men Becel pro.activ bör även nå de grupper utan problem, menar Rajamand. Eftersom informationen om produktens fördelar till stor del kommuniceras på förpackningen, är spridningen av informationen om produktens mervärde begränsad. Idag läggs krutet i marknadsföringen på den säkra målgruppen, det vill säga 50+, men det finns en klar strävan mot att även forma ett budskap till en yngre målgrupp som kommuniceras via andra kommunikationskanaler.

Den mest framgångsrika kanalen är face-to-face med konsumenten. Genom face-to-face är det möjligt att ge information om produktens mervärde på ett trovärdigt sätt, dessutom kan budskapet få en personlig prägel och anpassas till konsumenten, anser Rajamand. Denna metod är dock mycket kostsam och prioriteras därför inte av företaget i dagsläget. Ytterligare en metod som har stor genomslagskraft är att använda sig av PR-aktiviteter. Båda dessa metoder har använts tidigare av företaget för andra produkter och varumärken och visat sig ge positiva försäljningseffekter och skapa en ökad medvetenhet om produkter bland konsumenterna. PR-aktiviteter är dock kostsamma och väljs därför bort enligt Rajamand, Becel pro.activ arbetar endast med PR-aktiviteter för att vara tydliga och skapa intresse bland journalister för att upplysa dem om produktens mervärde och på så sätt sprida sin produkt. Redaktionellt material har visat sig ha en stor genomslagskraft. Konsumenten uppfattar materialet som mer trovärdigt, eftersom det som står skrivet om produkten härstammar från en neutral och oberoende källa, hävdar Rajamand. Becel pro.activ arbetar även med Internet som en kommunikationskanal, där man tror att word-of-mouth kan bidra till att sprida information om produkten.

Det som drivit framgången hittills är framförallt det starka varumärket som skapat en plattform, samt en effektiv distribution med en kompetent säljorganisation, menar Rajamand. Det har skett en produktutveckling och idag finns även Becel pro.activ mjölk och fler produkter planeras i framtiden. Becel pro.activ mjölk blev Functional Food klassificerad i december 2004. Det svåraste hittills med Becel pro.activ margarin anser Rajamand har varit att budskapet kan tolkas som negativt och det är svårt att forma ett positivt budskap utan att trovärdigheten drabbas.

Margarin är en bulkvara och en utmaning för Becel pro.activ är att få konsumenterna engagerade och medvetna om produktens mervärde, det gäller att få konsumenten att tänka på Becel pro.activ redan innan konsumenten kommer till butiken. Idag menar företaget att produkten ligger på fjärde plats inom sin kategori i konsumentens medvetande, vilket innebär att risken finns att konsumenten väljer andra konkurrerande produkter före Becel pro.activ.

Enligt Rajamand arbetar Becel pro.activ ständigt med olika aktiviteter för att engagera konsumenterna och för att informera konsumenterna och hur vanligt det är med högt kolesterolvärde. På företagets hemsida, se bild nedan, fanns i januari 2005 en kampanj där företaget erbjuder konsumenterna pengarna tillbaka om Becel pro.activ inte sänkt konsumentens kolesterolvärde efter tre veckor. Detta kommunicerar en självsäkerhet i produkten och budskapet är att Becel pro.activ kan garantera ett lägre kolesterolvärde för alla som vågar anta utmaningen att testa produkten, menar Poyan Rajamand.



**SÄNK DITT
KOLESTEROL-
VÄRDE**

▼

**ELLER FÅ
PENGARNA
TILLBAKA**







PROVA BECEL PRO.ACTIV I 3 VECKOR. BECEL PRO.ACTIV MED VÄXTSTEROLER SÄNKER DITT KOLESTEROLVÄRDE. DET ÄR VETENSKAPLIGT BEVISAT. PROVA I 3 VECKOR - SÄNK DITT KOLESTEROLVÄRDE ELLER FÅ PENGARNA TILLBAKA.

GÖR SÅ HÄR!

1. Mät ditt kolesterolvärde hos din läkare och spara kopian av kolesterolmätningen.
2. Använd 3 portioner om dagen av Becel pro.activ i 3 veckor.
3. Spara dina kvitton/streckkoder.
4. Kontrollera ditt kolesterolvärde efter 3 veckor.
5. Om du inte sänkt ditt kolesterolvärde, skicka in kopior av bägge kolesterolmätningarna, samt kvitto/streckkoder till: Becel pro.activ, Postservice, Box 84, 274 22 Skurup
6. Vi ersätter produktkostnaden i form av matchcheckar inom 6 veckor. Max belopp som blir utbetalt är 420 kr.

Erbjudandet gäller t o m 31-12-04.

Becel pro.activ kan ur närings- synpunkt vara mindre lämplig för vissa personer (gravida och ammande kvinnor samt barn under 5 år). Du som tar medicin mot höga kolesterolvärden - rådgör med din läkare.

HUR MYCKET BECEL PRO.ACTIV BÖR DU ÄTA?
Ät 3 portioner Becel pro.activ om dagen för bästa effekt.

1 portion = 2 tsk Becel pro.activ matfett (till 2 brödsivor) eller 1 glas Becel pro.activ mjölkdryck (2,5 dl)

Becel pro.activ bör ätas som en del av en hälsosam kost med rikligt med frukt och grönt.



Figur 10: Kampanj på Becel pro.activs hemsida 7 januari, 2005.

5.2 ProViva fruktdryck



I början av 1990-talet fanns en grupp forskare vid Lunds universitet som jobbade med att utveckla en bakterie som skulle hjälpa patienter att återhämta sig efter bukoperationer berättar Anders Ahlström. Syftet med forskningen var att man ville utveckla en produkt som skulle kunna hjälpa patienter som haft svårigheter att ta upp näring efter bukoperationer. Efter flera tester och prover, lyckades forskarna till slut att framställa en produkt baserat på havresubstans, som innehöll en probiotisk bakterie, den så kallade L299v bakterien. Läkarna gav havrebasen till sina patienter och fann relativt snabbt att patienter som åt havrebasen med L299v, återhämta de sig snabbare efter bukoperationen.

Vidare berättar Ahlström att havrebasen gav en positiv effekt och läkarna såg en påtaglig skillnad i patienternas återhämtningsfas. Det medförde att forskarna beslöt att tillsammans med läkarna bilda ett bolag vars syfte var att förvalta och kommersialisera den probiotiska bakterien L299v. Därmed bildades Probi AB som idag är ett börsnoterat forskningsbolag med rötter inom medicinsk forskning. För att klara av att kommersialisera L299v, tog Probi kontakt med ett antal livsmedelsföretag i Sverige, däribland Skånemejerier.

Skånemejerier ansågs ha kompetens och kunskap om hur man skulle kunna kommersialisera livsmedlet på den svenska marknaden. Skånemejerier var mottagliga för iden och bestämde sig för att tillsammans med Probi ta fram en fruktdryck som innehöll bakterien L299v. Lena Nyberg på FoU avdelningen menar att Skånemejerier karakteriseras av en organisationsstruktur som kan beskrivas som kaotisk och kreativ. Det innebär att många processer inom företaget till viss del har inslag av lärande processer, begreppet learning by doing används flitigt på Skånemejerier. Företaget är även riskbenäget, har en förmåga att vara lyhörd mot marknaden samt förändringsbenäget, vilket bland annat bidrog till att företaget vågade satsa på samarbetet med Probi.

Genom Skånemejeriers kunskap inom livsmedel, kunde företaget tillsammans med Probi ta fram en fruktdryck som smakade gott och som erbjöd en hälsofrämjande effekt menar Ahlström. Produkten fick namnet ProViva, som på latin betyder "för livet". När man gav produkten ProViva sitt namn, gav man medvetet produkten utvecklingsmöjligheter genom att det fanns utrymme för en hälsosatsning. Fruktdrycken framställdes i tre smaker; blåbär, nypon och svart vinbär. Vid denna tidpunkt hade Skånemejerier redan fruktdrycker i sin produktportfölj. De befintliga fruktdryckerna hade funnits sedan en tid på den svenska marknaden och upplevdes som hälsosamma av konsumenterna. Därmed passade ProViva in i företagens produktportfölj och gav företaget en unik fördel och karaktär eftersom ProViva ansågs vara ett premium brand tack vare produktens differentiering genom kvalitet och hälsa. Det tillät företaget enligt Thomas Bergstaf att ta ett högre pris, 15kr, för produkten jämfört med de andra fruktdryckerna på marknaden, 8kr. Skånemejerier hade därmed utvecklat en innovation, en probiotisk fruktdryck,

tillsammans med Probi. 1994 var företaget först på marknaden i sin produktkategori och fick på så sätt möjlighet att positionera produkten mot det valda marknadssegmentet.

5.2.1 Lanseringen

När ProViva lanserades kommunicerades produkten som en hälsosam produkt, vilket enligt Ahlström märktes på såväl reklam som på förpackningsdesign genom associationer till fysisk aktivitet och hälsa. Positioneringsstrategin var att förmedla ett hälsosamt budskap kring produkten och få konsumenten att tänka på produkten som ”magens lilla vän”, en expert på magproblem.

Vidare klargör Ahlström att lanseringen var starkt kopplad till olika PR aktiviteter och kommunikationen beskrev bland annat produktens positiva hälsoeffekter vilket Probi, som utfört tester på produkten, kunde garantera. Probi stärkte produktens trovärdighet och var en viktig aktör vid lanseringen av produkten, och är fortfarande en viktig partner för företagets marknadsföring och positionering på marknaden. I sin marknadsföring vid lanseringen använde företaget dels SNFs klassificering av ProViva fruktdryck som en Functional Food produkt, dels kommunicerades ProViva som ett resultat av svensk forskning.

Skånemejeriers positioneringsstrategi har haft fokus på hälsa sedan lanseringen av ProViva. I början var ProVivas budskap *”Din mage kommer att tacka dig”*. Budskapet till konsumenterna var att ProViva gav mervärde genom att vara lösningen på magproblem. Produkten intresserade många och tilltalade många livsstilsmedvetna människor. Lanseringen var framgångsrik, men reklamen blev snabbt kritiserad av svenska livsmedelsproducenter som ville sätta stopp för Skånemejeriers reklam om medicinska påståenden i sin kommunikation. Det resulterade i att Skånemejerier i större utsträckning började använda PR aktiviteter för att på ett tydligare sätt informera konsumenter samt andra intresserade aktörer på marknaden om produktens egenskaper. Dessutom ville man gå ifrån det budskap att produkten associerades till läkemedel genom medicinska termer.

Det fanns en viss risk att marknadsföra ett livsmedel med ett medicinskt budskap, vilket medförde att Skånemejerier valde ett budskap som kunde intressera massmarknaden genom positivare associationer till hälsa och välmående förtydligar Ahlström. Denna förändring nyanserade produktens positionering bland konsumenter och gjorde det enklare för konsumenten att se ProViva som ett livsmedel och ta till sig produkten, vilket påverkade försäljningssiffrorna positivt. Det visade sig att ProViva tog marknadsandelar och man kunde dra slutsatsen att det nya budskapet var mer välformulerat till det marknadssegment företaget ville positionera ProViva gentemot. Företaget ändrade sin positionering och undvek så kallad ”death marketing” med budskap som gav negativa associationer till sjukdom eller risker. Death marketing är marknadsföring som använder sig av budskap som har en skrämmande effekt på konsumenten, *”ät det här annars dör du”*. Ahlström menar att om man använder death marknadsföring ger man konsumenten signaler om att konsumenten måste använda produkten för att inte bli sjuk, death marknadsföring används bland annat av läkemedelsbranschen. Istället positionerar företaget sina Functional Food produkter genom hope marketing, som ska ge konsumenten en känsla om att produkten ger möjlighet till ett mer hälsosamt och

välståndande liv. ProViva positionerar sig mot massmarknaden, och målgruppen är alla personer med magproblem samt de personer som vill förebygga magproblem.

5.2.2 Segmentering

Skånemejerier segmenterade inte marknaden vid lanseringen av ProViva. Anledningen till att företaget inte segmenterade marknaden vid lansering berodde på att ProViva var det första livsmedlet med hälsosamma effekter som skulle lanseras på marknaden menar Ahlström. Det innebar att man inte hade kunskap om denna typ av produkt och vilken målgrupp som skulle kunna efterfråga fruktdrycken med dess positiva hälsoeffekter. Istället valde man att försöka lansera produkten mot en bred målgrupp och vara lyhörd och snabbt agera efter marknadens signaler.

Efterhand har företaget segmenterat marknaden. Det är framförallt aktiviteter mot konsumenter och olika typer av marknadsundersökningar som gett kunskap om vilka segment ProVivas marknad kan indelas i. Man har bland annat kommunicerat och frågat konsumenter om de begrepp man använt för att kommunicera produktens egenskaper i sin marknadsföring av ProViva. Genom dessa undersökningar har det bland annat visat sig att orden ”mervärde” och ”hälsa” har skilda betydelser och ger olika associationer för olika målgrupper. Företaget har även samlat delar av den feedback man fått genom sin konsumentkontakt. Detta har man kunnat använda som stöd när man segmenterat marknaden och format marknadsföringsstrategin gentemot respektive segment.

Ahlström poängterar att det idag är kvinnor mellan trettio och sextio år ProVivas största målgrupp och detta segment växer. Trots att detta är den största målgruppen finns det fortfarande vissa svårigheter att få denna målgrupp att köpa en fruktdryck som kostar två gånger så mycket som andra fruktdrycker, på grund av att produkten har ett mervärde som andra fruktdrycker inte har. Det handlar om att engagera konsumenten genom information och skapa intresse för produkten. Det starkaste produkten har, är dess mervärde, och det är främst genom produktens mervärde som ProViva kan konkurrera i sin produktkategori. Det är viktigt att stärka konsumentens känslor för produkten och välja argument som stärker produkten gentemot konkurrerande produkter. Det är framförallt utifrån produktens hälsofrämjande mervärde och budskap om hälsa som företaget har positionerat ProViva mot det växande marknadssegmentet, personer mellan trettio och sextio år.

Efterhand har företaget riktat sig till den kritiska målgruppen som är individer under trettio år, som lever ett aktivt liv. Denna målgrupp är inte motiverad att använda ProViva eftersom de inte har några direkta problem med sin mage, vilket gör att de inte är mottagliga för produktens egenskaper med en hälsofrämjande effekt för magen. För att nå detta segment har företaget utvecklat en ProViva shot, en mindre och mer lättillgänglig förpackning som ska attrahera denna målgrupp. Genom denna produktanpassning har Skånemejerier gjort ProViva mer intressant för detta nya segment. Produktens mervärde kombinerat med den lilla och behändiga förpackningen har bidragit till att öka intresset hos denna målgrupp. Man har valt att positionera sig som en produkt för människor i farten. Det är människor som antingen lever ett aktivt liv, ett liv i högt tempo eller en kombination av båda. Utifrån den valda positionen utarbetar man olika marknadsföringsaktiviteter. Det nyaste inslaget i marknadsföringen för ProViva shot är att företaget nästan uteslutande profilerar produkten i olika sportevenemang.

5.2.3 Marknadsföringsaktiviteter

Företaget har sedan lanseringen varit konsekvent i sin marknadsföring och valt att hålla en linje vid marknadsföringen av ProViva säger Ahlström. Skånemejerier har varit noga med att påpeka att produkten är en hälsosam fruktdryck som tagits fram genom ett samarbete med Probi och som är gjord på svensk frukt och bär.

För att ta fram en bra marknadsföringsstrategi av produkten, har företaget haft ett nära samarbete med reklambyråer för att ta fram ett lämpligt produktkoncept som kunde återspegla produktens hälsobudskap. Företaget har även haft ett kontinuerligt samarbete med olika forskare inom Probi för att undersöka möjligheter till produktutveckling. Skånemejeriers forsknings- och utvecklingschef arbetar i stor utsträckning över gränserna inom företaget, mellan sin egen avdelning och marknadsavdelningen, vilket innebär att han har varit involverad i flera av produktens marknadsföringsaktiviteter.

Vid lanseringen av ProViva hade man inte segmenterat marknaden och företaget marknadsförde produktens hälsofrämjande egenskaper genom att sprida information om produktens aktiva bakteriekultur i olika reklamkampanjer. Det fanns vid denna tidpunkt lagliga begränsningar för vad som var tillåtet att kommunicera om produktens egenskaper i sin marknadsföring, dessa regleringar finns till viss del kvar idag. Den information som kommunicerades om produktens aktiva bakteriekultur visade sig vara svår för konsumenter att förstå. Många konsumenter visste inte ens var en aktiv bakteriekultur var för något, och att sätta något som man inte kände till i samband med mat som konsumenten skulle äta, visade sig vara ett olämpligt budskap. Företaget ändrade sin marknadsföring och kommunicerade istället fördelarna med produkten. Informationen om varför produkten har en hälsofrämjande effekt finns att hämta för de konsumenter som är intresserade, vilket visade sig vara de mest entusiastiska konsumenterna. Budskapet till den stora massan är att ProViva är en produkt som ger god hälsa och välmående i vardagen. Genom detta har man positionerat ProViva som en produkt som konsumenterna associerar till hälsa.

Idag använder Skånemejerier sig av olika typer av kommunikationskanaler mot respektive segment för att kommunicera ProVivas budskap. Bland annat informeras konsumenter genom företagets hemsida där konsumenten har möjlighet att fråga om produktens egenskaper, få information om Functional Food produkter, tips om hur man kan leva ett hälsosammare och mer aktivt liv. På ProVivas hemsida har man anpassat sin kommunikation till olika åldersgrupper genom att vara sponsor på olika sportevenemang och ha reportage om dessa, där intresserade kan läsa om både sport och produkten parallellt.

Vid behov använder Skånemejerier sitt nätverk menar Ahlström för att komplettera sina svar till konsumenter, det är framförallt Probi som står för den specialiserade kunskapen om produktens sammansättning och som kan informera intresserade konsumenter om den aktiva bakteriekulturen.

För att sprida och utbilda konsumenter om produktens egenskaper och mervärde, använder företaget olika marknadsföringsaktiviteter. På så sätt kan man nå samtliga segment med samma budskap, men man anpassar aktiviteterna och kommunikationen så att det stämmer överens med respektive segments behov och referensramar. På så sätt kan företaget påverka konsumentens medvetande genom att konsumenten har lättare att

ta till sig budskapet och förstå produktens fördelar. Skånemejerier har PR aktiviteter, pressträffar, utomhuskampanjer, deltar på läkarmässor och är med i sportevenemang som till exempel Vasaloppet. Företaget har även marknadsfört produkten på dess förpackning genom att informera konsumenten om produktens mervärde.

Den information som företaget kan kommunicera till konsumenten när konsumenten själv söker upp produkten skiljer sig från den information som företaget använder för att skapa intresse hos konsumenten och använda informationen för att söka upp konsumenten. När konsumenten har sökt upp produkten har man redan kommit över en "tröskel" i konsumentens medvetande och konsumenten har till viss del accepterat produkten. Det är inte säkert att konsumenten har förståelse för produktens egenskaper, men det är stor sannolikhet att konsumenten har kännedom om varumärket. Därför är företaget noga med menar Ahlström, att den information som återfinns på ProVivas förpackning ska kommunicera samma budskap som all annan marknadsföring om varumärket. Dessutom är det viktigt att det finns information om produkten och dess egenskaper på förpackningen. Det är väldigt svårt att "trycka" på konsumenten information om produkten innan de köpt den, menar man på företaget, men när de sen har den i sin hand är de flesta konsumenter mycket medvetna om vilken produktinformation som bör finnas på en produkt. För övriga Functional Food produkter och ProViva som kan innehålla vissa substanser som är ovanliga för konsumenterna är det extra viktigt att det finns information om dessa substanser samt att det finns information om deras effekter på hälsan.

Det är inte bara informationen om produktens egenskaper som är viktiga. Skånemejerier arbetar ständigt för att stärka ProVivas varumärke. Det gäller att skilja ProViva från andra fruktdrycker som också är premium brand genom att skapa en position i konsumentens medvetande som ger varumärkesassociationer som är mer än hög kvalitet och god smak säger Ahlström. ProVivas starkaste kort och det verktyg som är mest spännande och svårast att arbeta med i marknadsföringen är produktens hälsofrämjande mervärde.



5.3 Primaliv



Skånemejeriers satsning på produktutveckling och hälsa har bidragit till att företaget utvecklat fler Functional Food produkter sedan ProVivas lansering som associeras till hälsa och mervärde framför Lena Nyberg. Hon menar att Primaliv är ett resultat av företagets satsning på Functional Food. Produkten Primaliv förklarar Nyberg är en lättyoghurt med 0,5 % fett och med müsli i burkens lock. Müsliet innehåller vattenlösligt konstfiber från havre, så kallad betaglukaner. Betaglukanet gör att matsmältningen tar längre tid och effekten blir att blodsockernivån stiger långsammare vilket gör att kroppen inte kräver lika mycket insulinproduktion. När betaglukaner som finns i Primaliv kommer ner i tarmen sväller havresammansättningen till ett gel som innesluter de andra födoämnen som finns i magen. Därigenom fungerar gelén som en barriär mot matsmältningsenzymerna i tunntarmen som leder till att matsmältningen tar längre tid. Snabba kolhydrater i maten blir mer långsamma och ger en jämnare blodsockernivå vilket påverkar kroppens krav på insulinutsöndring till blodet i kroppen. Avslutningsvis berättar Nyberg att resultat utgjorda vid avdelningen för Industriell Näringslära vid Lunds universitet, har visat att blodsockerhöjningen minskade efter en måltid med upp till 36 % och insulinet med 44 %, jämfört med samma måltid utan förtäring av betaglukanet.

5.3.1 Lansering och segmentering

När Skånemejerier lanserade Primaliv 2001 hade företaget segmenterat marknaden i tre segment informerar Urban Fast, produktchef för Primaliv. Lanseringen av ProViva sju år tidigare gav företaget erfarenhet och kunskap vilket gjorde att man kunde identifiera vilka marknadssegment som skulle efterfråga produkten. I och med att ProViva och Primaliv har samma positioneringsstrategi, hälsa och välmående, kunde företaget ta med sig erfarenheter och befintlig kunskap från ProViva vid val av segmenteringsstrategi vid lanseringen av Primaliv. Erfarenheten från olika marknadsföringsaktiviteter med ProViva gav företaget kunskap om vilka segment som efterfrågade hälsosamma och nyttiga livsmedel, vilka krav olika målgrupper ställde på produktinformation samt vilka aktiviteter som krävdes för att nå de olika segmenten. Ovannämnda faktorer menar Fast, samt att Primaliv riktar sig till ett betydligt smalare segment än ProViva, gjorde det lättare för Skånemejerier att segmentera marknaden inför lanseringen.

Skånemejerier insåg relativt snabbt vid lanseringen av ProViva att det var väsentligt att informera konsumenterna om produktens egenskaper och mervärde. Erfarenhet visade att konsumenten hade begränsad kunskap och förståelse för produktens positiva hälsoeffekter. Skånemejeriers vetskap om detta, bidrog till att företaget vid lanseringen av Primaliv utförde olika PR aktiviteter för att redan från start informera och förmedla Primalivs mervärde, vilket företaget kontinuerligt gjort sedan lanseringen.

Enligt Urban Fast segmenterar företaget Primalivs marknad i tre målgrupper. Det segment som utgör den minsta gruppen, men den viktigaste, är de så kallade "*tekniska patienterna*". Denna grupp, som representeras av de människor som lider av diabetes eller har höga kolesterolvärden, utgör idag cirka tio procent av det totala marknadssegmentet för Primaliv. Det andra segmentet som motsvarar cirka femton procent av Primalivs marknad, är de så kallade "*livsstilsmedvetna individer*". Denna målgrupp är i högsta grad medveten om sin hälsa och söker själva upp hälsosamma produkter. Det största segmentet för Primaliv är den övriga marknaden. Denna grupp styrs till stor del av pris, och bryr sig inte om produktens mervärde i samma utsträckning som tekniska patienter och livsstilsindivider. Även om företaget segmenterar hela marknaden, vänder sig inte produkten direkt till övriga marknaden. Primaliv positioneras framförallt mot segmenten med den tekniska patienten och livsstilsmedvetna individer. Skånemejerier menar att det skulle kunna innebära en viss risk om produkten konsumerades i stora mängder av massmarknaden. Det skulle kunna ge fel signaler, minskad trovärdighet och öka risken för att de tekniska patienterna och livsstilsmedvetna kunde tappa intresse för produkten. Skulle produkten ha nått massmarknaden skulle Primaliv kanske ha ändrat profil, vilket skulle innebära att de två segmenten som är beredda att betala för produktens mervärde skulle försvinna. Dessutom är företagets prioritet och största utmaning att hitta fler konsumenter i det första och andra segmentet. Det finns stor potential att nå den tekniska patienten, och företaget menar att om *en ny* diabetiker i veckan skulle välja Primaliv skulle det få positiva konsekvenser för företagets försäljning av produkten.

5.3.2 Marknadsföringsaktiviteter

Primalivs budskap i all kommunikation mot konsument handlar om produktens mervärde. Budskapet ska förmedla en känsla, ett hälsosammare liv och en bättre livskvalitet, menar produktchefen för Primaliv. Primalivs positioneringsstrategi, med ett budskap om hälsa och välmående riktar sig till samtliga tre marknadssegment. Genom att förmedla dessa positiva associationer i samband med produkten, vill företaget kommunicera att konsumenterna kan må bättre och få ett bättre liv genom att äta Primaliv. Produkten ska inte förknippas med sjukdom och läkemedel, utan genom att förtära produkten ska man känna sig stark, glad och njuta mer av livet.

För att företaget ska kunna marknadsföra Primaliv, använder sig företaget av PR-aktiviteter kombinerat med traditionella marknadsföringsaktiviteter, och Fast menar att det inte går att marknadsföra en Functional Food produkt enligt traditionella marknadsföringsstrategier eftersom man måste skapa associationer kring varumärket som ger stöd och trovärdighet för produktens hälsofrämjande egenskaper.

Han fortsätter att förklara att genom att kombinera PR-aktiviteter med olika marknadsföringsaktiviteter, kan företaget förmedla känslan av det hälsosamma livsmedlet samtidigt som de kan informera och lära konsumenten om produktens mervärde. För att nå de mest prioriterade segmenten för Primaliv, deltar företaget i en rad olika aktiviteter under året. De aktiviteter företaget deltar i är framförallt anpassade till de två viktigaste segmenten, tekniska patienter och livsstilsmedvetna individer. Dock skiljer sig marknadsföringen mot den så kallade tekniska målgruppen. Mot detta segment ser företaget till att ge detaljerad teknisk fakta, eftersom denna grupp kräver det och är mer mottaglig för alla detaljer kring produktens sammansättning och egenskaper.

Genom att anpassa aktiviteterna till specifika segment, är det lättare att anpassa och skräddarsy marknadsföringsaktiviteter och produktens budskap så att det passar kundens behov och krav av information. På så sätt kan fler intressenter nås och påverkas av produktens egenskaper.

Enligt Fast deltar Primaliv bland annat på Diabetesdagen och Medicindagen, som är årliga arrangemang som anordnas genom samarbete mellan olika läkarorganisationer. Genom att delta på dessa aktiviteter når Primaliv den minsta, men viktigaste gruppen tekniska patienter. De tekniska patienternas krav på information om produktens egenskaper skiljer sig åt från de övriga segmentens krav på information menar Fast. Det innebär att Skånemejerier mer detaljerat informerar de konsumenter som tillför detta segment om produktens tekniska egenskaper och hur produkten påverkar insulinutsöndringen i kroppen. Att möta diabetiker och läkare på mässor ställer krav på detaljkunskap om produkten, därför är det inte ovanligt att företaget i samband med ovannämnda aktiviteter och mässor håller föredrag, där Probi ofta är med och informerar. Detta är en medveten strategi eftersom samarbetet med Probi stärker trovärdigheten för produkten och dess egenskaper. Det viktigaste budskapet vid deltagandet på Diabetesdagen och Medicindagen är att förmedla produktens mervärde. Dessutom är det viktigt att informera om hur produkten kan bidra till att påverka diabetikerns liv till ett bättre.

Vasaloppet är annan aktivitet Primaliv valt att medverka i. Den främsta målgruppen företaget vill nå genom att delta på Vasaloppet är de livsstilsmedvetna individerna. Marknadsföringsaktiviteterna mot denna målgrupp ser dock annorlunda ut än mot övriga segment eftersom kraven på information om produktens egenskaper inte är lika höga som på Diabetes- och Medicindagen. Om det finns personer som är nyfikna och vill ha mer detaljerad information, får de givetvis det, men företagets syfte att profilera Primaliv på Vasaloppet är att positionera produkten som hälsosam och ett alternativ till ett mer välmående och aktivt liv. Till det livsstilsmedvetna segmentet, försöker företaget förmedla ett budskap som framförallt är betonat på hälsa och välmående.

Förutom att medverka på Vasaloppet som främst riktar sig till det livsstilsmedvetna segmentet, har Skånemejerier bland annat utfört reklamkampanjer med kända idrottare. Man har bland annat använt sig av fotbollsspelaren Markus Allbäck i en reklamkampanj, vilket stärkte produktens position hos de livsstilsmedvetna konsumenterna. Syftet med att använda en populär idrottare i en reklamfilm, är att företaget vill använda en känd person som kan agera opinionsbildare för att skapa en medvetenhet kring produktens mervärde och förmedla att produkten är hälsosam. Företaget vill att konsumenten ska associera Primaliv till hälsa och idrott när man ser reklamen med Markus Allbäck

6. Analys

I detta kapitel analyserar vi de tre mincase vi har tagit fram med hjälp av vårt empiriska material samt vår teori. Genom vår analys vill vi förtydliga de argument som föreligger studiens slutsatser som senare presenteras i kapitel 7.

6.1 Inledning

För att nå en position i konsumentens medvetande, kan olika strategier väljas. Val av strategi, för att på ett betydelsefullt sätt positionera Functional Food produkten i konsumentens medvetande, kan underlättas genom att företaget känner till och kan relatera till kundens behov och förstår hur kunden uppfattar nya produkttegenskaper⁶². För att stimulera diffusionsprocessen och sprida en innovation på ett effektivt sätt, bör marknaden initialt segmenteras i olika målgrupper utifrån varierade behov och olika köpmotiv. Enligt Meade et al är det viktigt att segmentera marknaden för att kunna utveckla och anpassa positioneringsstrategier för respektive segment⁶³. För att uppnå önskad position på marknaden, menar Mark-Herbert att man bör anpassa olika marknadsföringsaktiviteter för att nå olika segment på marknaden⁶⁴.

Genom att välja en lämplig positioneringsstrategi för att påverka konsumenten och skapa positiva varumärkesassociationer genom produktens mervärde, kan en vald positioneringsstrategi uppnås.

ProViva och Primaliv har nått sin positioneringsstrategi, *hälsa*, genom att dela in marknaden i olika segment och anpassa sina marknadsföringsaktiviteter mot respektive segment. Becel pro.activ har i sin tur valt marknadsstrategier med fokus på att stärka varumärket för att uppnå vald position i konsumentens medvetande.

På nästa sida analyserar vi de tre fallen, Becel pro.activ, ProViva och Primaliv, i tre skilda avsnitt.

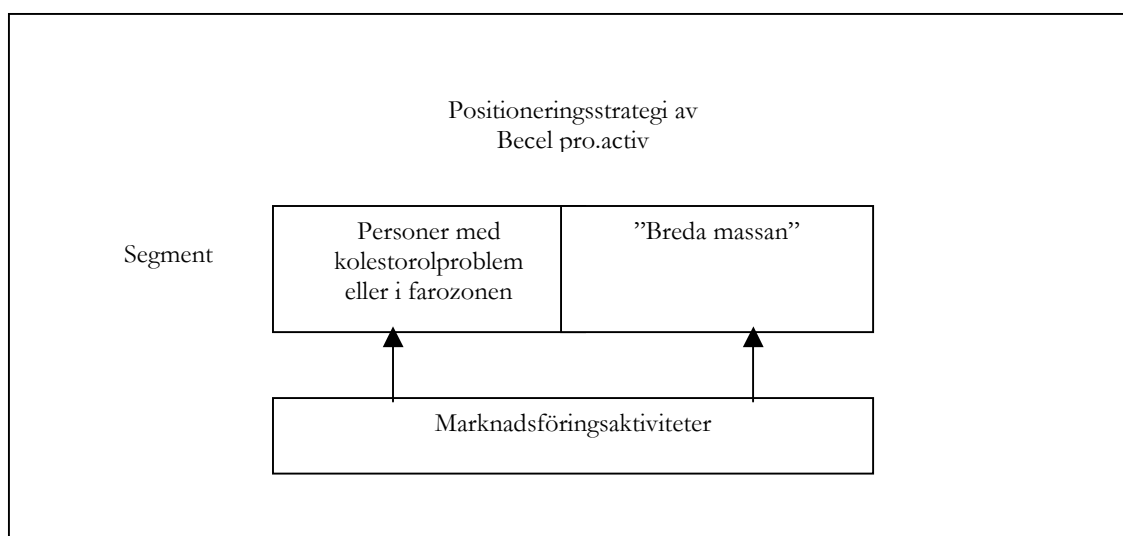
⁶² Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 28-30.

⁶³ Meade & Rabelo, *The technology adoption life cycle attractor: Understanding the dynamics of high-tech markets*. Technological Forecasting & Social Change, 71, 2004, s. 667.

⁶⁴ <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15, s. 75-78.

6.2 Becel pro.activ

Vid lanseringen av Becel pro.activ segmenterades inte marknaden eftersom företaget inte visste var olika potentiella målgrupper fanns. Trots att det finns stor erfarenhet inom företaget från internationella lanseringar av Functional Food var företagets strategi att inte lägga resurser på att initialt arbeta med en referensgrupp. Denna strategi kan ha påverkat företagets positioneringsstrategier, val av kommunikationskanaler samt utformande av marknadsföringsaktiviteter och budskap. Företag kan genom att använda sig av olika referensgrupper segmentera marknaden på ett lämpligt sätt menar Moore⁶⁵. En initial segmentering av marknaden skulle troligen innebära att Unilever skulle kunna möta konsumentens behov och förväntningar på ett mer individanpassat sätt.



Figur 11: Schematisk illustration över strategiska marknadsaktiviteter för att uppnå vald positioneringsstrategi för Becel pro.activ.

6.2.1 Segment 1: Personer med kolestrolproblem eller i farozonen

Unilever visste att det fanns en målgrupp med kolestrolproblem som efterfrågade en kolesterolsänkande produkt, vilket innebar att Becel pro.activ initialt riktades mot ett nischsegment och positionerade sig genom hälsa. Efterhand har företaget kunnat identifiera fler målgrupper och idag utgör den viktigaste målgruppen personer i medelåldern, 50+. Denna målgrupp besöker ofta läkare och övrig sjukvård. Unilever karakteriserar dem, bland annat som personer med hälsoproblem eller som är i riskzonen för att kunna drabbas av hälsoproblem.

Idag kommuniceras Becel pro.activ som en kolesterolsänkande produkt, och man bevarar produktens trovärdighet genom att ha ett budskap med medicinsk betoning. Produktens budskap kan till viss del tolkas negativt, samtidigt har företaget som mål att produkten ska ge positiva associationer, uppfattas som lätthanterlig och kommunicera välmående till konsumenten. Det finns en rädsla för att förlora trovärdigheten vid

⁶⁵ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991.

övergången till ett mjukare budskap om välmående, vilket skulle kunna innebära att produkten riskerar att förlora befintliga konsumenter.

6.2.2 Segment 2: ”Breda massan”

Även om företaget identifierat produktens största segment, anpassar företaget inte sina marknadsföringsaktiviteter mot detta segment för att nå önskad positioneringsstrategi. Istället har företaget valt att utföra sina aktiviteter mot den breda massan för att väcka konsumentens engagemang för märkesprodukten⁶⁶. Företaget har satsat på att bygga upp en bred bas av märkeslojala kunder. På detta sätt menar Melin att man kan tillfredsställa konsumentens behov och förväntningar och erbjuda en märkesprodukt med ett unikt, attraktivt och varaktigt mervärde⁶⁷.

För att bygga en bred bas av märkeslojala kunder och nå ut till konsumenterna och engagera konsumenterna, samarbetar Becel pro.activ bland annat med Hjärt- och Lungfonden. Genom att använda en kanal som till exempel sjukvården, kan Becel pro.activ troligen bevara produktens trovärdighet och pålitlighet. Läkare och sjukvård används som en referenspunkt för att påverka konsumenterna. Becel pro.activs samarbete med Hjärt- och Lungfonden i olika sammanhang, och utformandet av TV-reklam, har enligt företaget varit ett framgångsrikt sätt att kommunicera produktens hälsofrämjande egenskaper och har samtidigt byggt varumärkets trovärdighet. Dock har det visat sig att konsumenten fått negativa associationer till produkten när den förekommer i budskap där sjukdom och ohälsa tas upp. Företaget har därför valt att använda sitt samarbete med Hjärt- och Lungfonden som en pull strategi för att sprida information och öka konsumenternas medvetenhet om kolesterol och hälsa. För att inte skada den position som man vill att Becel pro.activ ska få i konsumentens medvetande har Unilever valt att inte använda Becel pro.activ som avsändare i samband med denna typ av extern kommunikation, vilket i detta sammanhang istället Hjärt- och Lungfonden gör. Företaget har valt att framhäva varumärket genom positiva budskap i marknadsföringsaktiviteter istället, som riktar sig direkt till konsumenten, där man kommunicerar hälsa och välmående. Syftet är att konsumenten alltid ska få positiva associationer till varumärket Becel pro.activ.

Företaget kommunicerar idag aktivt produktens budskap genom att använda sjukvården som en kommunikationskanal samt genom att informera om produktens mervärde på förpackningen, vilket bidrar till att öka medvetenheten. Informationen som sprids genom sjukvården når dock bara de konsumenter som uppsöker sjukvården, detsamma gäller för informationen på förpackningen som endast når de konsumenter som kommer i kontakt med produkten.

När Unilever marknadsför Becel pro.activ via informationskampanjer, i samarbete med sjukvård, kvarstår svårigheten att nå det segment som *inte* är medvetna om sina kolesterolvärden, eftersom denna grupp inte är mottagliga för *en kolesterolsänkande produkt*. Eftersom man valt att vända sig till en nischmarknad genom sitt budskap ”kolesterolsänkande”, kan företaget ha svårt att väcka konsumentens engagemang för märkesprodukten eftersom många konsumenter inte ens känner till att de har

⁶⁶ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 79-80.

⁶⁷ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 79-80.

kolesterolproblem eller befinner sig i riskgruppen vilket försvårar att denna grupp ska associera till hälsa och välmående när de ser produkten.

6.2.3 Vad kan företaget göra för att nå fler segment inom den breda massan?

För att positioneringsstrategin skall bli framgångsrik, bör företaget anpassa marknadsföringsaktiviteter och välja lämpliga kommunikationskanaler för de målgrupper som utgörs av denna grupp. Om företaget ska kunna nå den mest kritiska gruppen som inte anser sig ha hälsorelaterade problem och som har en lägre genomsnittsålder, måste produktens marknadsföring anpassas till specifika segment. Ett lågt engagemang som det finns bland den mest kritiska gruppen, kan inte leda till en stark och varaktig märkeslojalitet⁶⁸.

För att nå specifika segment inom den breda massan krävs att företaget positionerar varumärket tydligare genom att kommunicera produktens budskap på ett sätt som ger målgruppen livsstilsrelaterade associationer. Budskapet bör kommuniceras genom kanaler som gör det lätt för konsumenten att ta till sig budskapet. Informationen i produktens budskap bör även bidra med fakta som kan utbilda konsumenten om produktens mervärde.

6.2.4 Aktiviteter för att stärka varumärket

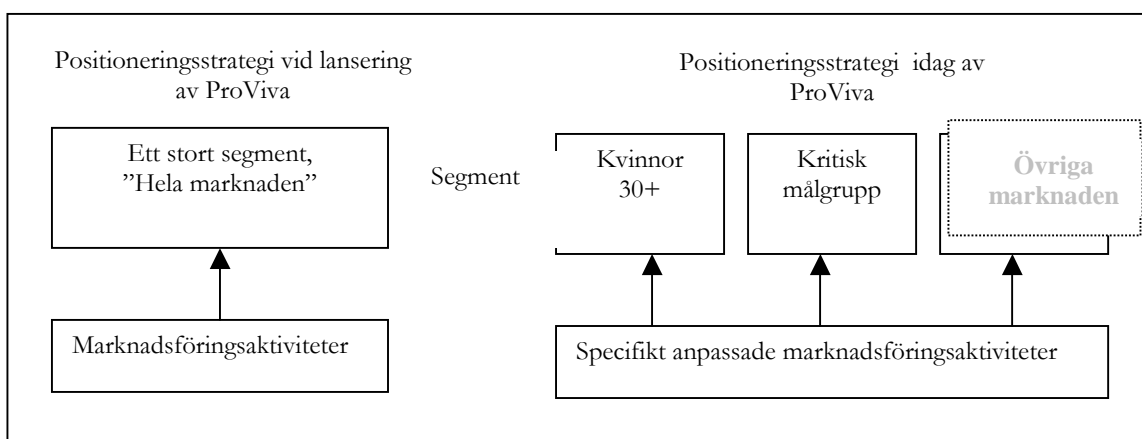
Unilever arbetar för att stärka varumärket genom att produkten omnämns i redaktionellt material i livsstilsmagasin. Genom att göra ett urval av de magasin som har intressanta läsare med avseende på produktens potentiella målgrupp, försöker företaget att upplysa om produktens mervärde samtidigt som man enligt företaget kan skapa positiva associationer i konsumentens medvetande. Idag har Becel pro.activ börjat kommunicera att produkten är *förebyggande* för att bredda sitt budskap, vilket gör att produkten troligen kommer att nå fler segment.

⁶⁸ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 51-56.

6.3 ProViva

I ProVivas fall hade Skånemejerier svårigheter med att segmentera marknaden när företaget skulle lansera ProViva. Skånemejerier hade kunskap om traditionella livsmedel och den befintliga marknaden, men saknade kunskap om hur marknaden och potentiella målgrupper skulle reagera på det nya produktkonceptet Functional Food. Den bristande kunskapen om marknaden, som kan ha orsakats av saknaden av tidigare Functional Food produkter på den svenska marknaden, kan ha bidragit till att företaget vid lanseringen av produkten riktade sitt budskap till hela marknaden. ProVivas positioneringsstrategi har sedan lanseringen varit att göra konsumenten medveten om ProViva som en hälsosam produkt som man vill att konsumenten ska associera till välmående och hälsa.

Efterhand har företaget fått ökad kunskap och förståelse för hur man kan kommunicera produktens budskap till flera olika segment. Se illustration nedan hur Skånemejerier positionerar ProViva gentemot olika segment.



Figur 11: Schematisk illustration över strategiska marknadsaktiviteter för att uppnå vald positioneringsstrategi för ProViva.

Skånemejerier har ökat sin förståelse för hur produkten kan skapa värde för olika målgrupper. Det är framförallt erfarenheter från olika marknadsföringsaktiviteter som har visat att man måste anpassa kommunikationen för att respektive marknadssegment ska vara mottagligt för budskapet.

Företaget har även tagit hjälp av extern kompetens genom Probi och kompletterat sin kunskap om ProVivas produktsammansättning. Det har medfört att man fått ökad förståelse för att tekniska argument om produkten kan vara svårbegripliga för en konsument. Det har bidragit till att företaget lagt mindre fokus på produktens tekniska sammansättning i kommunikationen, istället betonar man nu produktens positiva och hälsofrämjande egenskaper. När en ny innovation ska kommersialiseras saknar oftast den befintliga marknadsavdelningen kunskap om hur produkten ska positioneras mot en ny marknad för att nå nya målgrupper⁶⁹. Genom Lagneviks rekommendation att använda extern kompetens är det möjligt att företaget hade haft lättare att segmentera marknaden för ProViva och därmed med mer precision haft möjlighet att utforma marknadsaktiviteter och positionera produkten mot respektive målgrupp.

⁶⁹ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 30

För att komplettera Skånemejeriers marknadskompetens, har företaget bland annat använt sig av Probis nätverk där läkare har testat produkten på sina patienter och låtit dessa använda och utvärdera produkten. På så sätt har Skånemejeriers kunskap om den traditionella livsmedelsbranschen kompletterats av Probis kunskap om produktens sammansättning och integrationen mellan dessa två kompetensområden bidrog till att ny kunskap utvecklades. Functional Food har likheter med läkemedel, vilket motiverar att företaget även kunnat hämta kompetens från bland annat läkemedelsbranschen eftersom denna bransch känner målgrupper med magproblem. Detta skulle kunna tänkas underlätta företagets val av segmentering av marknaden vid lansering av ProViva.

Även om företaget genom sina nätverk erhållit viktig kunskap om ProViva, var en del av företagets segmenteringsstrategi att vara lyhörda och flexibla mot marknaden och se lanseringen av ProViva som en lärande process. Skånemejeriers entreprenöriella anda, riskbenägenhet samt visionen om att Functional Food produkten har en framtid inom livsmedelsbranschen, kan ha bidragit till att driva utvecklingen av ProViva.

Ökad kunskap om marknaden har bidragit till att företaget har kunnat identifiera fler segment. Det visade sig att den största målgruppen var kvinnor i åldern 30+, och den mest kritiska målgruppen var personer under 30 år. Utifrån segmenteringen kunde Skånemejerier anpassa sina marknadsföringsaktiviteter till respektive segment i syfte att stärka produktens position i konsumentens medvetande, vilket troligen har medfört att produkten når fler konsumenter med ett tydligare budskap till varje segment.

Sedan 1994 har Skånemejerier haft samma övergripande budskap, *välsmående och hälsa*, och genom anpassade marknadsföringsaktiviteter har företaget lyckats nå många olika segment och positionerat ProViva fruktdryck genom hälsa. Sedan företaget har identifierat att det mest kritiska segmentet att nå, personer under trettio år, inte köper ProViva, har man vidtagit strategiskt anpassade marknadsföringsaktiviteter för att nå detta segment. Syftet med dessa aktiviteter har varit att öka målgruppens intresse för ProViva och få konsumenterna att se ProViva som en produkt som kan förebygga magproblem. Man har anpassat marknadsföringsaktiviteterna för att skapa associationer till produkten som passar in i individens livsstil. Bland annat har man profilerat ProViva i olika sportsammanhang. För att attrahera yngre konsumenter som lever ett aktivt liv har företaget utvecklat produkten, bland annat genom ProViva shoten som kan ses som en anpassning som gör produkten mer lätthanterlig.

Skånemejerier var först med att satsa på Functional Food, som var ett nytt koncept, vilket medförde det att företaget var först ut med en Functional Food produkt på den svenska marknaden. Enligt Melin kan detta ge en positioneringsfördel, eftersom företaget kan välja den position som är mest attraktiv för produkten⁷⁰. Genom att vara först och kommunicera produktens mervärde, "hälsa", kunde Skånemejerier, trots att företaget initialt inte segmenterat marknaden, placera ProViva i konsumentens medvetande genom marknadsföringsbudskap om produktens hälsofrämjande effekter. Det gör att konsumenten har produkten som en referenspunkt i produktkategorin samt att konsumenten associerar till ProViva när han eller hon tänker på hälsa.

⁷⁰ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 75.

6.3.1 Segmentering

För att driva på diffusionsprocessen måste potentiella konsumenter få information om innovationen och dess mervärde för att ens överväga att ta till sig produkten. Ju fler konsumenter som tar till sig produkten, desto fler personer kommer informationen att spridas till⁷¹.

Enligt Mark-Herbert bör livsmedelsproducenter som tar fram Functional Food använda sig en *market pull strategi* för att skapa medvetenhet bland konsumenterna om produkten⁷². Författaren menar att gränsen mellan mat och medicin blir allt otydligare, vilket gör det svårt för konsumenten att veta skillnaden. Det betyder att livsmedelsproducenter bör utveckla en marknadsstrategi som skapar medvetenhet bland konsumenter om Functional Food. För att inte förvirra konsumenten bör kommunikationen om Functional Food produkter även framhäva skillnaden mellan Functional Food produkter och läkemedel, men även skillnader mellan functional Food och traditionella, ”nyttiga” livsmedel med till exempel låg fetthalt.

Innan Skånemejerier hade segmenterat marknaden riktade sig ProViva till hela marknaden, vilket inte gav produkten möjlighet att utnyttja sina fördelar gentemot respektive segment. Kotler menar att man ska skapa en position som ger produkten störst fördelar i utvalda segment⁷³. När företaget ökat sin kunskap om marknaden och segmenterat marknaden i tre olika målgrupper anpassade företaget sina marknadsföringsaktiviteter för att skapa den position man ville att ProViva skulle ha i konsumentens medvetande. Företaget delade in marknaden i följande tre segment: *kvinnor 30+*, *Kritiska målgruppen*, *personer -30* (den målgrupp som var mest kritisk att nå) och *Övriga marknaden*.

6.3.1.1 Segment 1: Kvinnor 30+

För att positionera ProViva i segmentet kvinnor 30+, har företaget vidtagit marknadsföringsspecifika åtgärder. Mot detta segment har företaget förmedlat ProVivas mervärde på ett mer detaljerat sätt än mot övriga segment eftersom målgruppen ställer högre krav och förväntar sig mer information än övriga segment. För att kunna tillfredställa detta segment har företaget deltagit på olika mässor, vilket har bidragit till en personlig kontakt med konsumenter som troligen har underlättat spridningen av produktspecifik information och Skånemejerier har försökt tillfredställa och möta konsumentens behov och förväntningar av ProViva genom att man har haft möjlighet att utbilda och informera konsumenterna om produktens fördelar och mervärde. All personlig kontakt med konsumenter, har en positiv effekt på spridningen av produkten eftersom konsumenten kan få svar på eventuella frågor kring produktens egenskaper. Det har visat sig att word-of-mouth har den största genomslagskraften för att få konsumenter att överväga att prova en ny produkt, eftersom konsumenten har lättare att

⁷¹ Rogers & Everett, *The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: the adoption of telecommunications services by German banks*. Telecommunications policy 23, 1999, s. 733.

⁷² <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15, s.75-78.

⁷³ Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1984, s. 645.

ta till sig produkten när en annan person i dess omgivning rekommenderar produkten⁷⁴. Marknadsföringsaktiviteter som skapar en word-of-mouth effekt är viktiga inslag för att marknadsföra produkten. Genom att fortlöpande kommunicera produktens budskap om välmående och hälsa på bland annat mässor lyckas företaget skapa positiva märkesassociationer i konsumentens medvetande. Detta kan ses som en medveten pull strategi som företaget har antagit för att skapa intresse och väcka efterfrågan på ProViva i detta segment.

6.3.1.2 Segment 2: Kritiska målgruppen, personer -30

Den här målgruppen har varit svårast att nå enligt Skånemejerier och har inneburit den största utmaningen för ProViva. Segmentet utgörs av personer under trettio år, den så kallade kritiska målgruppen. Genom att Skånemejerier identifierat denna målgrupp, dess behov och köpmotiv, har företaget lyckats utveckla och anpassa positioneringsstrategier för det kritiska segmentet. Företaget har profilerat ProViva på olika sportevenemang där produkten kan associeras till hälsa och ett aktivt liv, vilket bidrar till att skapa en medvetenhet om produkten i målgruppens medvetande. Genom att delta på dessa evenemang kan företaget skapa en relation mellan potentiella konsumenter och ProViva, vilket därmed kan bidra till att företaget kan ha möjlighet att sprida information om produktens mervärde på ett personligt sätt. För att på ett bättre sätt attrahera ett ungt och aktivt segment, har Skånemejerier även anpassat produktdesign på förpackningen och skapat en ProViva Shot, vilket kan leda till att segmentet upplever produkten som lätthanterlig och modern. Produktutveckling kännetecknas av en dynamisk integration i organisationen, men framförallt en förmåga att använda och förstå olika typer av marknadsinformation enligt Lagnevik⁷⁵. Skånemejeriers anpassning av produkten till detta kritiska segment genom förpackningsutveckling, visar att företaget har stor kunskap om vilka behov dessa konsumenter har och kan anpassa produkten på ett sätt som ökar segmentets intresse för ProViva. Genom att öka segmentets intresse för produkten blir konsumenterna troligen mer mottagliga för produktens budskap, vilket underlättar för Skånemejerier att skapa den position i konsumentens medvetande som företaget vill att ProViva ska ha.

6.3.1.3 Segment 3: Övriga marknaden

För att ProViva ska nå den övriga marknaden förutom kvinnor över trettio år och segmentet med unga och aktiva konsumenter, genomför företaget kontinuerliga marknadsföringsaktiviteter för att ska skapa en efterfråga bland konsumenter. Mot den övriga marknaden använder företaget sig av bland annat en push strategi, och genom olika marknadsföringsaktiviteter som till exempel produktprover i butik, broschyrer med produktinformation, printannonser i press och utomhus, erbjudanden vid köp av produkten samt reklam, kan detta segment attraheras av produkten. För att skapa en efterfråga hos konsumenter på ProViva använde Skånemejerier sig även av en pull strategi genom att använda olika PR aktiviteter. Genom att vända sig till press, vill

⁷⁴ Rogers & Everett, *The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: the adoption of telecommunications services by German banks*. Telecommunications policy 23, 1999, s. 735.

⁷⁵ Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003, s. 20

företaget skapa ett allmänt intresse för ProViva och dess positiva hälsoeffekter. Detta gör företaget framförallt genom pressträffar samt medverkande i debatter om Functional Food och hälsa. Denna typ av marknadsspecifika aktiviteter påverkar den övriga marknaden och syftet är att skapa ett allmänt intresse hos denna målgrupp. Alla ovannämnda aktiviteter syftar till att attrahera konsumenten och få konsumenten att köpa ProViva. Genom att kombinera en pull- och push strategi mot massmarknaden genom olika marknadsföringsaktiviteter, kan troligen ProViva skapa en önskad position i konsumentens medvetande.

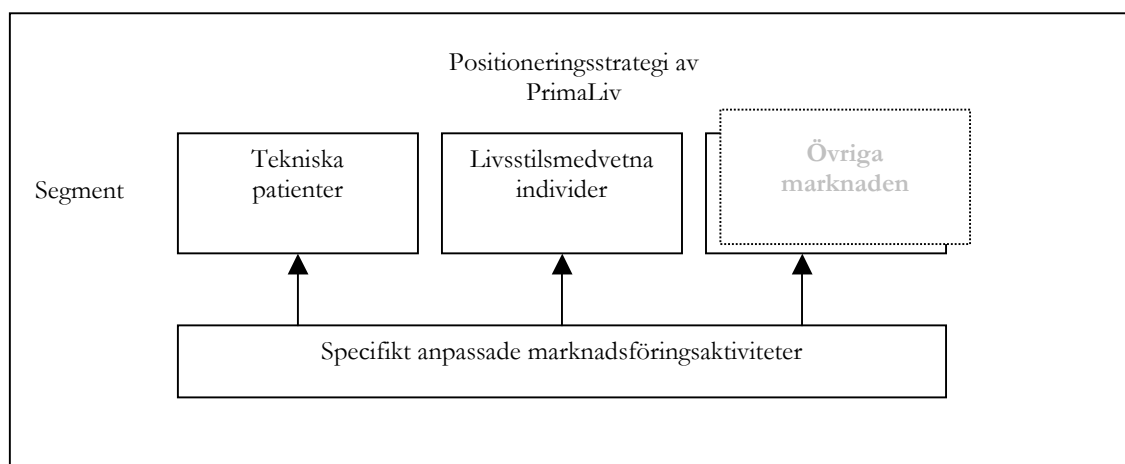
Genom ökad kunskap om olika målgrupper, arbetar Skånemejerier idag med en mer anpassad marknadsföring mot respektive segment. Meade et al menar att varje målgrupp har skilda uppfattningar och prioriteringar.⁷⁶ Genom att Skånemejerier efterhand har lärt känna marknaden och segmentens specifika krav och förväntningar, har företaget kunnat anpassa aktiviteter, vilket bidragit till att företaget har kunnat välja lämpliga kommunikationskanaler för respektive segment och på så sätt haft möjlighet att väcka konsumentens intresse för produkten. Moore menar att genom att anpassa marknadsföringsstrategin och ta hänsyn till förändringar och skillnader mellan olika målgrupper kan företaget möta respektive segments behov och förväntningar.⁷⁷ På så sätt har troligen Skånemejerier strategiskt kunnat få konsumenterna att associera produkten med hälsa och fysisk aktivitet, vilket med stor sannolikhet kan bidra till att produkten kan nå den övriga marknaden.

⁷⁶ Meade & Rabelo, *The technology adoption life cycle attractor: Understanding the dynamics of high-tech markets*. Technological Forecasting & Social Change, 71, 2004, s. 667.

⁷⁷ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991.

6.4 Primaliv

Primaliv har positionerats mot ett nischsegment och har en målgrupp som verkligen behöver produkten och som köper produkten på grund av produktens specifika egenskaper. Andra målgrupper som karakteriseras av livsstilsmedvetna personer som inte är i behov av produkten på grund av sina hälsoproblem, köper framförallt ett starkt varumärke enligt Skånemejerier, som konsumenten anser passar in i deras livsstil. Det medför att det är viktigt att produktens budskap innehåller argument som tilltalar dessa personer och berör dem i deras vardagliga liv.



Figur 13: Schematisk illustration över strategiska marknadsföringsaktiviteter för att uppnå vald positioneringsstrategi för Primaliv.

Skånemejerier lanserade Primaliv sju år efter ProViva, vilket medförde att företaget genom sin erfarenhet från ProViva, kunde segmentera marknaden. Skånemejerier segmenterade Primalivs marknad i tre segment, *Tekniska patienter*, *Livsstilsmedvetna individer* och *Övriga marknaden*. Genom att dela upp marknaden i ovannämnda segment, har företaget kunnat anpassa aktiviteter för att skapa den önskade position i konsumentens medvetande.

6.4.1 Segment 1: Tekniska patienter

Primalivs marknadsföringsstrategi bygger till stor del på att utbilda sina konsumenter enligt Skånemejerier. Detta är framförallt viktigt för den grupp som Mark-Herbert benämner *Suffers* och *At risk*⁷⁸. Primalivs segment *Tekniska patienter* kan liknas vid de segment som Mark-Herbert anser är störst behov att bli utbildade om produktspecifika egenskaper. Segmentet innefattar konsumenter som är diabetiker och som behöver kontinuerlig information om produkten för att den ska bevara sin trovärdighet. Segmentet innefattar enligt företaget även konsumenter som befinner sig i farozonen och som kan behöva utbildas om Primalivs egenskaper och mervärde. Genom att regelbundet kommunicera information om produkten samt utbilda konsumenterna om hur de kan må bättre, kan företaget använda sina kontakter och sitt samarbete med läkare

⁷⁸ <http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, volym 6, nummer 1 & 2, artikel 15. s. 75-78.

som ett verktyg för att förstärka trovärdigheten i sitt budskap. Läkare fungerar även som en referensgrupp i varumärkesbyggandet, eftersom segmentet tekniska patienter många gånger söker sig till läkare för att få råd och stöd. Det innebär att Primalivs kontakter med läkare och sjukvård även är betydande för varumärkesbyggandet.

Primaliv håller kontakt med läkare genom att bland annat vara med och informera dessa om Primaliv på branschdagar såsom Medicindagen. Läkarna kan i sin tur sprida produktens mervärde till sina patienter, vilket bidrar till att företaget kan använda en pull strategi och hantera läkare som en indirekt kommunikationskanal av produktinformation mot konsument (patient).

6.4.2 Segment 1 och 2

Segmenten med tekniska patienter och livsstilsmedvetna individer kan jämföras vid de segment som Moore benämner innovators och early adopters⁷⁹, vilket medför att det är den tekniska gruppen företaget måste övertyga först för att genom denna grupp kunna nå fler segment. Gruppen tekniska patienter söker aktivt efter produkter som kan få dem att må bättre enligt företaget, vilket leder till att de hittar Primaliv på marknaden och att de tar till sig produktens mervärde. De är inte intresserade av att använda en produkt för *”att förebygga sjukdom”*, vilket associeras med något negativt, utan snarare en produkt *”för att må bättre”*. De tekniska patienterna fungerar även som gatekeepers till nästa grupp, de livsstilsmedvetna individerna, som använder tekniska patienter som referensgrupp.

6.4.3 Segment 2: Livsstilsmedvetna individer

Livsstilsmedvetna individer söker ständigt efter nya produkter och kan acceptera att den nya produkten inte alltid erbjuder en helhetslösning, så länge de känner sig motiverade genom att vara bland de få som använder produkten på marknaden. Här är det viktigt för Skånemejerier att få Primaliv att passa in i konsumentens livsstil snarare än att övertyga konsumenterna om produktens egenskaper. För dessa konsumenter räcker det att det är en hälsosam produkt och att man som konsument är medveten om sina val och därför väljer att köpa Primaliv. Genom att till exempel kommunicera varumärket Primaliv och produkten via en känd fotbollsspelare, Marcus Allbäck, kan Skånemejerier attrahera sportintresserade personer och få dem att associera produkten till hälsa och sport vilket kan passa in i deras livsstil.

6.4.4 Segment 3: Övriga marknaden

De tekniska patienterna anser att produkten fungerar som en lösning på deras blodsockerproblem och likställer nästan produkten vid ett läkemedel. Det innebär även att produktens trovärdighet blir sårbar. Om Primaliv hade vänt sig till den övriga massan hade det funnits en risk att produkten förlorat delar av målgruppen tekniska patienter på grund av minskad trovärdighet om hela marknaden börjar använda produkten som om den vore ett traditionellt livsmedel.

⁷⁹ Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. New York, N.Y. Revised Edition 1991.

6.5 Beröra konsumentens medvetande – ”Mindtouch”

Det är avgörande att företaget bygger sitt varumärke i konsumentens medvetande⁸⁰, vilket Skånemejerier gör genom att anpassa sina marknadsföringsaktiviteter till respektive segment. Genom att använda lämpliga marknadsföringsåtgärder i valda segment, förknippas och associeras varumärket ProViva till hälsa på ett sätt som möter konsumentens behov och förväntningar i respektive segment, vilket skapar ett mervärde för konsumenten och ger en naturlig märkespreferens för konsumenten. Detta ger upphov till märkeslojalitet⁸¹.

Företagen måste förstå och kartlägga vilka behov och värderingar som är viktiga för konsumenten för att kunna positionera produkten i konsumentens medvetande. Hur uppfattar konsumenten begreppet ”hälsa”, och vilken relation har mat och hälsa för konsumenten? För att företaget ska kunna kommunicera ett budskap som den valda målgruppen ska ha möjlighet att ta emot, måste budskapet vara byggt på argument som konsumenten förstår och känner igen. Konsumenter tar avstånd från sånt som de inte förstår, vilket innebär att tydlighet och enkelhet är värdefullt för konsumenten. Genom att dessutom använda välkända hälsoargument, eller ord som förknippas med hälsa och välmående, undviker företaget att få konsumenten att känna sig vilsen i nya begrepp och konsumenten känner istället igen begreppen, vilket ger en känsla av trygghet och trovärdighet.

För att en Functional Food produkt ska kunna nå ut till en stor marknad måste produkten beröra konsumenten, *produkten måste mindtoucha*⁸² konsumenten, och finnas i konsumentens medvetande. Det skapar företaget genom att positionera produkten på ett sätt i konsumentens medvetande som får konsumenten att känna trygghet i produktens mervärde och egenskaper, vilket kan uppnås genom att informera och utbilda konsumenter. Därtill måste budskapet bestå av argument som ger konsumenten positiva associationer och som konsumenten förknippar med välmående och hälsa. Det är även viktigt att konsumenten får förtroende för varumärket, vilket företaget skapar genom starka marknadsföringskampanjer och aktiviteter som bygger en identitet kring varumärket.

⁸⁰ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 51-56.

⁸¹ Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999, s. 51-56.

⁸² *Mindtouch* är ett begrepp vi skapat för att förklara att konsumenten bör beröras av produkten i sitt medvetande. För att klara av att *mindtoucha* konsumenten med produkten på ett lämpligt sätt bör produkten positioneras genom anpassade marknadsföringsaktiviteter, mervärde, kommunikation mot respektive segment för att beröra konsumenten med associationer som varje specifik konsument är mottaglig för.

7 Slutsatser

Här presenteras studiens slutsatser. Med bakgrund av vår analys har vi kunnat besvara studiens problemformulering: Vilka marknadsstrategier är avgörande för att en Functional Food produkt ska kunna skapa önskad position i konsumentens medvetande?

7.1 Position Hälsa

- ***Det har visat sig att samtliga tre Functional Food produkter som vi har studerat, har positionerat sig genom hälsa och välmående.***

Positionering genom hälsa har visat sig vara mest framgångsrikt eftersom denna positioneringsstrategi berör konsumentens medvetande, *Mindtouch*, och gör att konsumenten uppfattar produkten som hälsosam och upplever att produkten kan skapa värde och ge ett mer välmående liv. Positionering genom hälsa ger konsumenten positiva associationer till Functional Food produkten och varumärket, vilket innebär att produkten kan ta en position i konsumentens medvetande där den förknippas med ett sunt, aktivt och välmående liv.

- ***Det har visat sig att budskap där konsumenten informeras om sjukdomsrisker i samband med produkten har varit mindre framgångsrika och gett konsumenten negativa associationer till produkten.***

7.2 En segmenterad marknad?

För att skapa den valda positionen har ProViva och PrimaLiv valt att segmentera marknaden på olika sätt vilket leder fram till följande slutsats:

- ***Det har visat sig att en segmentering av marknaden kan öka förståelsen för hur företaget kan positionera Functional Food produkten mot olika målgrupper.***

Vid lanseringen av Primaliv hade Skånemejerier mer kunskap om marknaden samt förståelse för att skilda målgrupper bör behandlas olika för att nå fram med produktens budskap till respektive målgrupp. Det har medfört att Primalivs marknad är segmenterad i tre marknadssegment.

Det har dock visat sig att Unilever har valt att inte segmentera marknaden för Becel pro.activ. Istället har företaget positionerat produkten i konsumentens medvetande genom att bygga ett starkt varumärke som kan associeras med hälsa. Därmed vill vi framhäva att företag kan underlätta att nå önskad position i konsumentens medvetande genom att segmentera marknaden. Det har dock visat sig att Becel pro.activ inte har segmenterat marknaden i olika målgrupper. Becel pro.activ har positionerat produkten genom att bygga ett starkt varumärke som kan associeras till hälsa.

- *Det är inte nödvändigt att segmentera marknaden för att nå den position företaget vill att produkten ska ha i konsumentens medvetande.*

ProViva och Becel pro.activ har förtydligat sin positionering sedan produkterna lanserades 1994 respektive 1999. Detta beror framförallt på ökad kunskap om vilka målgrupper som är intressanta för produkten samt ökad förståelse för att skilda målgrupper kan uppfatta samma budskap olika beroende på vilken kommunikationskanal företaget väljer. Det har inneburit att ProViva och Becel pro.activ lanserades mot hela marknaden och har segmenterat marknaden efterhand som kunskapen om marknaden har ökat.

7.3 Marknadsstrategier för att skapa en position

- *Företagen har använt olika marknadsstrategier för att skapa vald position i konsumentens medvetande.*
- *Becel pro.activ har skapat en position i konsumentens medvetande genom att stärka Becel pro.activs varumärke.*

Unilever har framförallt satsat på att stärka varumärket Becel pro.activ för att skapa önskad position i konsumentens medvetande. Företaget har stor erfarenhet av varumärkesbyggande aktiviteter vilket grundar sig i att Unilever har en bred produktportfölj med många marknadsledande varumärken. Det har medfört att företaget har valt att förmedla Becel pro.activs mervärde genom ett kommersiellt budskap om hälsa och välmående som tilltalar många olika målgrupper. På så sätt har företaget skapat en position i konsumentens medvetande där varumärket Becel pro.activ associeras till hälsa och välmående

- *Det har visat sig att marknadsföringsaktiviteterna bör anpassas till respektive marknadssegment eftersom dessa grupper tar till sig information från olika kommunikationskanaler.*
- *Skånemejerier har skapat en position för ProViva samt Primaliv i konsumentens medvetande genom att segmentera marknaden och anpassa sina marknadsföringsaktiviteter för att kommunicera produktens budskap på ett lämpligt sätt till respektive marknadssegment.*

Skånemejerier har anpassat sina marknadsföringsaktiviteter till respektive segment. Varje marknadssegment har olika behov och referensramar. Det medför att företaget har anpassat valet av kommunikationskanaler så att varje segment ska kunna ta till sig produktens budskap och förstå hur produkten kan skapa värde för dem. På så sätt kan Skånemejerier positionera ProViva och Primaliv genom hälsa till varje marknadssegment.

7.4 Framtida forskning

Nya matvanor vinner allt mer mark, därav har också efterfrågan på hälsosamma produkter ökat drastiskt. Den moderna människan jobbar både mer och på ett annat sätt än tidigare. Det har i sin tur medfört ändrade matvanor för många individer. Deras vardag består inte längre av tre olika måltider, utan består i allt större utsträckning av ett flertal mellanmål.

I denna uppsats har vi utgått ifrån ett företags perspektiv. Därav skulle det vara mycket intressant att i framtiden göra en studie utifrån ett konsument perspektiv. Därigenom tror vi att fler intressanta aspekter kring positionering av Functional Food produkter i konsumentens medvetande kan framkomma. Då det i skrivandet stund ej existera något gemensamt regelverk i Europa för hur man skall och få marknadsföra Functional Food produkter har det i denna studie som bekant ej varit möjligt att göra en internationell jämförelse. Dock är det bara en tidsfråga till dess att EU kommer att skapa ett gemensamt regelverk. Därav kan det i framtiden vara mycket spännande och intressant att studera internationella Functional Food produkter och göra en jämförelse mellan olika länder då det finne ett gemensamt regelverk.

8 Källförteckning

8.1 Tidskrifter & artiklar

Askman, FOKUS: *Functional Food-Funkismat ger liv åt biobolagen*, Affärsvärlden 19 maj, 2004.

Danneels, *The dynamics of product innovation and firm competences*, Strategic Management Journal, 2002.

D'Cruz & Ken. *Strategic Analysis for high tech marketing*. 1997.

Easingwood & Anthony. *Marketing High Technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution*, vol. 43, 2000.

Gatignon & Robertson, *A propositional inventory for new diffusion research*. Journal of Consumer research vol. 11, 1985.

Jumbe, *Margarin läkande medel på smörgåsen*, Dagens Media Sverige, 2000.

Kallings, *Åtgärder mot fetma – nationell inventering av pågåendestudier. Projekt avseende fysisk aktivitet och kost för att förebygga övervikt och fetma*, Statens Folkhälsoinstitut 2002.

Meade & Rabelo, *The technology adoption lifecycle attractor: Understanding the dynamics of high-tech markets*. Technological Forecasting & Social Change, vol. 71, 2004.

Meister, *Facts about Functional Foods*, A Report by the American Council on Science and Health, 2002.

Morrison, Roberts & Midgley, *The nature of lead users and measurement of leading edge status*. Research policy 33, 2004.

Rogers & Everett, *The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: The adoption of telecommunications services by German banks*. 1999, vol:23, no.10-11, s. 719-740.

Socialstyrelsen. *Folkhälsorapport 2001*. Andra upplaga, första tryckningen, 2001.

Urban & von Hippel, *Lead user analyses for the development of new industrial products*. Management Science, vol. 34, no. 5, may 1988.

Vikström, *Den enes fetma den andres bröd*, Entreprenören, 2004.

Von Hippel, *Lead users: A source of novel product concepts*. Management Science, vol. 32, No. 7, juli, 1986.

Von Hippel, Thomke & Sonnack, *Creating breakthroughs at 3M*. Harvard Business review, september, 1999.

8.2 Publicerade källor

Melin, *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, 1999.

Moore, *Crossing the chasm: Marketing and selling high tech products to mainstream customers*. Harper Collins. 1991.

Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1984.

Lagnevik et al, *The dynamics of innovation clusters – a studie of the Food industri*, 2003.

Lundahl & Skärvard, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1991.

8.3 Internet

http://www.new-nutrition.com/cart_checkin.asp

<http://www.snf.ideon.se>

<http://www.hp-info.nu/bakgrund.html>

<http://se.ProViva.com/webit/websidor/visaSida.asp>

<http://www.skanemejerier.se/>

<http://www.agbioforum.org/v6n12/v6n12a15-mark-herbert.htm>, Development and Marketing Strategies for Functional Food, AgBioForum, vol. 6, nr. 1 & 2, artikel 15.