



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

KANNIBALISM AV VARUMÄRKEN INOM MULTIBRANDFÖRETAG

JENNY BJÖRSNE
CECILIA HOLMBERG
KRISTINA HAGBERG

HANDLEDARE: FRANS MELIN
VT 2002
FEK 591
MAGISTERUPPSATS

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla de personer som ställt upp och hjälpt oss. Ett speciellt tack till vår handledare Frans Melin samt till Christopher Ericsson, produktchef på Unilever, för information och goda råd.

Lund 2002-09-27

Jenny Björsne

jennybjoersne@hotmail.com

Cecilia Holmberg

cillah@yahoo.com

Kristina Hagberg

hagberg_kristina@hotmail.com

SAMMANFATTNING

Titel: Kannibalism av varumärken inom multibrandföretag

Ämnesområde: Marknadsföring

Författare: Jenny Björsne
Cecilia Holmberg
Kristina Hagberg

Handledare: Frans Melin

Problem: Vårt problemområde rör sig kring att studera fenomenet kannibalism i syfte till att beskriva de skepnader fenomenet tar i vår fallstudie. Vidare diskuteras konsekvenser av kannibalism samt metoder för att eventuellt undvika kannibalism.

Följande frågeställningar är ställda:

1. Hur uppstår fenomenet kannibalism i ett multibrandföretag?
2. Vilka är konsekvenserna av kannibalism?
3. Vad kan man göra för att undvika kannibalism?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att kartlägga fenomenet kannibalism för att förstå dess olika skepnader som kan framkallas av en multibrandingstrategi. Genom att studera när och hur kannibalism uppstår i ett multibrandföretag vill vi skapa en förståelse för konsekvenserna av kannibalism och redogöra för sätt att undvika kannibalism i de fall det är önskvärt.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod med utgångspunkt i en fallstudie när vi genomfört våra intervjuer. Det empiriska materialet är hämtat från ett multibrandföretag där vi utfört intervjuer med en varumärkesexpert samt 16 styck intervjuer med konsumenter.

Slutsatser: Kannibalism är mer eller mindre situationsspecifikt. Unilever produktkategori bordsmargarin löper risk för kannibalism till följd av variationssökande beteende, gemensamma attribut, snarlik segmentering och lågt engagemang. Önskar företaget undvika överdriven kannibalism finns det sätt att göra detta på. Varumärkeslojalitet, känslomässigt beteende, vana, två-produktstrategin, varumärkesidentitet och unika attribut är exempel på tillstånd som kan lindra den oönskade formen av kannibalism.

Nyckelord: Kannibalism, Unilever, Multibrandföretag, Produktattribut, Multibranding, Varumärket, Positionering, Konsumentens val.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsningar.....	6
1.5 Teoretisk och Praktisk relevans.....	7
1.6 Disposition.....	7
2. METOD.....	9
2.1 Referensram.....	9
2.2 Val av ämne.....	9
2.3 Angreppssätt.....	9
2.4 Kvalitativ kontra kvantitativ inriktning.....	10
2.5 Val av studie.....	10
2.6 Val av teori.....	10
2.7 Genomförande.....	11
2.7.1 Primärdata.....	11
2.7.1.1 Val av fallföretag.....	12
2.7.1.2 Val av respondenter.....	12
2.7.2 Sekundärdata.....	13
2.7.3 Källkritik av uppsatsens trovärdighet.....	13
2.7.3.1 Källkritik av primärdata.....	13
2.7.3.2 Källkritik av sekundärdata.....	14
2.8 Validitet och reliabilitet.....	14
2.9 Analysfas.....	15
3. TEORI.....	16
3.1 Mulitbranding.....	16
3.1.1 Varumärkets struktur.....	16
3.2 Positionering.....	19
3.3 Marknadskommunikation.....	19
3.4 Produktattribut.....	20
3.5 Varumärket.....	21
3.5.1 Varumärkets olika funktioner.....	21
3.5.2 Varumärkesidentitet.....	22

3.6 Fenomenet kannibalism	22
3.6.1 Kannibalism med negativa effekter	22
3.6.1.1 Kannibalism hos multibrandföretag.....	22
3.6.1.2 Kannibalism till följd av linjeutvidgning.....	24
3.6.1.3 Substitut	24
3.6.1.4 Tvåproduktstrategi	25
3.6.2 Positiv kannibalism.....	25
3.6.2.1 "Creative destruction"	25
3.6.2.2 Kannibalism för överlevnad.....	25
3.6.2.3 Proaktiv kannibalism	26
3.7 Konsumentens Val.....	26
3.7.1 Valalternativ	27
3.7.2 Likhetsbedömningar	28
3.7.3 Enkla valtaktiker	29
4. EMPIRI	31
4.1 De tre varumärkena Lätta, Flora och Becel.....	32
4.2 Intervju med Christopher Eriksson, produktchef i Sverige för Lätta, Flora , Becel och Crème Bonjour.....	34
4.3 Empiri konsumentintervjuer	36
5. ANALYS OCH DISKUSSION	49
5.1 När och hur uppstår kannibalism och vilka är konsekvenserna?	49
5.2 Hur kan kannibalism undvikas?	51
6. SLUTSATSER	55
6.1 Hur uppstår kannibalism i ett multibrandföretag och vilka blir konsekvenserna?	55
6.2 Hur kan kannibalism undvikas?	56
6.3 Förslag till vidare forskning	57
KÄLLFÖRTECKNING	59

BILAGOR: Frågeformulär över expert- respektive konsumentintervjuer

1. INLEDNING

I uppsatsens första kapitel beskriver vi kortfattat bakgrunden till ämnesområdet kannibalism inom multibrandföretag. Vidare redogör vi för uppsatsens syfte med problemformuleringar. Diskussionen i problemformuleringen leder till syftet. Därefter redogör vi för avgränsningarna i uppsatsen, för att slutligen ta upp uppsatsens teoretiska och praktiska relevans.

1.1 BAKGRUND

I takt med att företag idag växer sig allt större har det blivit vanligt att ett och samma företag äger flera olika märken inom samma produktkategori, vilket kallas för multibrandföretag (multibrand firms). Ett multibrandföretag karakteriseras av ett komplext system av varumärken och produkter inom samma kategori vilket kräver högst väl fungerade varumärkesstrategier. Frågan om hur många varumärken ett företag skall hålla i sin portfölj har blivit en allt mer viktig fråga. I samband med historiska företagsförvärv har varumärken tillkommit med anledning av en motvilja till att förfoga över eller gå ihop med andra varumärken. En annan anledning till den stora volymen märken är en naturlig tendens för företaget att lägga till nya varumärken inom kategorin så fort de vill nå nya marknadssegment. Denna studie koncentrerar sig på konsekvenserna av att multibrandföretag väljer en multibrandingstrategi i strävan efter att maximera sina marknadsandelar. Detta infaller då företagen har flera olika varumärken inom en och samma produktkategori^{1,2}.

Unilever, Procter & Gamble och Nestlé är några kända exempel på företag som valt att använda sig av denna typ av strategi. Multibrandingstrategin kan även ses som en möjlighet för företagen att verkligen segmentera marknaden och erbjuda kunden en produkt som är mer anpassad till dennes individuella behov. Företagen utsätter sig dock för en risk när de väljer multibrandingstrategin. Kraven på positioneringen blir större eftersom en misslyckad positionering kan få följderna att de tänkta kundsegmenten bli svåra att skilja åt. Detta kan innebära att de olika varumärkena inom samma produktkategori kommer att konkurrera med varandra.

Konkurrensen mellan ett företags varumärken kan vara en konsekvens av multibrandstrategin. Denna konsekvens benämns inom marknadsföring för *kannibalism*. Kannibalism handlar dock inte enbart om att ta marknadsandelar av produkter inom samma produktkategori. Det är ett fenomen som kan förekomma i många olika situationer och i flera olika skepnader, exempelvis genom linje och märkesutvidgning³. Denna uppsats studerar enbart kannibalism mellan olika varumärken inom samma produktkategori i ett så kallat multibrandföretag.

Att marknadsförare valt att använda sig av begreppet kannibalism är inte slumpmässigt, det är nämligen den biologiska termen som stått som modell till marknadsföringsmetaforen. I Nationalencyklopedin förklaras begreppet kannibalism på följande vis: "**Kannibalism**, (av sp. Canibal, Carib, av Columbus anförda namn på indianer på Cuba och Haiti, vilka troddes vara människoätare) förtärande av hela eller delar av individen av den egna arten."

I marknadsföringstermer refererar Lomax (1997) till en definition, ursprungligen uttalad av Copulsky's (1976), som beskriver kannibalism på följande vis:

"the extent to which one product's customers are at the expense of other products offered by the same firm".

En ytterligare definition, tagen från Heskett's (1976), som används av Lomax (1997), lyder:

¹ Kapferer J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.

² Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Studentlitteratur, Lund.

³ Kotler

"the process by which a new product gains sales by diverting them from an existing product".⁴

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Till en början var kannibalism för oss ett relativt okänt område och vi kunde inte erinra oss om att vi under vår utbildning stött på begreppet, varken under föreläsningar eller i kurslitteraturen. Ett intresse kring detta ämnesområde väcktes, vilket la grunden för denna uppsats.

De huvudsakliga frågeställningar som vi ämnar besvara i denna uppsats kommer vi att redogöra för i nedanstående problemdiskussion.

1. Hur uppstår fenomenet kannibalism i ett multibrandföretag?

Vi söker orsakerna till kannibalism genom att studera de olika skepnader av kannibalism vi finner i fallstudien. Då kannibalism för oss är relativt okänt och troligen även så för andra läsare vill vi även belysa begreppet kannibalism för att få en bättre förståelse av fenomenet.

2. Vilka är konsekvenserna av kannibalism?

Då studien söker en djupare förståelse för kannibalism måste vi utöver dess orsaker följaktligen även söka dess konsekvenser. Kannibalism är idag relativt känt fenomen men framställs ofta ur ett enskilt perspektiv, ett negativt sådant.⁵ Mark B Traylor är en av de få som valt att se konsekvenserna av kannibalism från olika aspekter⁶. Han skildrar kannibalismens negativa konsekvenser men talar likväl om situationer i vilka kannibalism går att acceptera. Detta är något vi har i åtanke under arbetets gång vilket förklarar varför vi i vissa situationer ser kannibalism ur negativ vinkel och i andra ur positiv vinkel.

3. Vad kan göras för att undvika kannibalism?

Är det möjligt för ett multibrandföretag att undgå kannibalism och vill man undvika?

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att kartlägga fenomenet kannibalism för att förstå dess olika skepnader som kan framkallas av en multibrandstrategi. Genom att studera när och hur kannibalism uppstår i ett multibrandföretag vill vi skapa en förståelse för konsekvenserna av kannibalism och redogöra för sätt att undvika kannibalism i de fall det är nödvändigt.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen är avgränsad till att undersöka kannibalism mellan modermärken i samma produktkategori. Vi har valt att avgränsa studien till att endast ett multibrandföretag med vardera tre produkter. Fallföretaget är Unilever med smörgåsmargarinen Lätta, Flora och Becel. Då kannibalism förekommer i väldigt många olika sammanhang har vi valt att avgränsa oss till att enbart behandla kannibalism i multibrandföretag som utnyttjar sig av en multibrandstrategi. I de kvalitativa intervjuerna har vi även avgränsat oss till att enbart intervjua personer som använder något utav Lätta, Flora eller Becel som förstahandsval då vi analyserar kannibalism inom Unilever. För att arbetet inte ska bli allt för omfattande undersöker vi den svenska marknaden och går således inte in på den internationella marknaden. Vidare avgränsar vi oss genom att enbart genomföra en kvalitativ studie och går inte in på diskussioner kring kvantitativa data. Vi utgår från ett konsumentorienterat perspektiv.

⁴ Lomax, W. & Hammond, K. & East, R. & Clemente, M. (1997) "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

⁵ Traylor, Mark B. (1992) "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 1 No. 3, pp. 17-23.

⁶ Traylor, Mark B. (1992) "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 1 No. 3, pp. 17-23.

1.5 TEORETISK OCH PRAKTISK RELEVANS

Tidigt i arbetes gång insåg vi att det skulle bli svårt att finna tillräckligt information som behandlade just kannibalism som fenomen. Det finns mycket litteratur som berör ämnet i samband med andra studier, såsom linjeutvidgning och märkesutvidgning, men mycket få studier som enskilt behandlar kannibalism. Det tycks som om detta ämne under de senare åren legat utanför forskares intresseram, något som vi får bekräftat i Wendy Lomax artikel från 1997 där hon skriver: *"Cannibalization is a very real threat for the vast majority of new product launches. But there has been little empirical work which quantifies this threat, or which examines the measures which can be used to define it."*⁷

Saknaden efter tidigare forskning och den existerande förvirringen kring begreppet gjorde oss än mer nyfikna och benägna att söka förstå fenomenet. Vi ser att denna uppsats är av teoretisk relevans för forskare och andra akademiker som vill få en djupare insikt i vad kannibalism är och kan innebära på markanden.

Vidare ser vi även att det är av praktisk relevans för de företag, främst multibrandföretagen, som varje dag kommer i kontakt med kannibalism. Lomax⁸ menar att det är så gott som omöjligt att undvika kannibalism vid en produktansättning, men att det finns olika grader av kannibalism och att det gäller för marknadsföraren att försöka undvika de mer omfattande negativa effekterna. Vi ställer oss nu lite frågande inför huruvida alla marknadsförare vill undvika kannibalism. Vi anser det dock vara viktigt för företagen att förstå fenomenet och därefter göra det bästa av saken, undvika eller tillgodogöra.

1.6 DISPOSITION

Kapitel 1 Inledning: I detta kapitel kommer vi att informera läsaren genom en kortfattad beskrivning över ämnesområdet kannibalism. Vidare redogör vi för problemområdet samt syftet med uppsatsen. Sist ges en förklaring till de avgränsningar som gjorts och uppsatsens teoretiska och praktiska relevans.

Kapitel 2 Metod: I detta kapitel redogör vi för vårt tillvägagångssätt i uppsatsen. Detta gör vi i syfte att förklara våra val av aktuella metoder i samband med bearbetning av litteratur, teori och fallstudieföretag. En genomgång sker av vår undersökningsmetodik samt primär- och sekundärdata. Vidare redogör vi för uppsatsens validitet och reliabilitet, så att läsaren ges möjlighet till en utvärdering.

Kapitel 3 Teori: Detta kapitel behandlar teorier som vi anser vara relevant för uppsatsen ämnesområde samt syfte. Vi kan strukturera teorikapitlet i tre olika delar. Fört behandlar vi teorier kring multibranding, positionering, produkten, samt varumärket. I den andra stora delen av teorikapitlet benär vi upp olika former av kannibalism, vilka vi delar in i positiv och negativ kannibalism. Slutligen redogör vi för teorier som behandlar konsumenten i dennes valprocess

Kapitel 4 Empiri: För att skapa en djupare förståelse för vårt fallföretags produkter samt för att lägga en grund för analysen, presenteras i detta kapitel företaget Unilever och den produktkategori med produkter som uppsatsen avser studera. Vidare ges en redogörelse för samtliga konsumentintervjuer och vår expertintervju.

⁷ Lomax W., Hammond K., East R., Clemente M., 1997, "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

⁸ Ibid.

Kapitel 5 *Analys och diskussion:* Detta är kärnan i uppsatsen. Kapitlet behandlar den specifika form av kannibalism som studien rapporterar om, med utgångspunkt från befintliga teorier kring hur konsumenten beteende i valsituationen i förhållande till produktens egenskaper. Utifrån teorierna och empirin söker vi förstå olika former av kannibalism som vi kan urskilja från fallstudien. Vi skall söka diskutera det problemområdet vi inledningsvis redogjorde för.

Kapitel 6 *Slutsats:* I detta kapitel belyser vi de slutsatser kring kannibalism som framkommit under vår undersökning. Vi går tillbaka till analysen och söker svaren på de frågor vi inledningsvis ställt. Slutligen summerar vi de mest essentiella ståndpelarna i uppsatsen och drar där ifrån ett förslag till hur forskare samt övriga berörda parter skall förhålla sig till att ställa sig till fenomenet kannibalism i framtiden.

2. METOD

I vårt metodkapitel kommer vi att redogöra för det tillvägagångssätt som vi har använt oss av under uppsatsens gång. Vi har då utgått från befintlig metodlära för att sedan beskriva hur vi praktiskt gått tillväga. Inledningsvis beskrivs hur vår referensram kan ha påverkat valet av ämne, därefter går vi in på vilket angreppssätt och vilken kvalitativ kontra kvantitativ inriktning vi valt. Detta för att sedan komma in på val av studie och val av teori som avslutas med datainsamling i form av primär- och sekundärdata samt källkritik av dessa. Analysfasen berör analysen och de slutsatser som växt fram där.

2.1 REFERENSRAM

Vilken förförståelse forskaren har kan exempelvis bero på vilka erfarenheter, utbildningar och intressen denne har. Detta bildar grunden till vilken uppfattning forskaren har om en speciell företeelse. Denna förförståelse är utgångspunkten för forskarens arbete.⁹ Arbetsgruppen till denna studie har en relativt lik utbildningsbakgrund med koncentration på företagsekonomi och språkutbildning. Den fördjupade ekonomikunskapen i gruppen finns främst inom relationsmarknadsföring, varumärken och internationell marknadsföring. Förförståelsen skiljer sig dock eftersom vi personligen är olika och intresserar oss för olika delar inom vårt ämnesområde. Vi handlar därför alla olika utifrån de erfarenheter vi har och den information vi tar del av. Vår kunskap inom psykologi och beteendevetenskap är dock begränsad. Vi anser därför att vår referensram har påverkat uppsatsens struktur, utformning, tolkning samt analys av data.

2.2 VAL AV ÄMNE

Första gången vi studerade kannibalism var på en delkurs till magisternivån och det var då som intresset för detta problemområde väcktes. Förutom att vi fann ett allmänt intresse för ämnet var det extra inspirerande att välja kannibalism eftersom vi under vår studietid inte stött på begreppet i föreläsningssammanhang tidigare. Detta utgjorde sedan en grogrund till ämnesvalet inför vår magisteruppsats. Efter hand märkte vi att det fanns mer forskning än vi trodde om kannibalism, men just inom multibrandföretag är det relativt outforskat. Vi upptäckte då att detta var något som vi ville studera närmre och på den vägen har ämnet utvecklats till det som det är idag.

Det vi också har märkt är att det finns en saknad av dokumentation av multibrandstrategier och teorier om kannibalism som gör att ämnesområdet är extra intressant för oss att studera. Vi hoppas på så vis kunna bidra med ny kunskap inom detta ämnesområde.

2.3 ANGREPPSSÄTT

I metodböcker talas det om två angreppssätt nämligen den *induktiva*, "upptäckens väg" och den *deduktiva*, "bevisandets väg". Det induktiva angreppssättet innebär att undersökaren forma en teori utifrån den självupplevda verkligheten. Vid det deduktiva angreppssättet utgår forskaren från teorier, utifrån vilka han formar hypoteser, för att se om de är testbara påståenden om verkligheten. Undersökaren arbetar sig sedan fram till ett resultat som ger en logisk slutledning. Den deduktiva metoden är mest formaliserad och därför den enklaste att förklara. De två huvudsakliga teoretiska angreppssätten går att skilja åt på analytisk väg. Ofta finns det en motsättning mellan dessa på så vis att den induktiva metoden används för att upptäcka ett fenomen medan den deduktiva bevisar.¹⁰

⁹ Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik* s.95 , Studentlitteratur, Lund, andra upplagan.

¹⁰ Ibid.

Ny och spännande kunskap uppstår i kombination av den induktiva och deduktiva metoden, vilket kallas för den abduktiva metoden. Den abduktiva metoden utgår ifrån empirin men utesluter inte teorin på samma sätt som den induktiva gör.¹¹

Vi har valt att använda oss av den abduktiva metoden då vårt syfte är att skapa en förståelse och inte att bevisa ett fenomen. Vi har även behövt utgå från en hel del teori för att skaffa relevant kunskap inom ämnet. Teorin kan på så vis vara en hjälp till att finna en lösning på vårt ställda problem.

2.4 KVALITATIV KONTRA KVANTITATIV INRIKTNING

En studie kan antingen vara av kvalitativ eller kvantitativ karaktär, men de kan även förekomma i kombination av varandra. Både den kvalitativa och den kvantitativa metoden är inriktad på att ge en god förståelse av samhället vi lever i och även hur enskilda individer och institutioner handlar och påverkar varandra¹². I den kvalitativa metoden tas mjukdata, som består av förklaringar och orsaker till ett visst fenomen fram. Kvalitativa studier lämpar sig för undersökningar där forskaren vill gå in på djupet och förklara de bakomliggande orsakerna till ett visst skeende utan att dra några generella slutsatser¹³. Kvantitativa undersökningar mäter hårddata och uttrycker det insamlade materialet i sifferform. Data samlas ofta in genom större surveyundersökningar, experiment eller tidsserieanalyser¹⁴.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att få fram den information vi söker angående vårt problemområde. På så vis hoppas vi kunna få en djupare förståelse för vårt undersökningsfenomen då vi kan dra egna slutsatser istället för att generalisera. Till en början hade vi även tankar på att genomföra en kvantitativ undersökning, men avstod från detta eftersom vi inte har för avsikt att kvantifiera kannibalism i ett vidare perspektiv.

2.5 VAL AV STUDIE

Fallstudier används vid ingående och detaljerade beskrivningar och analyser av enskilda fall. Studierna sker ofta över en lång tid för att undersökaren ska få en mångsidig och djupgående bild av forskningsobjektet. Fallstudier utgör endast en liten bas för att kunna göra vetenskapliga generaliseringar.¹⁵ Fallstudiemetoden går ut på att välja ut ett eller flera företag, inom de fall man väljer ut kan sedan flera olika typer av datainsamling samlas, djupintervjuer, surveyundersökningar, deltagarobservationer etc.¹⁶

När begränsad kunskap om ett visst fenomen som befinner sig i ett tidigt utvecklingsstadium föreligger, kan fallstudie som undersökningsform vara att föredra. Fallstudier är den bästa strategin när frågorna hur och varför ställs.¹⁷

Att det från början fanns en begränsad kunskap inom vårt problemområde, motiverar bl. a. vårt val till en fallstudie och eftersom vi redan på kursen i marknadsföringsteoretiska perspektiv satte oss in i begreppet kannibalism har vi under en längre period kunnat skapa oss en betydligt djupare insikt i vårt undersökningsfenomen.

2.6 VAL AV TEORI

I vårt val av teori utgår vi först och främst från relevanta teorier om kannibalism och multibranding. Vi förklarar och utreder begreppen för att skapa en djupare och bättre förståelse av dessa.

¹¹ [http:// www.home.swipnet.se](http://www.home.swipnet.se)

¹² Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik* s. 76, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan.

¹³ Svenning C., (2000) *Metodboken* s. 80-81, Lorentz förlag, tredje upplagan.

¹⁴ Svenning C., (2000) *Metodboken* s.70-76, Lorentz förlag, tredje upplagan.

¹⁵ Yin Robert K (1994) *Case study research* s. 10, Thousand Oaks, CA, andra upplagan.

¹⁶ Svenning C., (2000) *Metodboken* s. 89, Lorentz förlag, tredje upplagan

¹⁷ Yin Robert K (1994) *case study research* s. 6, Thousand Oaks, CA, andra upplagan.

I det inledande skedet av vår litteratursökning gällande kannibalism letade vi i C- och D-uppsatser på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, kurslitteratur från universitetsbiblioteken och elektroniska databaser via internet. Som tidigare nämnts har det inte varit helt lätt att hitta tillräckligt med information om detta. Vi sökte därför på bredare sökord än enbart kannibalism som t ex multibrand, line- och brand extension, varumärke och varumärkesstrategier. De sökmotorer vi har använt oss av i informationssökandet är referensdatabaser som LOVISA och LIBRIS. Vidare har vi gått in på källdatabaserna ELIN och EMERALD där vi funnit större delen av den teori som vi använt oss av när vi skriver om kannibalism.

Då vi skriver om varumärket och produkten har vi främst utgått från litteratur av David A. Aaker "Building strong brands" och Frans Melin "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel". Den största informations- och inspirationskällan på detta område har emellertid varit Jean-Noël Kapferer "Strategic brand management" då vi inte enbart behandlar varumärket och produkten utan går mer noggrant in på multiportfolios-strategier. Här har vi också haft stor hjälp av Hans Ugglas bok "Organisation av varumärken". Teorier om konsumenten är hämtade från Hoyer MacInnis "Consumer behavior". En god vägledning i vårt metodarbete var boken av Robert K. Yin "Case study research", Conny Svenning "Metodboken" och Chisnall "Marketing research".

2.7 GENOMFÖRANDE

I denna del redogör vi för det insamlade materialet i form av primär- och sekundärdata. Vi gör även kritiska bedömningar av de källor vi använt oss av för att beakta sanningsenligheten i dem. Slutligen beskriver vi hur vi har gått tillväga i vårt analysarbete.

Inom ramen för det angreppssätt och den valda problemställningen, som forskaren väljer, måste ett lämpligt sätt att skaffa fram det material, det underlag och de data som behövs, finnas. De data som samlas in i en undersökning kan vara av två slag, data som redan finns (sekundärdata) och data som måste samlas in (primärdata).¹⁸

2.7.1 PRIMÄRDATA

Vår empiri har utgjorts av kvalitativa intervjuer med konsumenter där vi sammanlagt har genomfört 16 intervjuer med personer i olika åldrar. Vi har även utfört mer företagsspecifika telefonintervjuer med Christopher Eriksson produktchef på Unilever, som också har varit vår kontaktperson under arbetets gång. Anledningen till att vi har koncentrerat våra expertintervju till endast en person på Unilever är på grund av att Christopher Eriksson är den person som ansvarar för märkena Lätta, Flora och Becel. Han var därför bäst lämpad att ge oss den produktspecifika information vi sökte angående vårt problemområde. Då vårt syfte också är att försöka se hur kannibalism kan uppstå mellan Unilevers produkter Lätta, Flora och Becel kom vi fram till att vi inte skulle få fram mer information av någon annan person på Unilever än just Christopher.

För att kunna genomföra våra intervjuer lade vi upp en undersökningsstrategi för att konstruera ett frågeformulär. Då tänkte vi noggrant igenom innehållet i frågorna, vilka frågeställningar vi skulle använda oss av och i vilken ordning frågorna skulle komma. Detta kräver naturligtvis mycket förberedelser för att få precision och formulera signifikanta frågor till fallstudien. För att få en överblick av ämnet studerade vi därför litteraturen, men även tidigare forskning kring detta för att utveckla skarpare och mer insiktsfulla frågor inom ämnet.

För att finjustera våra frågemallar utfördes tre pilottester för att få en uppfattning av hur frågorna kunde hanteras. Detta bistod även som en vägledning i utarbetandet av frågorna då de ska vara lätta att förstå för respondenten samt att undvika tvetydighet och misstolkning

¹⁸ Wiedersheim-Paul & Eriksson (1997) s. 65, *Att Utreda Forska och Rapportera*, Bäcklunds boktryckeri, Malmö, upplaga 5:1.

och att frågorna ställs i fel ordning. På så vis kunde vi lättare se vad som eventuellt skulle tas bort eller läggas till i frågeformuläret.

Vi har i första hand tillämpat personliga intervjuer men även telefonintervjuer i viss utsträckning. Intervjuerna har då skett avskilt för att undvika störande moment och i en för respondenten "hemmastadd" miljö för att känna sig så bekväm och avslappnad som möjligt under intervjuens gång. Vi har alla utgått från samma frågeguide när vi utförde de kvalitativa intervjuerna, men då vi av olika anledningar inte haft möjlighet att närvara samtidigt har intervjuerna utförts enskilt, vilket innebär att alla har agerat intervjupersoner. Vi är därför medvetna om att detta kan ha påverkat respondenten på olika vis då vi har skilda personligheter med olika inverkan. Det vi har varit införstådda med är att intervjupersonen ska inta en så neutral roll som möjligt för att inte leda eller påverka respondenten i sina svar.

Samtliga intervjuer har utförts med hjälp av bandupptagning. Detta är naturligtvis något som vi har informerat respondenten om innan. För att skydda anonymiteten har respondenternas namn vid konsumentintervjuerna fingerats. Genom bandupptagningen har på så vis alla i gruppen kunnat ta del av intervjuerna. För att kunna sammanställa materialet på ett mer överskådligt vis har intervjuerna skrivits ned på papper efter att ha lyssnats igenom. Detta för att underlätta själva analysarbetet.

2.7.1.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Valet av fallföretag till vår uppsats var inte helt givet från början även om vi hade en relativt klar bild av vilket företag vi ville skriva om. Det önskvärda alternativet var att vi skulle få skriva om L'Oréal's produkter Fructis, Elvital och Respons, vilket också var fallet först efter att ha varit i kontakt med dem. Till en början hade vi bara ett företag i åtanke, men då vi märkte att det var svårt att få tag i den information vi behövde valde vi ut ytterligare ett företag, Unilever. Vi hade då för avsikt att undersöka båda företagen, men det fungerade även som en säkerhet om något skulle hända på vägen, vilket det också gjorde. Kriteriet för att välja ut ett företag baserades utifrån det syfte vi har med uppsatsen.

Då tyngdpunkten i denna uppsats inte står och faller på själva företagsvalet, utan istället är att försöka se hur fenomenet kannibalism kan te sig inom multibrandföretag hade vi fria händer att välja ut ett lämpligt multibrandföretag. Sökandet efter detta började med att vi gjorde upp en lista på vilka multibrandföretag som agerar på den svenska marknaden, därefter låg den största vikten vid att hitta tre produkter inom samma produktkategori. Vi gick därför in på varje företags hemsida och sökte systematiskt igenom de produktsortiment som fanns tillgängligt. Till slut bestämde vi oss för Unilever som har tre varumärken inom samma produktkategori dvs. : Lätta, Flora och Becel. Det var snarare detta som avgjorde vårt företagsval samt hur villigt företaget skulle vara att tillhandahålla den information vi behövde för att kunna genomföra vår studie.

De utvalda företagen kontaktades via e-mail och telefon med en förfrågan om de ville medverka i vår studie. Detta skedde i god tid innan vår intervjuperiod var inplanerad. För att få en bedömning av studiens genomförbarhet utvärderade företagen sin inställning till ämnet.

Efter upprepade försök att få tag i den person som vi hade bokat telefonintervju med på L'Oréal fick vi emellertid ge upp detta. Unilever har dock gett oss positiv respons under hela uppsatsarbetet samt att de har kunnat hjälpa oss med den information vi har behövt. Vi är därför väldigt nöjda med detta företagsval.

2.7.1.2 VAL AV RESPONDENTER

Anledningen till att antalet respondenter blev just 16 stycken beror på att vi valde att gå ut och göra intervjuer tills det att vi nådde empirisk mättnad. Efter att ha granskat det material vi insamlat under en tvåveckorsperiod fann vi att efter 16 intervjuer var tillståndet mättat. Vi ansåg därför att vi inte behövde genomföra fler intervjuer då vi skulle komma fram till samma eller liknande svar från respondenterna.

I våra intervjuer vänder vi oss enbart till konsumenter som använder något av Lätta, Flora eller Becel i förstahandsval för att få fram den information som ska ligga till grund för vår undersökning. De konsumenter vi har intervjuat har varit personer i vår omgivning där vi har eftersträvat en så varierad spridning gällande ålder och kön som möjligt. Respondenterna i vår studie är fingerade för att skydda individen mot integritet. För att styrka den kunskap vi inhämtat på olika håll bokade vi därefter in en intervju med Christopher Eriksson, produktchef på Unilever för Lätta, Flora och Becel.

2.7.2 SEKUNDÄRDATA

Vid insamling av sekundärdata har vi utnyttjat tidigare känt material som redan finns insamlat och dokumenterat. Detta har bl.a. hämtats ur forskningsartiklar, tidskrifter, vetenskapliga rapporter och forskningslitteratur.

Efter att ha läst artiklar som behandlar fenomenet kannibalism i samband med olika varumärkesstrategier, har vi valt att se kannibalism från två perspektiv. Vi väljer att benämna detta *positiv* och *negativ* kannibalism. Detta gör vi då vi underlättar arbetet med artiklarna och vill göra området mer överskådligt samt att vi kan undersöka begreppet kannibalism och dess olika skepnader. Första intrycket från artiklarna var nämligen att kannibalism behandlas på olika sätt, med olika synvinklar, och är ett vida använt begrepp.

Efter att ha studerat en del litteratur kring ämnet såg vi att kannibalism kan ha stora konsekvenser för företagen och blev därför förvånade över att ämnet näst intill ignorerats under så lång tid. Mesta delen av den kurslitteratur vi studenter använder framställer kannibalism som ett hot för företagets och märkets framgång och tillväxt, en aspekt vi delvis förstår. Kannibalism kan dock även ses ur en annan synvinkel, då syftar vi till den aspekt som ser fenomenet som en tillgång för företaget, vilket vi valt att kalla för positiv kannibalism. Vi såg tidigt att sätten att beskriva kannibalism skiljer sig åt och att det inte fanns någon generellt accepterad definition av begreppet

I hopp om att finna mer information skrev vi till Mark Traylor, författare till artikeln "Cannibalism in multibrand firms", för att se om han hade några tips på var vi kunde finna mer information om detta ämnesområde. Han svarade att även han hade haft svårigheter med att finna tillräckliga uppgifter om kannibalism och önskade oss lycka till inför informationssökandet

Tillgång till mer företagsspecifikt material har tillhandahållits av de deltagande företagen via post och mail. Detta material har använts för att komplettera befintlig primärdata och för att på bästa vis presentera en så objektiv och rättvis bild av företaget och dess verksamhet som möjligt. Det företagsspecifika materialet består till största delen av uppgifter om segmentering, positionering och marknadsandelar. Hur företagen är uppbyggda och hur de vill uppfattas av omvärlden.

2.7.3 KÄLLKRITIK AV UPPSATSENS TROVÄRDIGHET

I samband med insamling av primär- och sekundärdata till uppsatsen är det viktigt att vara medveten om de felkällor som kan ha uppstått. Vi vill därför rikta en del källkritik vid bedömning av den information vi tagit del av.

2.7.3.1 KÄLLKRITIK AV PRIMÄRDATA

Den primärdata vi har använt oss av kan vid expertintervjun med Unilever och de kvalitativa intervjuerna med konsumenter ha påverkats av exempelvis egenintresse eller att respondenten håller inne med information som egentligen är väsentlig för undersökningen, utan att själv veta om det. Information som framkommer efter intervjun. Det kan även finnas risk för att expertintervjun med Unilever är präglad av en viss partiskhet eller ger ett vinklat budskap som framställer produkterna eller företaget i en bättre dager om informationen är känslig att gå ut med. Vi har granskat dessa källor kritiskt då vi gick igenom bandupptag-

ningen och det finns då ingen större anledning att tro att de dem berättar inte skulle vara sant, men vi beaktar ändå dessa aspekter på så vis att vi objektivt reflekterar över det som sagts och plockar ut sakkunskaperna.

2.7.3.2 KÄLLKRITIK AV SEKUNDÄRDATA

Våra sekundära källor består till stor del av vetenskapliga artiklar och är därför speglade av den syn som författaren har på innehållet då denne tar ställning till ämnet. Vi är medvetna om att sekundära källor inte kan väga lika tungt som primära källor. Eftersom vi använt oss av ett flertal sekundärkällor har det varit befogat att vi varit extra kritiska i vår granskning av dessa källor.

2.8 VALIDITET OCH RELIABILITET

Ofta talas det om validitet och reliabilitet i samband med en kvantitativ studie, då det är ur denna typ av studie som begreppen uppkommit. Det går dock att studera validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie också, men då används lite annorlunda uttryck. I samband med fallstudiemetoden talar man istället om trovärdighet (validitet) och pålitlighet (reliabilitet) utifrån ett teoretisk respektive empiriskt plan.¹⁹ Här ligger en del av validitetsproblematiken då den kvalitativa forskaren rör sig på två plan under studiens gång. Det empiriska planet då forskaren samlar in data till undersökningen och på det teoretiska när han eller hon skapar sig en preliminär föreställningsram och vidare analyserar den erhållna informationen samt då vi drar slutsatser kring undersökningens resultat. I överföringen av information mellan det empiriska planet och det teoretiska planet måste det finnas en begriplig relation mellan de dessa plan.²⁰

Svensson och Starin²¹ beskriver, med hänvisning till bl. a Maxwell och Kvale, att validitetsbegreppet mycket väl kan användas vid kvalitativa studier och att det finns fyra typer av validitet: a) beskrivande, b) tolkande och c) teoretisk validitet. Den beskrivande validiteten delas upp i två kategorier, den primärt respektive sekundärt beskrivande validiteten. Den primärt beskrivande validiteten är de iakttagelser vi som forskare själva gjort av konsumenterna, dvs. de direkta iakttagelserna. Den sekundärt beskrivande validiteten fokuserar den information som vi som forskare kommit fram till med hjälp av andras iakttagelser, i vår uppsats, expertintervjuerna.

Den tolkande validiteten avser hur väl forskarens tolkning, av mening och innebörd, stämmer överens med det som observerats. I vår studie ligger denna typ validitet i våra tolkningars giltighet av vad respondenterna sagt. Med det menas att tolkningarna stämmer överens med vad respondenterna verkligen menade med sina uttalanden i intervjuerna.²²

Den teoretiska validiteten syftar till giltigheten av och mellan olika begrepp som använts i studien. Begreppen vi använt (kannibalism, multibrandföretag, produktattribut osv.) är teoretiskt förankrade i tidigare forskning. Detta framgår av att begreppen under längre tid använts inom såväl teoretisk som praktisk marknadsföring.²³

Den teoretiska validiteten kan ses tillhöra det teoretiska planet och den beskrivande validiteten det empiriska planet. För att nå en hög tolkningsvaliditet har vi rört oss i vår dataanalys fram och åter mellan dessa plan varit noggrant förankrade aktuella begrepp och faktiska data.

Reliabiliteten avser frågan om precision och reproducerbarhet. Är studiens resultat precisa och pålitliga, anses reliabiliteten vara hög om resultaten blir desamma då andra forskare vid ett senare tillfälle upprepar studien på exakt samma sätt. Vi kan inte upprepa exakt samma studie igen eftersom förutsättningarna som fanns tidigare inte längre finns. Istället höjer vi reliabiliteten i vår uppsats genom att vi är flera som samtidigt undersöker informationen, vilket ger en mer pålitlig bild av studien. Med ledning av vår presenterade problemformule-

¹⁹ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund.

²⁰ Ibid.

²¹ Svensson, P-G. & Starin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.

²² Ibid.

²³ Ibid.

ring, teoretiska förankring och vår intervjuguide kan studien genomföras igen och därmed anser vi att vi har nått en acceptabel reliabilitetsnivå.²⁴

2.9 ANALYSFAS

I den kvalitativa analysen har vi med utgångspunkt i vårt teoretiska och empiriska ramverk konsekvent analyserat samtliga fallstudier utifrån vår teoretiska diskussion. Vi har även beskrivit eventuella skillnader mellan teori och verklighet samt urskilt likheter och olikheter produkterna emellan för att kunna dra intressanta och relevanta slutsatser utifrån analysen. För att underlätta analysarbetet har vi satt in respondenternas svar i ett schema efter produktval, produktassociation, önskade egenskaper, beslutsgrund och beslutsordning. Vi har sedan analyserat utifrån dessa faktorer, men då dessa endast fungerar som en hjälp beaktar vi naturligtvis hur varje individ har svarat och tolkar därefter detta.

²⁴ Yin Robert K. (1989) *Case Study Research - Design and methods*, Sage publications Inc

3. TEORI

Detta kapitel behandlar teorier som vi anser vara relevant för uppsatsen ämnesområde samt syfte. Vi kan strukturera teorikapitlet i tre olika delar. Fört behandlar vi teorier kring multibranding, positionering, produkten, samt varumärket. I den andra stora delen av teorikapitlet benär vi upp olika former av kannibalism, vilka vi delar in i positiv och negativ kannibalism. Slutligen redogör vi för teorier som behandlar konsumenten i dennes valprocess

3.1 MULITBRANDING

Vid multibrand-strategi använder sig företag av flera olika varumärken för produkter inom en och samma produktkategori och är en logisk konsekvens av ett försök att differentiera sin marknad. En strategi där varje produkt tilldelas ett varumärke är relativt flexibel och är en av anledningarna till att många internationella företag använder sig av denna strategi. En annan anledning är att företaget vill maximera sina marknadsandelar genom att täcka hela marknaden vilket är svårt uppnå med ett enda varumärke. Ett varumärke som försöker täcka hela varumarknaden måste stå för en stor mängd olika kvaliteter och egenskaper vilket lätt gör att det förlorar sin identitet.^{25, 26}

Trots att en multibrand-strategi kan vara fördelaktig för att nå nya segment är denna strategi väldigt resurskrävande. I samband med att kostnaderna för reklam och andra marknadsföringsåtgärder ökar blir det svårare för företaget att bygga upp ett starkt varumärke. Det blir helt enkelt för dyrt. Frågan kan endast besvaras utifrån varje enskilt fall och är kopplad till den strategiska roll och status varumärket har. Väljer företaget att använda sig av endast modernmärket förutsätter detta att det är möjligt med hänsyn till produktens egenskaper och tänkt marknad. De gäller således att se till varumärkets funktion samt väga fördelar mot nackdelar.

Då en multibrand-strategi är resurskrävande har att många företag valt att överge denna strategi för att gå över till att utvidga de individuella varumärkena, en strategi kallad linjeutvidgning.²⁷

3.1.1 VARUMÄRKETS STRUKTUR

För att få en bild om hur varumärken är uppbyggda och hur de samverkar med varandra talar Uggle om ett varumärkesrelationsspektrum som är ett sätt att koppla ihop och strukturera varumärken för olika produktmarknadssammanhang. Ett flertal indelningar syns i samband med diskussioner om varumärkesstrategier men de flesta går ut på samma sak, att strukturera upp ett diagram på varumärket och dess uppbyggnad. Uggle utgår från en indelning i fyra grupper:

- Hus med varumärken
- Garanterade varumärken
- Dottervarumärken under ett huvudvarumärke
- Varumärkt hus

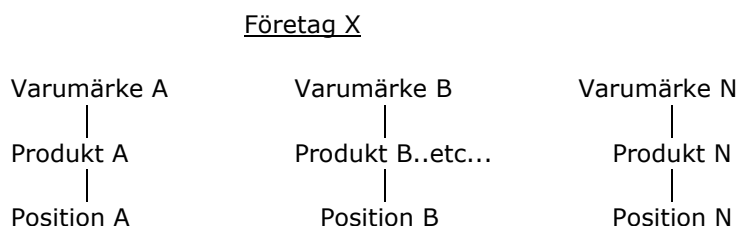
Inom ett företags varumärkesportfölj utgör dessa olika alternativ kopplingar mellan varumärken.

²⁵ Kapferer J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.

²⁶ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Studentlitteratur, Lund.

²⁷ Ibid.

Ett hus med varumärken bygger på idén om total separation mellan olika varumärken. Unilever och Procter and Gamble är exempel på företag som använder denna strategi. Genom en sådan strategi kan företagen via sina olika varumärken nå ut till olika segment.²⁸ Frans Melin kallar en liknande metod för "Individuell varumärkning" medan Kapferer benämner den "the Product Brand strategi" d v s en produkt-varumärkes strategi. De nämner båda hur denna typ av strategi är resurskrävande och därför i första hand används av stora internationella företag. Varje produkt marknadsförs under ett eget varumärke och har en helt fristående roll och sin egen position i varumärkesportföljen.^{29, 30} Företaget får då en varumärkesportfölj som korresponderar till dess produktportfölj. Detta kan illustreras med figuren nedan.



Figur 3.1³¹ Hus med varumärken

I de fall två olika segment liknar varandra hjälper en produkt-varumärke strategi kunden att urskilja skillnaderna produkterna emellan. Denna typ av strategi passar innovativa företag då den lättare tillåter företaget att lägga beslag på en position. De företag som först lyckas nå ut till ett nytt segment med sitt varumärke, förutsatt att varumärket är effektivt, har förde-len att bli "the first player" på marknaden.

När ett varumärke tillämpas på endast en produkt ger detta en större möjlighet för företag att ta risker på nya marknader då varje varumärke har en fristående och självständig roll. Skulle ett varumärke råka ut för ett misslyckande påverkar det inte de andra varumärkena eller företagets rykte. Detta förutsätter att företaget som ligger bakom produkten och varumärket är relativt okänt och att dess namn skiljer sig från varumärket. En annan fördel med produkt-varumärke strategier är att dagens distributionsmönster tillåter företag mer hyllplats med hänsyn till hur stort antal starka varumärken företaget har. När ett varumärke sträcker sig över ett flertal produkter tar återförsäljaren endast in ett visst urval av produkter och utelämnar andra. Vid en produkt-varumärke strategi finns bara en produkt per varumärke och denna reducering inträffar inte. En produkt-varumärkes strategi är kostsam. Varje ny produkt kräver en ny lansering, vilket innebär att företaget måste lägga ner stora summor pengar på marknadskommunikativa åtgärder.³²

Varumärkt hus är den totala motsatsen till ett hus med varumärken. Vid denna strategi kopplas olika produkter eller affärsområden till ett dominerande företagsvarumärke (se figur nedan). Förutom varumärkt hus används andra beteckningar såsom "Modermärke", "Famijemärke", och "Paraplymärke" vilka alla bygger på att företagets samtliga produkter marknadsförs under ett gemensamt varumärke som i många fall är identiskt med företagsnamnet. Exempel på företag är Coca Cola. I fallet med varumärkt hus eller modermärke syns samma varumärke i kontakt med kunder, leverantörer, massmedia och andra intressenter. Detta innebär att skulle en produkt råka ut för en händelse, positiv eller negativ, påverkas andra produkter med samma varumärkesnamn. Då det ofta är företagsnamnet som är age-rande varumärke blir företagets identitet av stor betydelse för varumärkets identitet och vice

²⁸ Uggla, H. (2001) *Organisation av varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö

²⁹ Melin, F (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel- Om konsten att bygga upp starka va-rumärken*, Lund University Press, Lund

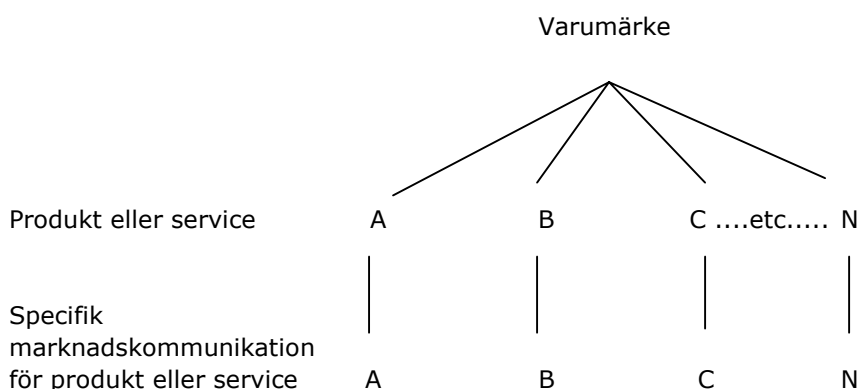
³⁰ Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page

³¹ Ibid. s 190

³² Ibid.

versa. Denna strategi är relativt enkel och kostnadseffektiv då alla satsningar på marknads-kommunikation kommer samtliga produkter till godo samt att den lättare möjliggör märkes-utvidgning. Det blir däremot svårare för företaget att individualisera de enskilda produkterna.^{33,34}

Varumärke kan dra fördelar från nytillkomna produkter i företagets portfölj. De associationer som tilldelas de nya produkterna kan även påverka föregångaren och ger möjligen upphov till associationer som annars inte skulle ha funnits. När Schweppes introducerade Schweppes Dry kommunicerades det ut en ungdomlig och modern bild av det nya varumärket som även påverkade modernmärket. Något som troligen hade varit svårt att göra med det klassiska varumärket Indian Tonic Water.³⁵



Figur 3.2³⁶ *Varumärkt Hus*

Dottervarumärken under huvudvarumärke utvecklas utifrån ett starkt varumärke och kan inte stå själv. Exempel på detta är Gillette Sensor där Sensor har en koppling till modernmärket "Gillette". Melin kallar denna strategi för "*Moder- och dottermärke*". Karakteristiskt för denna strategi är att enskilda produkter eller produktlinjer kan lanseras under ett dottermärke. Detta ger en viss självständighet i förhållande till modernmärket, en självständighet som dock endast tillåts komma till uttryck inom ramen för modernmärkets övergripande positionering. Modernmärket fyller en pådrivande roll och dess goda renommé underlättar lanseringen av dottermärken vilket gör att det är en strategi som är både tids- och kostnadseffektivt. Denna typ av strategi kan dock upplevas som förvirrande av kunden då två varumärken används för att känneteckna en produkt.

Garanterade varumärken innebär en mer eller mindre subtil förstärkning av ett produktvarumärke genom en känd garant, t e x Lotus (IBM).³⁷ En annan benämning är Dotter- och dottermärke där dottermärket står i centrum, medan modernmärket har en stödjande funktion. Denna strategi tillåter företaget att introducera varumärken med olika positionering vilka har en viss koppling till modernmärket som i sin tur fungerar som en slags garantistämpel. Ett exempel ges av Melin där han nämner Volkswagen som bland annat introducerat de fyra dottermärkena Golf, Jetta, Polo och Passat. Denna strategi är flexibel och inte speciellt resurskrävande då marknadskommunikationen påverkar både moder- och dottermärket.³⁸

³³ Ibid.

³⁴ Uggla, H. (2001) *Organisation av varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö

³⁵ Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page

³⁶ Ibid. s 197

³⁷ Uggla, H. (2001) *Organisation av varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö

³⁸ Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel- Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund

3.2 POSITIONERING

Enligt Jack Trout och Al Ries är målet med positionering att placera produkten i intressentens tankevärld. Positionering börjar med produkten men det essentiella är inte vad som görs med produkten utan snarare vad som görs med konsumenten. Konsumenten ställs i centrum.³⁹ Vid diskussioner kring positionering är det vanligt att tala om produkten och dennes identifierbara attribut och hur dessa förhåller sig till varandra. I stället för att lägga tyngdpunkten på hur produkten positioneras med hjälp av attribut talar Trout och Ries om hur konsumenten uppfattar olika märkesprodukter och hur dessa ställs i förhållande till varandra.⁴⁰ Tyngdpunkten läggs på konsumenten och hur märkesinnehavaren skall gå tillväga för att positionera märkesprodukten i dennes medvetande. Det gäller att finna en attraktiv position och enklaste sättet att nå kundens medvetande är att vara först. Trout och Ries förtydligar detta genom att ställa några frågor. Vad heter den första personen som landade på månen? Neil Armstrong. Vad heter den andra? Inte lika självklart. Den eller det första som lyckats positionera sig i konsumentens medvetande är svårt att ersätta. Lyckas detta får det märke som ligger först i genomsnitt två gånger så stor marknadsandel än nummer två eller tre. Konsumenten rangordnar gärna produkter för att underlätta valprocessen. Detta skulle kunna karaktäriseras med hjälp av en stege där varje stege representerar en produktkategori och varje pinne ett märke. Märkesinnehavaren skall se till att positionera sitt märke högst upp på stegen och således högt upp i konsumentens medvetande.⁴¹

Att vara först har sina fördelar men det finns även goda chanser med att positionera sig som efterföljare. Företagen kan försöka hitta luckor som ej blivit fyllda och således skaffa sig en unik position. Inom en produktkategori kan det finnas mer än en position av intresse.

En andra metod är att utveckla en befintlig position genom att utgå från marknadsledandes position och nyttja denna till sin fördel. Melin ger exempel på hur 7-Up medvetet positionerade sig från Pepsi Cola genom att basera positioneringen på slogan "7-Up – the Uncola". Genom att göra detta gav de konsumenterna ett tydligare alternativ till Cola-drycker. En tredje metod är att depositionerna d v s "putta ut" konkurrenten från sin nuvarande position.⁴²

En produkt är inget värd om den inte lyckas inta en central roll i konsumentens medvetande och varumärket spelar en central roll vid positionering. Vid positionering av varumärket läggs tyngdpunkten på de karakteristiska som gör att varumärket skiljer sig åt och tilltalar kunden. Kapferer ställer fyra frågor som alla bör analyseras och besvaras.

- Ett varumärke för vad? – Vilka är de specifika fördelarna för konsumenten med varumärket? Vad är löftet bakom varumärket?
- Ett varumärke för vem? – Vilken är målgruppen?
- För när? – Vid vilket tillfälle skall produkten användas/konsumeras?
- Mot vem? – Mot vilka andra varumärken skall varumärket positioneras?⁴³

3.3 MARKNADSKOMMUNIKATION

Idag får konsumenten den största delen av information om produkter och varumärken genom reklam och övriga promotionaktiviteter. Förr var reklamens huvudsakliga uppgift att

³⁹ Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering – Kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur, Lund (den svenska utgåvan).

⁴⁰ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Studentlitteratur, Lund.

⁴¹ Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering – Kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur, Lund (den svenska utgåvan).

⁴² Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Studentlitteratur, Lund.

informera, idag måste reklam även övertyga och framför allt påverka, till köp. För att detta skall lyckas krävs en kommunicerbar positionering. Detta är speciellt viktigt vid multibrand företag som äger flera märken i en och samma produktkategori. Varumärket måste förmedla en stark och tydlig differentieringsfördel för att de olika märkena inte ska överskrida varandras gränser i målgruppernas medvetande.

Genom att positionera produkten med tydliga differensfördelar kan markandsföraren rikta in sig mot en bestämd målgrupp. Reklamen har här en avgörande roll då det huvudsakligen är den som formar en konsumentens uppfattning av ett varumärke, vilket gör reklam till ett viktigt vapen för nå ut till målgruppen.⁴⁴

3.4 PRODUKTATTRIBUT

Attribut ger oss information och säger oss vad det är vi får vid köp av produkten. Kunden skapar sig förväntningar om en viss produkt och tillskriver denna värde beroende på hur stor betydelse ett speciellt eller en kombination av attribut har⁴⁵. Attribut som möjligen är intressanta vid studeringen kring märkesprodukter delar Melin in under två rubriker: *produktutveckling och produktkvalitet* samt *förpackning och visuell identitet*. Exempel på attribut som ofta diskuteras i litteraturen är kvaliteten. Kvalité är ett viktigt attribut som måste upprätthållas för produktens och märkets kvalitetsrenommé inte skall äventyras. Därav blir det viktigt med produktutveckling.

Det är inte alltid så att den upplevda kvaliteten är densamma som den faktiska. Konsumentens kvalitetsuppfattning har stor betydelse för en produkt eller märkes framgång och märkesinnehavaren måste se till alla de alternativ som finns för att påverka den upplevda kvaliteten och svara på konsumentens förväntningar. Exempel på faktorer som kan påverka den upplevda kvaliteten är prestanda, design, konformitet, tillförlitlighet, servicegrad och finish.

Andra attribut såsom förpackning, färgkombination och logotyp bidrar till att individualisera och visualisera märkesprodukten. Förpackningen och dess betydelse i en konsuments valprocedur varierar beroende på vilken produktkategori märkesprodukten befinner sig i. När det är svårt för konsumenten att bedöma en produkt spelar förpackningen en viktig roll då den blir produktens ansikte utåt. Logotypen är möjligen det attribut som har störst betydelse vid klagörande av en märkesprodukts visuella identitet. Logotypen är oftast en företags- eller koncerngemensam symbol och används bland annat då företaget vill ha ett figurmärke som komplement till ordmärket.⁴⁶

Förståelse för hur attribut påverkar kategorisering av produkter är av stor vikt vid beslut om produktutveckling och val av positionering- och märkesstrategi. Vid attitydmätning utgår ett flertal av de existerande modellerna från bedömningar om ett visst attribut. Vad som är viktigt att beakta är hur en indelning av produkten i olika produktkategorier påverkar kunden i sin bedömning. En produkt kan mycket väl bestå av ett attribut som tilltalar kunden men som inte uppmärksammas då produkten inte ingår i den beaktade produktkategorin och således inte i kundens considerationset. Vid beslut om produktdesign och positionering uppstår dilemmat om hur produkten skall kunna identifieras med en produktkategori och ändå differentieras från produkter inom denna. Vilka attribut kan bäst användas för att produkten

⁴³ Kapferer J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.

⁴⁴ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund.

⁴⁵Vriens M. & Hofstede F.T. (hösten 2000) "Linking attribute, benefits, and consumer values- A powerful approach to market segmentation, brand positioning, and advertising strategy", *Marketing Research*.

⁴⁶ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund.

skall associeras till rätt produktkategori? Vilken design? Vilken grad av medlemskap skall produkten inta och vilket märkesnamn skall produkten ha? ⁴⁷

3.5 VARUMÄRKET

Varumärket kan vara ett medel för att nå konkurrensfördelar samt differentiera och positionera sin produkt på marknaden.⁴⁸

Från ett rättsligt perspektiv kan varumärket definieras enligt nedan:

*”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegräppet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.”*⁴⁹

Ovan nämnda definition är hämtad från Varumärkeslagen 1 § och vi ser att det ställs två krav på vad som kan karakteriseras som ett varumärke: varumärket skall kunna återges grafiskt och kunna särskilja en produkt från andra produkter. En annan definition ges av Peter Doyle, professor vid Warwick University:

*”A name, symbol, design, or some combination which identifies the product of a particular organisation as having a substantial, differentiated advantage.”*⁵⁰

Tyngdpunkten ligger här på förmågan att identifiera och differentiera en organisations eller ett företags produkter.

3.5.1 VARUMÄRKETS OLIKA FUNKTIONER

Organisationer och företag utvecklar och använder varumärken som medel för att dra till sig nya och behålla befintliga kunder. Detta görs genom varumärket som skapar och förmedlar sådant som mervärde, prestige, en image eller livsstil. Varumärket skall också framkalla associationer till känslor och upplevelser vilka i sin tur påverkar kundens bedömning och uppfattning om märkesprodukten. När en kund sedan blivit fäst vid ett varumärke vill den gärna inte acceptera ett substitut. I många fall fungerar varumärket som ett riskreducerande medel och kan då minska den risk kunden skulle uppleva vid köp av en okänd märkesprodukt.⁵¹ Varumärket och dess funktion kan studeras utifrån olika perspektiv och varierar beroende på ur vems perspektiv det betraktas. Utgår vi från konsumentens perspektiv fyller varumärket bland annat följande funktioner:

- Varumärket som informationskälla – Med hjälp av varumärket kan kunden få information om produkten och blir en referenspunkt som gör det lättare för kunden att jämföra de olika märkesprodukterna.
- Varumärket som katalysator – Inom varje produktkategori finns oftast ett stort utbud av likartade produkter. Varumärket hjälper kunden att orientera sig bland utbudet på marknaden och underlätta således valsituationen.

⁴⁷ Viswanathan, M & Childer, T.L. (1999) "Understanding How Product Attributes Influence Product Categorization: Development and Validation of Fuzzy Setbased Measurers of Gradedness in Product Categories", *Journal of Marketing Research*, vol. No. pp.

⁴⁸ Urde M. (1997) *Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*, Lund University Press, Lund.

⁴⁹ Höglund, O (2000) Sveriges Rikes Lag, Nordstedts Juridik AB, Stockholm. Varumärkeslagen 1 §.

⁵⁰ Rooney J.A. (1995) "Branding: a trend of today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management* vol. 4, no. 4 sid. sid 48.

⁵¹ Ibid.

- Varumärket som garant – För kunden kan ett varumärke lämna en sort garanti om produktens kvalitet samt att den lever upp till kundens förväntningar. Detta förutsätter att kunden redan känner till märkesprodukten.
- Varumärket som riskreducerande – I samband med köp kan kunden känna en viss risk. Denna känsla uppstår oftast i samband med köp av okänd produkt men kan reduceras via ett, för kunden, redan inarbetat och välkänt varumärke.
- Varumärket som imageskapande – Varumärket har ofta en symbolisk betydelse, vilket ligger till grund för dess image. Varumärkets image fungerar ofta som ett instrument för kunden då den vill förmedla sin självbild till andra och kan vara ett medel för kunden att uppnå självförverkligande och acceptans. Varumärkets symboliska värde blir således av allra största betydelse för både märkesinnehavaren och konsumenten.⁵²

3.5.2 VARUMÄRKESIDENTITET

Det är viktigt att skilja på varumärke och produkt. Varumärket är mer än en produkt och misslyckandet att särskilja produkt och märke kallar Aaker för "The product-attribution fixation trap" där företag använder sig av produktattribut för att kommunicera varumärket. Varumärket innebär dock så mycket mer än endast produktattribut och grunden till köp av en produkt kan spegla sig i annat än attribut som kvalitet, förpackning och pris. I dessa fall berörs diskussioner kring varumärkesidentitet och dess roll.

På vilket sätt särskiljer sig ett företags varumärke åt från andra varumärken och vad är det som gör det unikt? Aakers definition för varumärkesidentitet lyder:

*"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise from the organization to costumers from the organization members."*⁵³

Från citatet ovan ser vi att Aaker nämner hur varumärket består av ett antal specifika varumärkesassociationer som representerar varumärket och dess identitet. Tillsammans överför dessa ett löfte från organisationen till kunden. Organisationen i sin tur strävar efter att skapa och/eller bibehålla dessa associationer. Varumärkesidentiteten innebär att hitta varumärkets själ och vision och är ett medel för att framkalla en relation mellan varumärket och kunden.

3.6 FENOMENET KANNIBALISM

Det finns åtskilliga former av kannibalism och flera forskare, såsom Lomax och Traylor, har valt att skilja några former åt. Lomax delar in kannibalism i *first order* och *second order* kannibalism. *First order* innebär kannibalism av produktens ursprungliga märke (modermärket), medan *second order* syftar på kannibalism av olika varumärken som existerar inom en och samma företagsportfölj. Lomax (1997) förklarar också innebörden av *förväntad kannibalism* och *överdriven kannibalism*. Den förväntade kannibalismen är den kannibalism företaget är medvetna om och, som förstås, är förväntad. Överdriven kannibalism är och andra sidan inte förväntad kannibalism och det är denna typ av kannibalism företag vill undvika.⁵⁴

3.6.1 KANNIBALISM MED NEGATIVA EFFEKTER

3.6.1.1 KANNIBALISM HOS MULTIBRANDFÖRETAG

I detta stycke beskrivs olika former av negativ kannibalism. Kannibalism betraktas här som ett hot. I artikeln "The measurement of cannibalization" av Lomax, Hammond, East och Cle-

⁵² Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken*, Lund University Press, Lund.

⁵³ Aaker D.A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York, NY. Sid 68.

⁵⁴ Ibid

mente från 1997 nämns kannibalism just som ett hot då företag använder sig av existerande varumärken vid produktlanseringar. Den nya produkten kan tex. stjäla marknadsandelar och försäljningsintäkter från den redan existerande produktens märke och hotar på så vis företagets egen portfölj. Om konkurrensen från den nya produkten blir för stor gentemot de egna produkterna i produktlinjen kan detta istället missgynna, snarare än att gynna företaget. Genom att använda samma märkesnamn på en ny produkt som företagets övriga produkter kan märket äventyras om den nya produkten inte motsvarar de förväntningar som kunden har på produkten. Om ett dåligt rykte skulle uppstå riskerar hela företagets image och profil att skadas.⁵⁵

Kannibalism uppstår när försäljningen av en av företagets produkter minskar försäljningsintäkterna hos en annan av företagets egna produkter. Denna typ av kannibalism är svår att upptäcka och kan innebära stora förluster för ett företag som introducerar en ny produkt på en marknad som redan delas av samma företags befintliga produkter. Faran ligger i att företaget kan komma att tappa marknadsandelar på den tillkommande produkten istället för att vinna. Traylor exemplifierar problemet då han talar om hur Ford på 60-talet lanserade en ny ekonomisk bilmodell som hette Falcon. Modellen sålde bra men undersökningar visade senare att många av de som köpte den billigare varianten Falcon ändå hade valt att köpa en bil av märket Ford, om nu inte Falcon lanserats. På så vis förlorande Fords mer intäktsgivande bilar marknadsandelar till ekonomibilen Falcon.⁵⁶

Ovan beskrivs ett typiskt problem som möts hos företag som använder sig av en multibrandstrategi. När företagen letar efter fler och finare segment ökar risken för kannibalism.

Traylor menar att det finns två olika perspektiv från vilka man kan se kannibalism. Den produktorienterade synvinkeln och den marknadsorienterade. Studerar man kannibalism utifrån produkten ser man till den kannibalism som uppstår då ett företag erbjuder två eller fler liknande produkter. Sådana företag är Procter & Gamble, Unilever och L'Oréal. L'Oréal äger exempelvis flera olika märken på schampo, Fructis, Respons och Elvital, vilka kan tänkas kannibalisera varandra.

Den marknadsorienterade aspekten innebär att två eller flera produkter inom samma företag konkurrerar om samma markandsegment. Det finns fördelar med se kannibalism utifrån ett marknadsorienterat perspektiv eftersom det är mer praktiskt då konsumenters likhetsbedömningar är olika.

Trots ovan beskrivning kan kannibalism dock tolereras under vissa förhållanden. Traylor tar upp ett antal situationer under vilka kannibalism tolereras.

Först kan kannibalism ge stabilitet. Att utvidga företagets totala marknad genom en multibrandstrategi kan öka stabiliteten på företagets kassaflöde och intäkter genom att minska beroendet på ett endaste segment. Om detta innebär att företagets uppfattade risk minskar kommer marknadsvärdet öka.

Kannibalism kan även fungera som en slags medveten strategi för att slå ut en befintlig produkt som inte efterfrågas längre. Istället för att försöka återuppväcka den befintliga produkten ersätts denna utav en ny för samma segment.

Vidare anses kannibalism även till företagets fördel då det leder till ökade intäkter. Detta kan inträffa då den mer framgångsrika nya produkten drar in mer pengar till företaget än den tidigare gjorde. Kannibalism kan även vara positiv i den bemärkelsen att konsumenterna går över till företagets nyare produkter istället för att gå över till ett konkurrerande märke.

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Traylor M., 1992, "Cannibalism in multibrand firms", *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 1 nr. 3, s. 17-23.

Kannibalism kan dock tolereras trots att vinsten minskar. Företaget kan använda sig av en långsiktig strategi som siktar mot att öka markandsandelar och makt på marknaden, vilket på sikt spås ge större intäkter.

Traylor menar dock att även om viss kannibalism är tolerant eller till och med positiv för företaget är en stor del av kannibalismen till företagets nackdel. Viktigt i kampen mot kannibalism inom ett företag är att rikta in de olika produkterna mot egna väldefinierade och avgränsade marknadssegment. Det är viktigt att företagets produkter positioneras mot varandra lika väl som de positioneras mot andra företags konkurrerande märken.

Det finns marknadsförare som är så rädda för kannibalismens verkningar att de hellre håller tillbaka produktutvecklingar än lanserar dem. På så vis har de en chans till reträtt om en konkurrent senare skulle lansera en liknande ny produkt och har då större chans att behålla sina marknadsandelar. Det blir avgörande för företagen under vilken tid de introducerar den nya produkten.⁵⁷

3.6.1.2 KANNIBALISM TILL FÖLJD AV LINJEUTVIDGNING

En multibrandstrategi är förenlig med andra strategier och kombineras relativt ofta med andra märkesstrategier, såsom linjeutvidgning. Linje- och märkesutvidgning är idag ett omskrivet område inom markandsföring. Dessa strategier fungerar bäst då de tar försäljning från ett konkurrerande märken. Ett vanligt problem vid denna typ av strategi är dock att den nya produkten äter upp andra produkter inom företagets egna produktkategori, det vill säga att den nya produkten äter av sin familj.⁵⁸

Aaker nämner i Nijssens artikel från 1999 att 89 procent av alla nya produkter är linjeutvidgningar, 6 procent är märkesutvidgningar och i endast 5 procent av fallen används ett nytt märkesnamn. I Nijssens artikel nämns också att, då företag använder sig av ett redan familjärt varumärke kan detta hjälpa acceptansen av en ny produkt. Statistik framtaget av The Association of National Advertisers säger emellertid att 27 procent av alla linjeutvidgningar misslyckas. En ny och förbättrad produkt inom exempelvis en linjeutvidgning eller en märkesutvidgning, behöver inte alltid leda till ökad vinst. Anledningen till detta är att kunderna övergår till att köpa den nya produkten och försäljningen för den gamla minskar således.⁵⁹

3.6.1.3 SUBSTITUT

Kannibalism är ett hett argument för att inte använda sig av varumärkesstrategier, såsom linje- och märkesutvidgningar. Detta kommer av det faktum att "utvidgningar" av detta slag ofta innebär att produkter med liknande egenskaper som ursprungsprodukten utvecklas. Likheten i produkterna gör att många av dem kan gå att ersättas med den nya, vilket i sig leder till ökad kannibalism. Den nya produkten blir ett substitut för den existerande och inte ett komplement, vilket ofta är den huvudsakliga tanken bakom en ny produktlansering. Det gäller för marknadsföraren att på olika sätt arbeta för att undvika att den nya produkten blir ett substitut, ett sätt är en distinkt produktdifferentiering.⁶⁰

När man talar om substitut kan man fråga sig hur kannibalism uppstår. Kim och Chhajer (1999) talar om två olika orsaker till varför kannibalism uppstår. Kannibalism kan uppstå då produkterna är för lika varandra och tillfredställer samma behov hos konsumenterna. En annan orsak till varför kannibalism kan uppstå är då olika produkter tillfredställer samma

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (1999) *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall.

⁵⁹ Nijssen E. J., 1999, "Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods", *European Journal of Marketing*, vol. 33 nr. 5/6, s. 450-469.

⁶⁰ Lomax W., Hammond K., East R., Clemente M., 1997, "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

kundbehov men på olika sätt. På senare tid har den vanliga ugnen fått konkurrens med mikrovågsugnen och utgör i den bemärkelsen ett slags substitut.⁶¹

Kannibalism förekommer även i samband med Internet som kan ses som ett slags substitut (exempel kan vara Internet som substitut till företagets nuvarande distributionskanaler). I negativa termer kan det ses som ett dilemma som snabbt har dykt upp inom e-ekonomi. Kraftiga förändringar och antalet Internetuppkomlingar hotar att välta omkull långa framgångsrika teknologier och affärsmodeller. Faran med kannibalism via Internet kan t ex leda till att kunderna blir förvirrade om priset på produkterna håller ett lägre pris än i vanliga butiker. Kunden kan då övergå till att köpa sina produkter via Internet istället för att gå till affären, vilket leder till ett tvetydigt budskap.⁶²

3.6.1.4 TVÅPRODUKTSTRATEGI

Företag vill kontinuerligt öka sina marknadsandelar och söker ständigt nya strategier och vägar för att göra detta. Hilleke & Butscher menar att ett sätt att öka sin konkurrenskraft är att använda sig av en tvåproduktsstrategi eller att sänka sina egna priser. Vid en tvåproduktstrategi försöker företag ha en högprisprodukt och en lågprisprodukt. Lyckas man då inte diversifiera produkten kan risken för kannibalism dyka upp. Använder sig ett företag av ett och samma namn ökar denna risk betydligt. Det finns naturligtvis fördelar med att använda sig av ett och samma namn, men man måste förstå de negativa effekter som kan uppstå, genom att använda ett och samma namn. Skillnader i pris måste vara rättfärdigat för kunden och kvaliteten får inte vara så dålig att den äventyrar högprisprodukten.⁶³

3.6.2 POSITIV KANNIBALISM

Tidigare har nämnts att kannibalism i vissa fall kan tolereras inom multibrandföretag. Nedan kommer vi även beskriva situationer då kannibalism kan vara att föredra, då kannibalism bland annat kan vara en medveten strategi för överlevnad. Nedan belyses kannibalism ur ett positivt perspektiv.

3.6.2.1 "CREATIVE DESTRUCTION"

Redan 1939 talade ekonomen Joseph Schumpeter om en process som han kallade "creative destruction", *kreativ förstörelse*. Den centrala idén i begreppet var att teknologisk innovation var den drivande kraften för framsteg inom den kapitalistiska ekonomin. Schumpeter menade att genom att se nya möjligheter till vinst framkallas nya innovativa teknologier, vilka i sig kommer att framkalla investeringar från imitatörer. Denna oändliga process sporrar således ekonomisk tillväxt. Då konkurrenterna blir fler minskar vinstmarginalerna. Pressen på vinst sätter i gång en vår av teknisk forskning och aktivitet i sökning efter bättre produkter. Denna form av kannibalism har kommit att bli mycket populär under tider av snabba teknologiska utvecklingar. Kreativ förstörelse har kommit att utvecklas till en strategi som innebär att företag på eget initiativ ersätter sina egna produkter eller processer, även då de säljer bra, innan deras konkurrenter gör det.⁶⁴

3.6.2.2 KANNIBALISM FÖR ÖVERLEVAD

Useem⁶⁵ hävdar att kannibalism i de flesta läroböcker inom marknadsföring beskrivs som en risk vid nya produktlanseringar, något varje marknadsförare bör undvika. Det finns dock de fall då kannibalism är det ända sättet för att överleva i den hårda konkurrensen. Detta gäller

⁶¹ Chhajed D. & Kim K., 2000 "Commonality in product design: Cost saving, valuation change and cannibalisation", *European Journal of Operational Research*, vol. 125, s. 602-621.

⁶² Useem J., 1999, "Internet defense strategy: Cannibalize yourself", *Fortune*, vol. 140, nr 5, 121-129.

⁶³ Hilleke K., Butscher S. A., 1997, "How to use a two-product strategy against low-price competition", *Pricing Strategy and Practice*, vol. 5 nr. 3, s. 108-115.

⁶⁴ Neff M.C., Shanklin W.L., 1997, "Creative destruction as a market strategy", *Research technology Management*, vol. 40, nr. 3, 33-41.

⁶⁵ Useem J., 1999, "Internet defense strategy: Cannibalize yourself", *Fortune*, vol. 140, nr 5, 121-129.

då vi talar om radikala innovationer som inte bara påverkar vinstmarginalen utan slår mot företagets hela fundament och dess liv. Internet är ett sådant exempel på innovation.

I dagens föränderliga tid kämpar många företag för att överleva på marknaden. Den teknologiska utvecklingen går i allt snabbare takt och det är svårt för företagen att hänga med. Företag använder fel teknik. De kämpar mot utvecklingen istället för att följa den. Det är då kannibalism kommer till hjälp som en överlevnadsstrategi. Det gäller för företagen att välkomna den nya teknologi som gör deras tidigare investeringar värdelösa och utveckla nya produkter, eller motsvarande, som kan äta upp de befintliga. Det gäller alltså att äta upp sig själva innan någon annan äter upp dig.⁶⁶

3.6.2.3 PROAKTIV KANNIBALISM

En fortsatt utveckling av Schumpeters teorier om "kreativ förstörelse" har blivit *proaktiv kannibalism*. Många marknadsförare är motvilliga till att introducera en ny produkt som kan hota värdet på tidigare investeringar i deras företagsportfölj. Det finns dock, som bevisat, forskare på området som menar att proaktiv kannibalism även under vissa förhållanden kan verka som en säker marknadsstrategi. Ett företag måste hela tiden känna till var deras produkter befinner sig i livscykeln och förstå när de dessa produkter behöver ersättas med nya modeller. Proaktiv kannibalism är ett effektivt medel för att uppnå ett kontinuerligt flöde av nya produkter vilka automatisk byter ut, äter upp, de produkter som inte längre står upp till kraven på marknaden.⁶⁷

Cravens, Percy och Prentice (2000) menar att användning av kannibalism som marknadsstrategi är mer sannolikt att bli framgångsrik i ett företag där förmågan att känna marknaden är stor. Denna känsla för marknaden gör det möjligt för företaget att bilda sig en god uppfattning om deras marknader och på så vis kan de även se på vilket sätt dessa marknader är mest sannolika att förändras.

Genom att kontinuerligt framställa nya innovativa erbjudanden kan företagen undvika gap i intäkter, vilket uppstår då den befintliga produkten minskar i värde och innan den nya etablerat sig på marknaden. Den nya produkten kan på så vis bilda en förlängning av den äldre produktens livscykel så att gap överbryggs. Således kan den nya produkten sägas kannibalisera den befintliga. Proaktiv kannibalism är inte något som uppstår av sig själv, det är en medveten och avsiktlig handling till utveckling inom företaget.⁶⁸

3.7 KONSUMENTENS VAL

Att studera kannibalism innebär att utgå från konsumentens upplevelser och beteende. Det är nämligen konsumentens val av produkt och märke som avgör huruvida kannibalism kommer att uppstå. Forskare har således sökt applicera behavioristisk vetenskap på marknadsföring och ekonomi, studier som detta stycket kommer att behandla.

Från det att konsumenten är omedveten om märket till att köpet fullföljs passerar denne genom olika skeden. Komplexiteten i processen beror mycket på typen av vara och graden av engagemang konsumenten känner inför köpet. Är engagemanget lågt riskerar beslutsprocessen att bli förenklad och snabb, vilket innebär att konsumenten eventuellt hoppar över steg i processen. Vid köp av varor som kopplas till lågt engagemang, d.v.s. dagligvaror, kan konsumenten genomgå en valprocess utan att egentligen vara medveten om det. Vi kan jämföra den situationen med köp av en vara med högt engagemang, såsom kapitalvaror, då konsumenten noggrant undersöker sina möjligheter och ofta söker hjälp i beslutsfattandet.

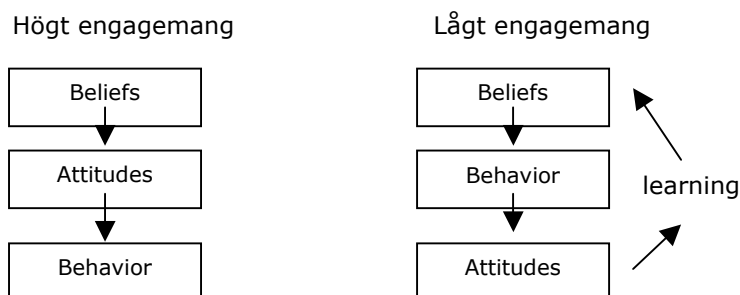
Inom marknadsföring talas det ofta om den så kallade effekthierarkin i samband med beslutsprocessen. Med effekthierarkin menas den följd av effekter eller skeden konsumentens

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Cravens D.W., Piercy N.F., Prentice A., 2000, "Developing market-driven product strategies", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9 nr. 6, s. 369-388.

⁶⁸ Ibid.

tankar om de olika alternativen får, vilka ser olika ut beroende på graden av engagemang. Vid högt engagemang utvärderar konsumenten aktivt varumärket innan han/hon beslutar om köpet. När konsumenten inte anser köpet viktigt tänker konsumenten mycket lite innan hon/han handlar, vilket kan innebära att bedömningen av märket ofta sker efter köpet.⁶⁹



Figur 3.3 Effekthierarkin⁷⁰

3.7.1 VALALTERNATIV

Antalet alternativa märken konsumenten väljer mellan varierar efter situation och tillfälle. Kardes et al menar att det hos varje konsument finns olika serier av alternativ som i sig bygger på varandra. Först har vi den *universella serien* som motsvara alla de märken som finns tillgängliga på marknaden. Därefter har varje konsument ett *retrieval set* som består av de märken ur det universella setet som konsumenten kan hämta ur minnet. Detta andra set är oftast betydligt mindre än det universella setet eftersom konsumenten ofta inte har erfart alla märkena på marknaden och tolkar möjligtvis inte alla märken de utsatts för. Har konsumenten inte möjlighet eller kunskap att återkalla ett erfaret märke kommer detta inte att kunna väljas, det finns således ingen garanti för att varje märke återkallas. Det finns flera faktorer som påverkar vilka märken som återkallas. En konsument kan exempelvis erfara ett märke på många olika vis, såsom genom en annons, en förpackning, av någon bekant, genom konsumenttidningar osv. , De olika formerna av information tar följaktligen olika uttryck i konsumentens minne, vilket leder till att märkena återkallas med olika flitighet och på olika vis. Vidare underlättar det om konsumenten nyligen stött på ett speciellt märke, vilket innebär att det är mer troligt att detta märke återkallas än ett märke som konsumenten stötte på länge sedan. En tredje faktor som påverkar hur lätt ett märke återkallas är hur distinkt detta är.⁷¹

Det slutliga valet står mellan de märken konsument har i det så kallade *consideration set*. Här finns de märken konsumentens granskar och jämför vid ett speciellt köptillfälle. Konsumenten granskar inte alla märken som hon kan framkalla ur minnet utan väljer mellan ett antal märken som står närmast de föreställningar och förväntningar konsumenten kopplar samman med produkten. Slutligen väljs ett märke ur *consideration set*. Ett märke som är tillgängligt hos konsumenten har större chans att komma in i *consideration set*. Det är även lättare för det ursprungliga märket att komma med i *consideration set*. Det är även med detta märket de efterkommande märkena kommer att jämföras med, de andra är kan sägas vara så kallade *copy cats*.⁷²

⁶⁹ Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Kardes F.R., Kalyanaram G., Chandrashekar M., Dornoff R., 1993, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, s. 62-75

⁷² Ibid.

Det är dock inte alltid konsumenten bildar consideration sets. Detta går att förklaras med teorin om att omfattningen av alternativ i consideration set varierar vid olika typer av val. Man kan skilja på hur stor omfattningen blir efter hur komplext valet är, dvs. vilken grad av konflikt konsumenten upplever i valsituationen. Graden av konflikt påverkas dels av problemts art och dels av den situation i vilken valet sker.⁷³

3.7.2 LIKHETSBEDÖMNINGAR

Risken för kannibalism kan anses större vid så kallade *low-involvement* situationer d.v.s. då konsumenten känner lite engagemang inför köpet av en produkt. I denna situation kommer konsumenten vilja göra ett snabbt val och kommer därmed att använda sig av förenklade strategier såsom *representativeness heuristic*. Med denna metod menas att konsumenten kommer att fatta beslut efter enkla bedömningar eller uppfattningar som kommer av jämförelser mellan produktkategoriens olika märken och dess prototyp eller exemplar.⁷⁴

Efter denna kunskap har många forskare, såsom Bijmolt et al 1998 och Boush 1997 och Rips 1989, sökt efter faktorer som ligger till grund för hur konsumenten upplever likheter. Detta har gjorts genom att låta konsumenter bedöma likheter mellan märken, genom att på en skala värdesätta märkenas likheter. Forskare vill på detta sätt få en bild över märkenas spatiala representation.⁷⁵ Att förstå konsumentens tillvägagångssätt för att urskilja likheter och olikheter är viktigt för många begreppsmässiga domäner inom markandsföring, såsom kvalitetsperception, consideration sets bildningen, minne för reklam, jämförande reklam, attraktionseffekter in val beteendet, linjeutvidgning m.m.⁷⁶

Grunden för att göra likhetsbedömningar finns i den form som koncept och kategorier representeras i minnet. Boush väljer att dela in denna representation i två inriktningar, de som betonar egenskaper (features) och de som betonar ramarna (frames) d.v.s. antingen att bedöma likhet efter hur många egenskaper märkena gemensamt eller att se till kausaliteten och märkenas kontext.⁷⁷

Även de taxonomiska kategorierna byggs omedvetet upp kring dessa uppfattningar om märkets egenskaper och kontext. Hoyer och MacInnis⁷⁸ förklarar att en taxonomisk kategori helt enkelt är en ordnad klassifikation av objekt som har liknande objekt i samma kategori. Varje konsument gör en individuell kategorisering. Vid jämförelse ser man dock snabbt att det finns en tendens att dela vissa basala uppfattningar om likheter i dessa kategoriseringar. En taxonomisk kategorisk struktur är av hierarkisk natur. Överst finns de mest generella kategorierna, exempelvis hårvårdsprodukter, därefter delar konsumenten in dessa produkter i grupper, såsom schampo, balsam, inpackning, spray osv. Dessa kategorier kan skapas då objekten ses vara samhöriga eftersom de delas samma egenskaper men även för att de används för samma mål, såsom även Boush⁷⁹ förklarade egenskaper och ramar. Kunskap om de taxonomiska kategorierna kan hjälpa markandsförare att veta hur de skall positionera sina produkter. Antingen kan produkten positioneras nära prototypen eller så kan markandsförare välja att ta avstånd från denna och söka finna en egen väg.⁸⁰

Bijmolt et al menar att det finns tre stora faktorer som påverkar likhetsbedömningar a) ordning i vilken konsument begrunder märkena, b) kännedomen om märkena och c) den form märkena bildligt tar i konsumentens minne. Bijmolt et al benämner den första faktorn

⁷³ Linde M., (1977) Märkesstrategier och Märkesval, Göteborg

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Bijmolt T.H.A., Wedel M., Pieters R.G.M., DeSarbo W.S., 1997-8, "Judgments of brand similarity", *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, s.249-268

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Boush D.M., 1997, "Brand name effects in Interproduct Similarity Judgments", *Tidning!*, vol, s.419-427

⁷⁸ Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York

⁷⁹ Boush D.M., 1997, "Brand name effects in Interproduct Similarity Judgments", *Tidning!*, vol, s.419-427

⁸⁰ Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York

serial position och menar att ju fler märken konsumenten har att begrunda desto lättare är det att denne blir uttröttad eller uttråkad, vilket i sig kan påverka likhetsbedömningen. Forskare har funnit att konsumenter i sådana fall mer och mer litar till gemensamma attribut för produktkategorin. Den andra faktorn är graden av kännedom om produkten och märket. En konsument som inte känner till ett eller flera märken uppfattar ofta dessa märken som väldigt lika om inte kopior av varandra. Däremot, känner konsumenten bättre till märkena kommer denne sannolikt finna fler skillnader eftersom de har mer detaljerad information. Den tredje faktorn syftar till det sätt konsumenten kombinerar informationen lagrat i minnet och den information som denne erhåller vid bedömningstillfället. Det kan handla om ett märkesnamn, en verbal beskrivning, ett foto eller en riktigt produkt. Denna bild varierar i likhet med den information som erbjudits. Skiftar marknadsförare informationens natur kan således detta påverka numret av lika eller olika attribut som används för att jämföra märkena.⁸¹

3.7.3 ENKLA VALTAKTIKER

Ovan talar vi om hur konsumenten vid ett märkesval använder sig av likhetsbedömningar med produktkategorins exemplar bedömningar, vilket får dem att urskilja "sitt" märke. Det finns dock flera tillfällen då komplexiteten anses låg och då likhetsbedömningar ofta inte förekommer. Det finns studier som visar på mycket låg beslutsaktivitet hos konsument vad gäller köp av varor som orsakar lågt engagemang, en studie som fick forskare att ofta ifrågasätta om det alls fanns en valprocess. Det finns dock en valprocess som blivit mycket förenklad efter att konsumenten har köpt varorna vid flera tillfällen tidigare. I dessa situationer har konsumenten kommit att skapa olika valtaktiker som aktiveras vid köp av en viss vara. Detta innebär att konsumenten väljer ett märke efter enkla tumregler som lärts in efter operant betingning. Hoyer och MacInnis menar att man kan dela in dessa taktiker i två huvudgrupper, de besluts som är *tankebaserade* och de som är *känslobaserade*.⁸²

Tankebaserade val kan ha olika utseende, det kan röra sig om en vana eller om märkeslojalitet men det kan även grunda sig på priset eller på varans prestation. Den senare innebär att konsumenten kognitivt beslutar sig för ett märke efter de fördelar och förutsättningar märket har att erbjuda. Denna typ av taktik grundar sig på konsumentens tillfredsställelse. Ytterligare en taktik är att välja efter hur vi handlat i det förflutna, vad som blivit en vana. Vi köper ett speciellt märke utan att egentligen tänka oss för utan handlar efter hur vi brukar göra och vad som är bekvämt. Något som ligger nära denna typ av taktik är märkeslojaliteten. Varumärkeslojalitet uppstår då konsumenterna anser att ett speciellt märke tillfredställer dem mer än något annat märke, vilket får dem att gång efter gång köpa samma märke. Huvudsakligen uppstår märkeslojalitet ur en mycket positivt förstärkning av prestationsrelaterad valtaktik. Konsumenten kan dock uppleva märkeslojalitet inför fler märken samtidigt, detta tillstånd kallas multibrandlojalitet, vilket innebär att konsumenten upprepade gånger köper en produkt av två eller flera märken. Smörgåsmargarin kan ha denna effekt då två olika märken kan uppleva tillfredställa olika behov hos en konsument. En kund kan exempelvis föredra Flora eftersom det, enligt henne, smakar godast medan hon även köper LÄTTA då det innehåller mindre fett, vilket tillfredställer mitt behov av att hålla vikten.

Priset är något som för många spelar stor roll i valprocessen. Att välja efter pris innebär inte bara att köpa det märke som är billigast utan det kan även innebära att köpa varor på rea eller köp efter kuponger. Denna taktik används ofta när konsumenten upplever få skillnader mellan märkena, det vill säga när likhetsbedömningen är hög, och konsumenten inte ser sig förlora för mycket fördelar vid köpa av den billigare produkten. Denna taktik är mycket vanligt förekommande då en studie visar att nio av tio konsumenter åker till varuhuset med tanken att spara in pengar.⁸³

⁸¹ Bijmolt T.H.A., Wedel M., Pieters R.G.M., DeSarbo W.S., 1997-8, "Judgments of brand similarity", *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, s.249-268

⁸² Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York

⁸³ Ibid.

Den andrahuvudgruppen av förenklade valstrategier innebär att konsumenterna väljer produkt efter hur de känner sig känslomässigt. Det finns tre känslobaserade strategier, den affektiva, variationssökandet och impulsköpet. Som man hör av namnet beslutas affektiva val av känslor och skiljer sig från de tankebaserade strategierna på så vis att affektiva köp inte nödvändigtvis kommer av en medveten önskan att tillfredsställa ett behov. Känslor har ofta större vikt vid så kallade hedoniska produkter än då produktens har ett funktionellt syfte eller när andra faktorer som pris, prestation och vana inte är verksamma. Den affektiva strategin kan ta sin form på olika vis. Konsumenten kan köpa ett märke för de helt enkelt associerar det märket med känslor som lycka, glädje och frid. Känslorna spelar även in då konsumenten väljer ett märke för att de känner igen det och det känns familjärt.⁸⁴

Något som är vanligt då konsument väljer bland dagligvaror som exempelvis schampo är att de efter ett tag kommer att byta till ett annat märke. Detta fenomen kallas inom marknadsföring för konsumentens *variationssökande beteende*. Det finns två stora faktorer som kan få konsument att följa denna ombytlighet, mättnad och leda. Har en kund använt schampot Fructis under en längre period kommer hon eventuellt att tröttna på den doften och börjar då undra hur bra ett annat schampo är. Detta leder till att hon nästa gång väljer ett annat schampo för det kanske är bättre eller luktar godare. Samma sak gäller våra måltider. Vi väljer att variera vår kost, inte bara för att det är nyttigt för hälsan men därför att människan är nyfiken och därför vi tycker om variation och vill prova nya/olika smaker.⁸⁵

Den beslutsprocess som kan sägas vara mest påverkad av känslor är de så kallade impulsköpen. Att köpa på impuls innebär att starka plötsliga känslor tillfälligt styr vårt köpbeteende. Impulsköp är inte planerade och följer efter intensiva ha-känslor. När en kund känner dessa ha-känslor upplever hon/han ofta en konflikt mellan kontroll och eftergivenhet men blundar slutligen för de potentiella negativa effekterna av köpet.⁸⁶

Ovan nämns olika faktorer som påverkar konsumentens agerande i en valsituation och i en beslutsprocess. Det är dock även viktigt att komma ihåg att vare sig det handlar om likhetsbedömningar eller enkla köp efter tumregler som vana och pris är det först och främst varje människas bakgrund som inverkar på kunskapsstrukturen och dess innehåll som i sin följd bestämmer vårt konsumtionsmönster. Detta skiljer sig bland annat beroende på från vilken kultur individen kommer ifrån och dennes grad av sakkunskap, vilket marknadsförare även bör ha i åtanke vid segmentering, positionering och analyser av likhetsbedömningar.⁸⁷

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi Unilever med de tre produkterna och varumärkena Lätta, Becel och Flora. Studiens empiriska material innefattar en expertintervju med Christopher Eriksson, produktchef för de tre ovan nämnda varumärkena. Vidare redogör vi för samtliga konsumentintervjuer.

1885 bildade de två engelsmännen och bröderna William & James Lever företaget Lever Brothers. Lever Brothers kom att introducera Sunlight, den första tvålen med en egen förpackning och varumärke. Sunlight blev en succé i England och såldes världen över inom loppet av 15 år. Vid sekelskiftet börjar firman Bergman & Bergstrand i Göteborg att importera Sunlight och andra Lever-tvålar från England. 1928 startar brittiska Lever Brothers bolaget Sunlight AB i Sverige som i mer än 75 år tillverkat märken som Lux, Sunlight, Rinso, Radion, Vim, Surf och Via. Mellan 1906 och 1915 växte Lever Brothers i storlek mest på grund av sina förvärv. Under första världskriget började företaget tillverka margarin utifrån samma vegetariska olja som användes för att göra tvål. H. Hartog, Georg Schicht med sonen Johann Schicht, Van Den Bergh och Jurgens var fyra hårda konkurrenter inom margarintillverkning i Europa. 1928 går dessa samman och bildar Margarine Unie, en kartell som fick övertaget på europeiska marknaden.⁸⁸

Unilever bildades 1930 när det holländska margarinföretaget Margarine Unie och den brittiska tvåltillverkaren Lever Brothers gick samman. Sedan dess har Unilever två moderbolag, Unilever NV med huvudkontor i Rotterdam och Unilever PLC med huvudkontor i London. De två moderbolagen agerar som en enhet och har en gemensam styrelse. Unilevers koncernledning består av sju personer som leds av styrelseordföranden för Unilever NV, Antony Burgmans, och styrelseordföranden för Unilever PLC, Niall FitzGerald. Unilever Sverige AB, ägs av Marga BV, ett centralt holdingbolag inom Unilever NV.⁸⁹

Förvärv var en viktig del vid skapandet av Unilever och dess stora framgång. Exempel på några förvärv:

”Thomas J. Lipton”, 1937

”Pepsodent”, 1944

”Calvin Klein Cosmetics”, 1989

”Faberge/Elizabeth Arden”, 1989

”Breyers ice cream”, 1993

”Slim-Fast Foods”, 2000

”Ben & Jerry’s”, 2000

”Bestfoods”, 2001⁹⁰

Den 1 januari 2001 gick Unilever och den amerikanska livsmedelskoncernen Bestfoods samman och utökade den gemensamma produktportföljen betydligt. Nya varumärken är bland andra Knorr, Hellman’s, Maizena, Mazola och Caterplan. Andra betydande internationella förvärv under året 2000 var köpet av de amerikanska företagen Slim-Fast (dietprodukter) och Ben & Jerry’s (glass). Några företag som inte tillhör Unilevers kärnverksamhet avyttrades. Delar av Elizabeth Arden avyttrades till amerikanska FFI Fragrances eftersom verksamheten inte levde upp till förväntningarna. Unilever behåller vissa varumärken på kosmetikområdet som en del av Unilever Cosmetics International (UCI), bland annat Cerruti, Lagerfeld, Chloé och Valentino. Ett antal varumärken kommer att avyttras enligt överenskommel-

⁸⁸ <http://www.hoovers.com>, sökord ”Unilever”

⁸⁹ <http://www.unilever.com>

se med EU-kommissionen i samband med samgåendet med Bestfoods, bland annat Blå Band i Sverige, Finland och Danmark.^{91, 92}

Unilever är idag en av världens största dagligvarukoncerner och finns i 88 länder men säljer produkter och tjänster via distributörer och agenter i ytterligare i 60 länder. År 2000 uppgick Unilevers omsättning till 369 miljarder kronor och Bestfoods till 90 miljarder kronor. Antalet anställda var 246 000 och i samband med sammangåendet med Bestfoods har Unilever nu cirka 290 000. Dess största konkurrenter är Nestlé och Kraft Foods. Verksamheten är framför allt inriktad på märkesvaror inom livsmedel, hemrengöring och personlig hygien.

Europa och Nordamerika är traditionellt Unilevers största marknader. Strax under hälften av Unilevers omsättning och vinst genereras i Europa. De fem prioriterade regionerna är: centrala och östra Europa, Kina, Indien, Sydostasien samt södra Latinamerika.⁹³

Unilever skär ner på sina varumärken och har gått från att haft 1600 varumärken till 1200. Samtidigt har de delat upp verksamheten i två globala divisioner, en fokuserad på livsmedel, den andra på hushåll och personlig hygien.

I Unilever Sverige, som har sitt huvudkontor i Helsingborg, ingår tre dotterbolag som tillsammans sysselsätter drygt 2 000 anställda. I Sverige omsätter Unilever drygt 5 miljarder kronor. Livsmedelssektorn består av Unilever Bestfoods samt GB Glace AB. I den kemisk-tekniska sektorn ingår Lever Fabergé AB.

Unilever Bestfoods

Unilever Bestfoods är ett av Nordens ledande livsmedelsföretag, med tillverkning i Helsingborg, Uppsala och Simrishamn. Kända varumärken som tillverkas och säljs är: Lätta, Milda, Flora, Becel, Melba, Tre Ess, Slotts, O'hoj, Lipton, Kockens, Ädel, Bertolli, Bertolli, Crème Bonjour och Boursin.

GB Glace AB

Utvecklar, tillverkar, säljer och distribuerar glass. GB är Sveriges ledande glassproducent. De största och mest populära varumärkena är Magnum, Solero, GB Gräddglass och Carte D'Or.

Lever Fabergé AB

Dotterbolag som marknadsför och säljer marknadsledande varumärken inom personlig hygien och rengöring såsom tvål, deodoranter, tandkräm, tvättmedel och sköljmedel.

Till de mest kända varumärkena inom personlig hygien hör Axe, Dove, Finesse, Organics, Pepsodent och Rexona. Exempel på kända varumärken inom rengöring är Comfort, Sun, Via och Vim.⁹⁴

4.1 DE TRE VARUMÄRKENA LÄTTA, FLORA OCH BECEL

Lätta

Historia: Lätta lanserades i Sverige 1984 och gick in på marknaden som en ung rebell samt fick direkt en mycket stark position på marknaden som det moderna smörgåsmargarinet. Idag har Lätta ca 50% volymandel av lättmargarinmarknaden, dvs allt bordsmargarin som

⁹⁰ <http://www.hoovers.com>, sökord "Unilever"

⁹¹ <http://www.unilever.com>

⁹² <http://www.hoovers.com>, sökord "Unilever"

⁹³ <http://www.unilever.com>

⁹⁴ <http://www.unilever.com>

inte tillverkas på råvaran smör, och 100 % av de svenska konsumenterna känner till märkesvaran Lätta.



Attribut: Lätta innehåller bara 40 % fett och cirka hälften av kalorierna i smör och margarin. Lätta tillverkas av naturliga oljor från växtriket, främst pressad rapsolja, som har hög halt omättat fett. Lätta är bredbart kylskåpskallt och ska förvaras i kylskåp. Lätta finns i 400 g och 600 g byttor.

Marknadskommunikation: Lätta hjälper dig att leva lite lättare. Genom att äta bättre, mår man bättre och du blir mer nöjd med dig själv. Mår du själv bra så ser du ljusare på omgivningen, vardagen och dess små bekymmer.

Framgångsfaktorer: Hög produktkvalitet, ny ung och unik kommunikation, konkurrenskraftigt pris.

NYHET: Mini-Lätta med bara 28 % fett.



Becel

Historia: 1977 lanseras Solo, den indirekta föregångaren till Becel, med 80 % fett. 1988 byter Solo namn till Nytt, men lanseringskampanjen dras tillbaka på grund av legala skäl. 1990 lanseras Nytt på nytt men med en ny fetthalt 40 %. Nytt wrapper introduceras. 1992 börjar företaget med en ny kommunikation där ökat fokus läggs på förebyggandet mot höga kolesterolvärden och 1999 byts namnet ut till Becel. Nytt var redan ett väl etablerat och växande märke på den svenska marknaden. Som ett första steg till att skapa ett starkare nordiskt/ europeiskt varumärke så togs beslutet att varumärket skulle harmoniseras.



Attribut: Becel innehåller mindre mättat fett än smör och andra jämförbara margariner och har den rätta fettbalansen som är bra för kolesterolvärdet. Becel-sortimentet består av Becel Lättmargarin 35 % fett för smörgåsar och Becel flytande margarin 80 % fett för matlagning. Becel Lättmargarin finns i en 400 g bytta.

Marknadskommunikation: Omättat fett som sänker kolesterolvärdet, hälsosamt.



NYHET: Senaste tillskottet i Becel-sortimentet är Becel Pro Activ. Becel Pro Activ innehåller växtsteroler som kan sänka kolesterolvärdet med 10-15% på tre veckor. Lanseringen av Becel Pro Activ fick mycket positiv uppmärksamhet i media och är det första margarin som blivit godkänt enligt EU:s Novel Foods-förordning, och får därmed använda hälsoargument i marknadsföringen.

Flora lanserades 1965 och var det första bredbara margarinet på bytta och blev redan från start en stor framgång. På 1970-talet provade man olika kommunikationsplattformar där fokusering lades på smaken men också på margarinet hälsöfördelar.”



Attribut: Flora är gjord på råvaror från växtriket, främst pressad rapsolja, och är därför rik på omättat fett. Dessutom innehåller Flora A-, D- och E-vitaminer. Flora är särskilt lämpad för smörgås men passar också utmärkt till matlagning och bakning (ej kavlade kakor). Flora finns i två varianter, normalsaltad och extrasaltad. Båda varianterna finns i två byttstorlekar: 400 g och 600 g. Flora finns även på storköks- marknaden i 400- och 600-gramsbyttor samt i storköksförpackning på 2,5 kg eller 4,5 kg. Sedan hösten 2000 finns även KRAV-märkta Flora Ekologisk, 400 g. Fetthalten ligger på 70%.

Marknadskommunikation: Smaken var en nyckelfaktor och med enastående reklam bringade det framgång med två av Sveriges mest framgångsrika skådespelare. På 80-talet fick familjen stor betydelse och då speciellt barnen och deras kost. På 90-talet betonades dock mest smaken men detta kom att ändras 1996/97 då Unilever valde att positionera Flora mot barnfamiljer. Behovet av vitaminer betonades och fokusering lades till slut på de tre faktorerna smak, omtanke och näring för barnen Slogans som "It's natural to grow up with Flora" syns i reklamen.

NYHET: År 2000 lanserades det KRAV-märkta Flora Ekologisk. Finns i 400-gramsbyttor.⁹⁵

4.2 INTERVJU MED CHRISTOPHER ERIKSSON, PRODUKTCHEF I SVERIGE FÖR LÄTTA, FLORA, BECEL OCH CRÈME BONJOUR.

Christopher är produktchef för Lätta, Flora, Becel och Crème Bonjour i Sverige och ansvarar för alla Unilevers smörgåsmargariner d v s allt byttmargarin. I detta arbete ingår även att sköta allt från TV-reklamkommunikation, till butiksreklam och hur produktens förpackning ska se ut. Vidare handlar det om nylanseringar av för att på så vis hålla ett levande sortiment med nya spännande sorter. Det rör sig därför mycket om produktutveckling.

Christopher säger att det är viktigt att följa trender även när det gäller margarin och matfett. Tidigare har mycket fokus lagts på fitness. Detta var tidigare Lättas "payoff" och illustreras exempelvis med Lättas reklam "om du bestämt dig för att inte bli fet", som riktar sig mot konsumenter som är smala och vill förbli smala. Vidare har Unilever lanserat Becel som tidigare hette Nyttä. Becel vänder sig till en bred målgrupp, lite äldre och hälsomedveten. Christopher säger att man kan se att fitness-trenden har gått ner lite, medan hälsotrenden har blivit mycket större, vilket gör att Unilever växer kraftigt med varumärket Becel. Detta anser han till viss del kannibaliserar på Lätta som varumärke. Det är således viktigt att Unilever har klara strategier för respektive varumärke och att kommunikationen mot konsumenten är tydlig.

När vi pratar Lätta vänder vi oss till en målgrupp på 25-40 år. Lätta riktar sig till personer inom fitness-segmentet medan Becel vänder sig till hälsosegmentet 40 år och uppåt. Flora ligger inom smaksegmentet och vänder sig därför till dem som betonar smak och inte fetthalten. Christopher drar en parallell till Milda i jämförelse med Smör. Det som är unikt och tydligt med Smör är just smaken. Christopher säger att Milda är ett bra mat- och bakmargarin och fungerar som en optimal ingrediens där man inte eftersträvar smaken från margarinet. Det är skillnad om man gör en kaka. Då vill man ha smaken av Smör.

Med den hälsosamma fettsammansättningen fokuserar Becel på hälsa. Unilever har utvidgat Becel med varumärket Becel Pro Activ, som är ett kolesterolsänkande matfett. Unilever har tillfört så kallade växtsteroler som gör att man sänker höga kolesterolvärden.

Unilever har hårt gått ut med att kommunicera varumärket Becel. Konkurrenten Arla med sitt varumärke Gaio, en motsvarighet till Becel, har inte fokuserat lika starkt på sin kommunikation. Han nämner vidare "Vi är den enda leverantören i Sverige som har gått ut med TV-reklam, som är ett oerhört starkt media" där han talar om Becel.

Flora har en högre fetthalt som ligger på 70 % och finns som normalsaltat, extrasaltat och mjölkfritt. Christopher säger bland annat att "Flora är ett smörgåsmargarin med mycket mer smak och ju högre fetthalt man har desto mer smak får man i margarinet".

Lätta rör sig som redan nämnts inom området fitness. Lätta riktar sig till personer i åldersgruppen 25-40 år, men tittar man på vem som köper Lätta så går ungefär halva volymen till barnfamiljer och till hushåll. Anledningen till detta är troligen priset. Han säger; "Lätta är ju en av de billigaste produkterna på marknaden". En del konsumenter går inte efter hälsa eller smak, utan tittar istället på priset. "Det är många faktorer utanför som påverkar kannibalismen" säger Christopher.

Unilever köper ständigt undersökningar som heter "gain and loss" analyser där de går in och tittar på respektive varumärke. Detta kan t ex vara information om vad Lätta tar ifrån, vad Lätta förlorar till, hur ofta kunden pendlar mellan Lätta, Flora, Lätt & Lagom, Bregott etc.

Hälsosegmentet växer och både Becel och Gaio växer oerhört kraftigt. Han säger att volymerna måste komma ifrån någonstans. Någon måste ta stryk och "gain & loss" analysen är därför en intressant läsning.

Det vi frågar oss är vad som händer med Lätta när hälsosegmentet ökar? På detta svarar Christopher att "Lätta vänder sig till konsumenter i åldern 25-40 och Becel till ca 40 år och uppåt." och fortsätter "Alla segment får på foten av den kraftiga ökningen inom hälsa".

Tittar man på konsumenter som köper Flora så är det till stor del äldre människor och barnfamiljer som väljer detta. Unilevers målgrupp för Becel är 40 år och uppåt. Unilever ser på så sätt att de även har fått konsumenter från Flora att gå över till Becel. Tänker man på den typ av TV-reklam som Flora och Becel kommunicerar, så är det folk som är 40 år och uppåt som finns med i reklamen.

Christopher säger att "konkurrenten till Flora är framför allt Bregott, Bregott pratar ju också smak och vi ser likadant fenomenet där att Bregott tappar till Becel."

Unilever positionerar Flora mot Bregott, Lätta mot Lätt & Lagom och Becel mot Gaio

Unilever försöker hela tiden ha en tydlig kommunikation i reklamen för att särskilja märkena. De visar däremot ingen TV-reklam för Flora då detta är ett traditionellt och inarbetat varumärke som funnits med länge. Reklamen fungerar mer som ett medel att bli ännu mer tydliga i sitt budskap.

Vid likhetsbedömningar försöker Unilever kommunicera en identitet till varumärket eller produkten som finns i butik. Detta kan t ex vara att man får kunden att känna en identitet till en förpackning. Lätta förpackning ska t ex kännas trendig. Unilever har nyligen lanserat en ny produkt som heter Mini Lätta en ännu lättare Lätta som bara är på 28% för att få en ännu tydligare kommunikation inom fitness-segmentet. Unilever arbetar även med kampanjer i butik. För tillfället har de en kampanj med Lätta där man kan få en vattenflaska, handduk eller ryggsäck om man köper ett visst antal. Detta för att få kunden att associera till att röra på sig och välmående.

Då Becel är så pass nytt som varumärke och har byggts på med Becel Pro Activ så har Unilever varit väldigt noga med att förklara skillnaderna mellan dessa. Kommunikationen har då varit att Becel är med en hälsosam fettsammansättning för den som inte har ett högt kolesterolvärde medan Becel Pro Activ är för den som har ett högt kolesterolvärde. Flora fokuserar Unilever till barnfamiljer "att det ska vara naturligt att växa upp med Flora". Flora innehåller mer A och D-vitamin just för att det är bra för barnen.

Styrkan hos Unilever är att de har många olika starka varumärken, eftersom de låter varje varumärke ha sin egen identitet. Unilever kommunicerar väldigt sällan sitt företagsnamn. Det som är Unilevers styrka är varumärkena och det konsumenten associerar dem med. Det är därmed inte Unilever Bestfood som ska synas utan det står på förpackningen och sen är det varumärkena som står som avsändare.

Becel är det enda smörgåsmargarinet som nyttjar fettsammansättningen i sin kommunikation. De har arbetat mycket mot vårdcentraler, vårdinrättningar, dietister och folk som är ute och föreläser om fett och fettsammansättning. Det handlar inte om att plocka bort fett från smörgåsen helt utan att äta rätt fett och hellre plocka bort en ostskiva i stället.

⁹⁵ <http://www.unilever.com>

4.3 EMPIRI KONSUMENTINTERVJUER

Anna, 24 år, orderassistent på Rohman & Laucher, 1 person i hushållet

Använder Becel idag och tycker det är viktigt med låg fetthalt. Våldigt hälsomedveten och värdesätter smörgåsmargarin med fleromättade fettsyror för att få i sig alla de aminosyror som behövs. Anna berättar för oss att hon läst dietistprogrammet där läraren betonade att Bregott och Becel var nyttiga med skillnaden att Bregott har en högre fetthalt.

På frågan om vilka egenskaper/fördelar smörgåsmargarin skall ha svarar hon:

”Det är viktigt att det är ganska gott och lite salt i smaken, och att det är lätt att bre”

De varumärken Anna kom att tänka på först är Bregott, Lätta och Lätt & Lagom. Anledningen till detta är att hon hade Bregott hemma när hon var liten. Likadant nämner hon Lätta och Lätt & Lagom då hon sett dessa mycket under sin barndom, där ibland på dagis.

De egenskaper som karaktäriserar Lätt & Lagom enligt Anna är eftersmaken som hon finner konstig. Lätta ser hon mycket på reklam och har inte någon direkt uppfattning om vilka egenskaper Lätta har och nämner i stället att hon tycker det ser färgglatt ut. Bregott är godast men har dock högre fetthalt. Hon säger:

”Bregott tycker jag är det allra godaste men det har högre fetthalt så då får jag undvika det, annars blir jag rund om magen.”

Anna har aldrig köpt varken Bregott, Lätta och Lätt & Lagom sen dess att hon bor själv utan använder och köper främst Becel. De gånger hon kommit i kontakt med Bregott, Lätta och Lätt & Lagom är för att det använts i föräldrahemmet. Becel är lätt att bre och har låg fetthalt och passar därför in på de egenskaper som Anna värdesätter.

Om inte Becel skulle finnas i butiken skulle hon köpa Bregott även om det har hög fetthalt då hon tycker det smakar så *”himla gott”*. Bregott är också ett smörgåsmargarin som innehåller bra ämnen i jämförelse med andra. Det enda hon tycker särskiljer Bregott från Becel är fetthalten. Skulle Becel och Bregott inte finnas i affären skulle hon välja Lätta eller Runda Bord. Likheter ser hon inga mellan dessa tre märkena utan köper mest av vana. Lätta tycker hon dock inte är lika god och hon tror också att det är billigare. Runda Bord har hon hört talas om men tror att Lätta skulle bli hennes tredjeval. Hon nämner samtidigt att det kommit mycket nya märken på marknaden i dag och kan inte säga vilket hon skulle föredra framför Bregott och Lätt & Lagom men då hon känner till Lätta blir det ett naturligt val. Möjligen skulle hon kunna tänka sig att prova något nytt märke men säger att hon gärna inte byter smörgåsmargarin utan håller sig till Becel.

”Det är så enkelt att ta det man alltid har tagit av gammal vana”

Vid förändrade förhållanden, exempelvis när hon får familj och barn, skulle hon nog gå över till att köpa ett margarin med högre fetthalt då detta innehåller färre farliga tillsatser som är vanliga för att uppnå en reducering av fetthalt.

Lätta för Anna är ett det färgglada smörgåsmargarinet, familjesmöret. Flora får henne att tänka på blommor och treklöver där äldre människor är målgruppen medan Becel associeras till de nyttiga och köps av personer som är medvetna om sin kropp och sin hälsa.

”Många har börjat tänka på sin fetma och andra sjukdomar och sin kolesterolhalt.”

Hon ser skillnader i smaken mellan Lätta, Flora och Becel *”Ingen av dem smakar likadant”*. De likheter hon nämner är att Flora känns nyttigt och naturligt. Hon nämner att anledningen till detta kan vara namnet Flora, varför vet hon inte. Däremot säger hon att Lätta för henne inte känns nyttigt. Vi vet redan från tidigare i intervjun att de gånger Anna har köpt Lätta är det när hon bodde hemma tillsammans med sin familj. Likadant är det med Flora. Hon köper inte Flora till sig själv.

Hon vet inte vilket företag som ligger bakom Lätta, Flora och Becel men gissar på att Becel tillhör Pro Viva. I samband med att vi berättade att Unilever låg bakom sa hon att hon inte kände till mycket om Unilever som företag. Hon visste inte heller att dessa låg bakom Flora, Lätta och Becel.

Hon förknippar alltid smörgåsmargarin med antingen Arla, Skånemejerier eller Norrmejerier. Hon blev förvånad när hon fick höra att Unilever låg bakom. Vid frågan om hur detta skulle kunna påverka henne i sitt val svarar hon att om hon visste hur de tillverkar och vad de fokuserar på hade hon möjligen påverkats. Hon nämner vidare *"de verkar ha nichat sig lite olika för att nå en bred marknad eftersom jag tycker de är olika, både Flora och Becel"*.

Patrik, 30 år, Controller på Sony Ericsson, 2 personer i hushållet, båda sköter inköpen

Patrik använder i dag först och främst Lätta men också Lätt & Lagom. När Patrik köper smörgåsmargarin vill han gärna att det ska vara billigt och lite salt. Han tittar i och för sig inte så mycket på priset. Anledningen till att han väljer Lätta eller Lätt & Lagom beror på gammal vana och att förpackningen sticker ut, är lätt att se samt att Lätta smakar gott.

De tre första varumärkena han kommer att tänka på är Lätta, Bregott och Lätt & Lagom. Anledningen till att Patrik tänker på dessa först är på grund av att det är märken som har varit med rätt länge och att de har gått i tradition samt alltid funnits i kylskåpet hemma.

Gemensamma egenskaper för Lätta, Bregott och Lätt och Lagom är att de alla tre är salta. De som däremot särskiljer smörgåsmargarin åt är hårdheten. Patrik föredrar ett smörgåsmargarin som är lätt att bre på mackan. Det som gör att han väljer Lätta är att paketen sticker ut och han nämner vidare *"smör känns som en väldigt homogen produkt"*. Fetthalten spelar en viss roll. Patrik nämner att fördelen med Lätta är att det är lätt att bre och innehåller en för Patrik rätt mängd salt. Han nämner vidare att tillgänglighet och produktens placering är viktig. I annat fall går han efter kända varumärken. Skulle Lätta inte funnits i butiken skulle han köpa Lätt & Lagom. Han tror själv att han påverkas av namnet då han inte gärna vill köpa det fetaste smörgåsmargarinet på 80 %. Det enda som Patrik tycker särskiljer Lätta från Lätt och Lagom är förpackningen, innehållet ser han ingen skillnad på. Tredjehandsvalet skulle bli ett 40 %-igt smör. Vilket spelar inte så stor roll, men han nämner flyktigt Carlshamnsmejerier och Bregott.

Lätta för Patrik känns friskt, som det slanka valet för den kroppsmedvetna målgruppen mellan 20-35 år. Flora säger han *"känns riktigt smörigt"*, fett, och är inget märke han skulle köpa. Han ser Flora på bordet hemma hos de äldre, pensionären. Becel har han inte köpt men tror att han har provat det någon gång. Han uppfattar märket som utländskt och skulle inte köpa det. Han vill ha en viss trygghet i varumärket.

Patrik tror sig ha köpt Flora vid något enstaka tillfälle men nämner att han håller sig till de varumärken han känner sig trygg med vilket i dagens fall är Lätta.

Becel vet han ägs av Unilever medan han tror att Lätta är utländskt och Flora svenskt. Han vet dock inte vem som ligger bakom Lätta och Flora. När han får veta att Unilever äger dessa märken blir han inte förvånad då han vet att Unilever är ett företag med många olika produkter och märken. Han uppfattar Unilevers produkter som sunda. Vidare säger han att det inte skulle påverka honom i valet av smörgåsmargarin att Unilever ligger bakom dessa produkter.

Tidigare i intervjun säger Patrik att det känns tryggt att köpa ett svensk smör, exempelvis Lätta och Lätt & Lagom. När han fått veta att ett utländskt företag ligger bakom Lätta påpekar han spontant hur lätt det är att påverkas av märkesnamnet. Han säger: *"man lurar sig själv genom att tro att smöret är helsvenskt"* där vi förstår att varumärket associeras till svensktillverkade produkter.

Andreas, 22 år, studerande, 1 person i hushållet

Andreas använder i dag både Lätta och Lätt & Lagom. Vid köp av smörgåsmargarin är priset avgörande och det skall vara så billigt som möjligt. Anledningen till detta är att han tycker smaken är densamma vilket gör att det inte spelar så stor roll vilket smörgåsmargarin han köper. Lätta och Lätta & Lagom anser han vara rätt lika varandra och billiga. Anledningen till att han köper Lätta tror han beror på att det alltid funnits i föräldrahemmet.

Vid frågan om vilka första tre varumärken han tänker på nämner han först Lätta och Lätt & Lagom. Han kan inte direkt nämna ett tredje utan får fundera ett tag och säger till slut Becel. De som får honom att tänka på Lätt & Lagom är att hans mormor alltid har haft det. Lätta har funnits i föräldrahemmet.

Han kan inte direkt säga vilka egenskaper som karaktäriserar de olika smörgåsmargarinen utan upprepar än en gång att han endast ser på priset. Efter ett tag nämner han att Bregott extra saltat är godare än andra smörgåsmargarin.

Skulle inte Lätta eller Lätt & Lagom finnas i butiken skulle han köpa Bregott då han tycker att det smakar bäst. I övrigt tycker han inte att det finns några stora skillnader mellan dessa tre lättmargariner. Det händer att han byter och då beror det på att de ena är billigare än de andra.

Andreas får inte direkt några associationer till Lätta eller Flora. Han tänker först och främst på förpackningens utseende där han bland annat nämner blomman som finns på Floras paket. Efter ett tag säger han att Lätta är ett nyttigt smör och likaså Becel. Flora känns för Andreas som ett traditionellt lättmargarin. Han ser äldre människor köpa Flora medan Becel köps av hälsomedvetna människor i medelåldern. Lätta köps av yngre personer och han tror det beror på reklamen och dess påverkan. Han har provat Becel men har aldrig själv köpt det. Han köper inte heller Flora. Han anser dessutom att Becel är för dyrt och ser inga skillnader mellan Lätta och Flora.

Andreas var väl medveten om att Unilever ligger bakom Lätta, Flora och Becel. Att Unilever ligger bakom påverkar inte Andreas valprocess.

Ulrika, 37 år, inköpare på Tetra Pak, 2 personer i hushållet, köper själv inköpen

Vid frågan om vad som är viktigt vid köp av smörgåsmargarin säger Ulrika smaken. Vi förstår under intervjuens gång att hon även värdesätter smörgåsmargarin som går att steka i. Hon nämner vidare att hon endast köper smör med vegetabiliskt fett då både hon och hennes dotter är känsliga för mjölkprodukter. smörgåsmargarinet får inte heller vara hårt och skall vara fett i smaken.

Vid frågan om vilka första tre varumärken hon tänker på säger hon med ett leende "Flora, Flora och Flora". Hon tycker att de smörgåsmargariner som har låg fetthalt innehåller onaturliga tillsatser såsom emulgeringsmedel och köper därför inte dessa. Skulle Flora inte finnas i affären skulle hon i stället köpa Bregott eller Runda Bord. Hon nämner att hon provat mycket smörgåsmargarin och däribland Lätta och Lätt & Lagom men fann inte dessa intressanta. Vi har redan förstått att Flora är det smörgåsmargarin hon föredrar, bland annat för att det är både lättbrett och går att steka i samt är gott. Hennes andra val, Bregott, tycker hon däremot inte är lika god i smaken samt att det är lite hårdare men kan användas vid stekning. Runda Bord tycker hon påminner mer om margarin samt är mjukt att bre. Hon har använt alla tre men vill gärna inte använda annat en Flora. Hon skulle aldrig få för sig att byta om Flora finns.

Vid frågan om vilka associationer hon får till varumärkena Lätta och Becel säger hon att Becel smakar som Milda margarin och är rätt smaklöst. Smaken försvinner när man tar bort fett. Hon får inga associationer till Lätta men tror att det köps först och främst av akademiker. Flora anser hon vara ett smörgåsmargarin som passar alla åldrar och typer.

Hon visste inte att Unilever ligger bakom produkterna men säger att det inte påverkar hennes val. Vi märker att Ulrika är lojal till Flora som varumärke. Smaken är då avgörande och hon gestaltar den med att säga *”Det smakar som popcorn med smör utan popcorn”*. Hon säger själv att hon är en Florafantast.

Josefin, 21 år, studerande i Linköping, 1 person i hushållet

Flora är det smör Josefin använder och tycker att det viktigaste i samband med köp av smörgåsmargarin är att de skall smaka gott. Hon säger att hon ibland tittar på fetthalten men kommer på sig själv med att hon inte vet vilken fetthalt Flora har. Konsistensen är viktig och hon vill inte att smöret skall vara för mjukt. Flora är det varumärke hon tänker först på då hon brukar köpa det. Annars tänker hon på Lätta och Runda Bord. Anledningen till att hon tänker på Lätta är att hon sett mycket reklam. De egenskaper hon tycker karakteriserar Lätta är dess fetthalt och säger att hon fått för sig att Lätta inte är så nyttigt då det är så lätt. Runda Bords ser hon som lite dyrare än de andra smörgåsmargariner på grund av dess förpackning som går att använda i diskmaskinen, microvårdsugnen och frysen. Anledningen till att hon köper Flora är då hon anser att förpackningen ser fräsch ut samt att det är gott och billigt. Hon kan inte riktigt sätta fingret på vad det är som särskiljer Flora ifrån andra smörgåsmargarin.

I de fall Flora inte är tillgängligt skulle hon köpa Runda Bord eller Lätta. Runda Bord då hon tycker det är gott och förpackningen kommer till sin nytta och Lätta för att det är gott och fettsnålt. Likheter hos Flora, Runda Bords och Lätta är enligt Josefin smaken. En anledning till att hon väljer dessa tre varumärken är att hon inte känner till så många andra. Det som skulle skilja dem åt är att Lätta verkar onaturligt och därmed inte så nyttigt. Flora verkar mer hälsosamt och Runda Bords dyrt.

Josefin byter sällan bordsmargarin eftersom det inte är så stor åtgång när man bara är en person i hushållet. Hon anser sig själv vara lojal till Flora. Vad beträffar det tre märkena Lätta, Flora och Becel får vi veta att hon inte ens hört talas om Becel. Flora associerar hon med dess förpackning och Lätta med reklamen. Hon fortsätter med att säga att de som köper Lätta vill gå ner i vikt medan vanliga barnfamiljer köper Flora. Hon har ingen aning om vem som äger märkena och skulle inte påverkas varken positivt eller negativt av att Unilever ligger bakom.

Linda, 26 år, administratör, 1 person i hushållet

Linda köper Lätta då det stämmer överens med de egenskaper hon söker hos ett smörgåsmargarin. Dessa är att smörgåsmargarinet skall vara nyttigt samt lätt att bre. De treförsta varumärken hon kommer att tänka på är Lätta, Flora och Becel. Flora har hon ofta stött på då hon själv är allergiker och Flora finns som mjölkfritt. En kompis till henne är dessutom vegetarian och köper endast Flora. Becel tänker hon på då hon sett mycket av deras reklam på TV och för att hennes mamma använder det.

Linda är lite osäker på vad Becel har för egenskaper men nämner slutligen att hon tror att det är ett omättat smör som är nyttigt för människor med högt blodtryck. Hon nämner vidare att Floras egenskaper är att det är rent vegetabiliskt. Hon har använt båda. Becel har hon ätit när hon besökt sin mamma och Flora hemma hos en vegan. Hon tycker att Becel smakar gott men säger där emot att Flora inte smakar lika gott utan tunt och smaklöst.

Linda brukar inte byta smörgåsmargarin utan håller sig till Lätta. Anledningen till att hon började köpa Lätta är att hon alltid hade de i sitt föräldrahem och att det sen blivit en vana. Hon säger dock att *”nu när jag smakat det där andra Becel, och det smakade lika gott, funderar jag på att gå över till det i stället”*. Anledningen till att Linda funderar på att byta har

inte endast med smaken att göra utan även för att hon tycker Becel är nyttigare än Lätta. Hon vill förebygga högt blodtryck då det ligger i familjen.

De som Linda tycker särskiljer de tre varumärkena åt är att Lätta är ett vanligt smörgåsmargarin, Flora ett vegansmör och Becel ett nyttigare smörgåsmargarin. Om varken Becel eller Lätta skulle finnas tillgänglig i affären skulle hon köpa Lätt & Lagom men tycker dock att det skulle vara irriterande då hon har för sig att det är svårt att bre. Linda nämner att hon gärna inte byter smörgåsmargarin. Hon säger *"Det känns tryggt att köpa samma vara, man vet vad man får för pengarna"*.

Linda har en bild av Lätta som ett smörgåsmargarin för lagom kroppsmedvetna människor som går på friskis & svettis medan Becel är ett smörgåsmargarin för äldre människor med dåligt blodtryck som vill leva nyttigare. Flora ser hon hemma i köket hos en vegan.

Linda vet inte vilka som ligger bakom Flora, Becel och Lätta. Linda känner till Unilever som ett multiföretag som sysslar med en massa olika saker och är ett av världens gigantföretag. Hon säger också att detta kanske skulle förändra hennes syn på varumärkena till att bli mindre positiv. Anledningen till detta kan vara en förutfattad mening om att multiföretag endast är ute efter kundernas pengar.

Jonas, 23 år, studerande, 1 person i hushållet

De tre första varumärkena Jonas tänker på är Lätt & Lagom, Lätta och Bregott. Lätt & Lagom fanns alltid i hans föräldrahem när han var liten, likadant hände det att de hade Lätta hemma. Hans mormor hade alltid Bregott. De han tycker är viktigt vid köp av smörgåsmargarin är att det skall vara lätt att bre på.

Jonas kan inte specificera de egenskaper som karakteriserar smörgåsmargarin. Bregott säger han till slut är godare än Lätta och Lätt & Lagom men svårt att bre och lätt blir hårt när det varit i kylan. Han säger dock att smaken inte har så stor betydelse vid köp av smörgåsmargarin. Lätta och Lätt & Lagom ser han ingen skillnad på. Han väljer ofta Lätt & Lagom framför Bregott då det är lättare att bre på. För tillfället använder han Lätta och vi får veta att han varierar mellan Lätta, Lätt & Lagom och Bregott. Det är priset som är avgörande. Han skulle dock inte kunna tänka sig att byta utanför dessa märken.

Lätta associerar han till det hälsosamma och nyttiga smöret. Han säger vidare *"det är väldigt käckt att äta Lätta"* och *"Lätta det lätta alternativet"*. Han tycker Flora är mer ett familjesmör. Han har provat Flora och tycker inte att det var något intressant och köper inte detta. Skulle varken Lätta, Lätt & Lagom och Bregott finnas i butiken skulle han dock välja Flora då han redan provat det en gång samt känner till detta. Han skulle inte lägga ner så mycket energi utan skulle gå på märket. Han ser inga likheter mellan Lätta och Flora utan tycker att Bregott och Flora är mer lika. De som skulle kunna vara särskiljande är att Bregott är mer salt, något han föredrar.

Han känner till och har provat Becel men skulle inte kunna tänka sig att köpa det. Anledningen till detta är att det ger honom obehagliga känslor efter att ha smakat en gång men inte tyckt om det. Han beskriver smaken som *"plastig"*.

Jonas tror att Arla ligger bakom Lätta men vet inte vilka som ligger bakom Flora och Becel. Unilever anser han vara ett bra företag och säger *"Vet man att det är Unilevers produkter så ser jag det som en kvalitetsstämpel på nåt sett"*.

Birgitta, 47 år, barndietist och Kockerska, , 3 personer i hushållet

De första tre varumärkena hon associerar till är Lätta, Milda och Smör. Detta på grund av att de används hemma. Lätta väljs då det har låg fetthalt och smakar gott, två egenskaper som hon finner viktiga. Hon tittar även på priset och förpackningen då hon vill ha en bytta på 600

gram. Hon är lojal till Lätta och skulle aldrig kunna byta. Hon har även provat Flora och tyckte det var gott men att det har för hög fetthalt.

En egenskap Birgitta tycker Lätta har förutom den goda smaken och sin låga fetthalt är att det är lätt och bre på. Hon säger vidare att det inte är lika hårt som Bregott samt har mer animaliskt fett. Hade inte Lätta funnits i butiken hade hon provat sig fram tills hon hittar ett liknande smörgåsmargarin. Hon kan dock inte nämna ett märke. Det smörgåsmargarin hon skulle kunna välja mellan får vi dock veta lite senare är Bregott och Lätta. Bregott tycker hon liknar varandra i smak.

De associationer Birgitta får till Becel är att det finns olivolja i det och att det är bra för att minska kolesterolhalten. Hon anser inte att det räcker att byta till Becel för att må bättre utan det handlar istället om att man måste ändra hela sin livsföring. Lätta associerar hon till dess förpackning och färger.

De personer hon ser köper Flora är lite äldre medan Lätta köps av mer hälsomedvetna personer. Becel tror hon att människor med hjärt- och kärlsjukdomar skulle köpa samt de som ser reklamen och vill prova på något nytt, men hon har själv aldrig köpt Becel.

Hon ser inga likheter mer än att de alla är smörgåsmargarin. Hon är dock medveten om att Becel och Lätta har lägre fetthalt än Flora.

Hon vet att det är Unilever som ligger bakom märkena och detta påverkar inte hennes val.

Rune, 53 år, försäljare, 3 personer i hushållet

Det som Rune tycker är viktigt vid köp av smörgåsmargarin är smak och då nämner han bland annat Lätt & Lagom Oliv och Flora, de smörgåsmargarin han använder i dag. Han säger dock att han föredrar Flora då det har mer smörsmak.

Flora, Bregott och Lätt & Lagom är de första tre varumärken Rune tänker på och säger att det beror på att dem är mest annonserade och att han själv använder Flora och Lätt & Lagom. Han har provat alla tre och finner Bregott 80 % godast. Han väljer dock att köpa Flora då det innehåller mindre fett. På frågan om varför han inte väljer Lätt & Lagom då det innehåller mindre fett än Flora svarar han att Flora är godare och mer naturligt. Lätt & Lagom köper han mest för att hans fru föredrar det.

Han byter inte ofta men det händer att han provar nya smörgåsmargariner när de kommer ut på marknaden. Han har bland annat provat Becel och säger att han tycker det smakade "så där". Han kände inte att smaken var den han sökte och köper därför inte det. Lätta har han provat och säger att det kännetecknas av sin låga fetthalt och är kalorisnålt. Det har han tycker gör Flora bättre än Lätta är att han kan använda Flora när han steker. Något han inte kan med Lätta. Han nämner än en gång smaken och säger att han inte tycker Lätta har de smakämnen han gillar.

Rune nämner att han inte lägger ner tid och engagemang vid köp av smörgåsmargarin och den typen av produkter. Han säger "ja, man köper smör på rutin" och att det är en vana att köpa Flora. Han skulle kunna tänka sig att byta om ett nytt smörgåsmargarin skulle komma ut på marknaden men då måste det vara godare och magrare än Flora.

Han skulle inte påverkas av att veta att Unilever ligger bakom produkterna och blir inte heller förvånad av att dem gör det.

Emmelie, 28 år, frisör, ensamstående med ett barn.

Emmelie tycker det är viktigt med smaken och fetthalten. Hon använder i dag Becel och säger att det beror på att hon tycker Becel smakar bättre än Lätta och har en låg fetthalt. Hon

säger om Becel *"jag känner mig sundare"*. Hon tänker också på konsistensen och föredrar Becel framför Lätta då det är lite hårdare medan hon uppfattar Lätta som lite kladdigare. Hon nämner vidare att hon använder Flora till sitt barn då hon behöver få i sig de ämnen som hon behöver för att växa. Hon säger dessutom att det har en god smak och att hon själv åt det när hon var liten.

De tre första varumärken hon tänker på är Lätta, Becel och Lätta 28 %-ig. Hon tror att hon tänker på dessa först då hon sett mycket av deras reklam. Lätta säger hon är det lättare alternativet och används av människor mellan 30- 40 år som försöker gå ner i vikt. Becel tror hon används av äldre som vill minska sin kolesterolhalt.

Hon byter inte smörgåsmargarin ofta men det händer ibland. Då byter hon mellan Lätta och Becel. Skulle inte Flora finnas i butiken skulle hon köpa Bregott till sin dotter. Skulle varken Lätta eller Becel finnas i butiken skulle hon hellre välja att inte ha något smör på mackan. Hon säger: *"Då skulle jag nästan ha struntat i det för att jag kan äta utan smör."* Vidare nämner hon att inte skulle köpa Lätt & Lagom då hon tycker det smakar plast.

Hon vet inte med säkerhet vilka ha som ligger bakom Lätta & Flora men gissar på Skåne Mejerier. Becel tror hon att Arla ligger bakom. När vi berättar för henne att Unilever säger hon att det inte skulle förändra eller påverka hennes syn på produkterna.

Sara, 25 år, studerande, 1 person i hushållet

Idag använder Sara huvudsakligen Flora. Sara väljer smörgåsmargarin huvudsakligen efter smakens skull. På frågan om hon tänker på priset när hon köper smörgåsmargarin: *"Åh, dom kostar väl ungefär samma, jag vet egentligen inte, men nej"*. Fetthalten är inte heller något hon lägger vikt vid och hon kan inte själv säga vilken fetthalt Flora har.

Flora har fallit Sara i smaken då det enligt henne smakar riktigt smör. Att smöret skall smaka naturligt är mycket viktigt. Sara förklarar vidare att hon inte alls tycker om fettsnåla smörgåsmargarin såsom Lätta och Lätt&Lagom eftersom hon anser att de smakar konstgjort vilket känns obehagligt att äta.

Utöver att det ska smaka gott måste smörgåsmargarin vara lätt att bre. Det är viktigt man ska kunna göra mackor direkt efter att man tagit ut smörgåsmargarinet ur kylan. Det ska gå snabbt och enkelt.

De tre först varumärken Sara tänker på när vi talar om smörgåsmargarin är Bregott, Flora och Smör. Bregott för att det hade hon när hon bodde hemma hos sina föräldrar under hela sin uppväxt. Flora för det är det smöret hon använder nu och Smör för att det är godast. Trots att Sara tycker Smör är godast köper hon det mycket sällan eftersom det är svårt att bre på mackan men ibland händer det att hon köper Smör för att steka i, vilket hon tycker är lyxigt, något man inte gör varje dag.

Sara har använt alla tre sorter smörgåsmargarin hon nämnde ovan. Orsaken till varför hon väljer Flora framför annat smör eller margarin är för att det smakar gott samtidigt som det är lätt att bre. Det som skiljer Flora från övriga märken är just att det både smakar smör men på samma gång är lätta att bre.

Om Flora ej fanns butiken skulle hon antagligen köpa Bregott Mellan. Det har hon prövat hemma och tyckte att det smakar ganska gott och är också lätt att bre. Om då inte Bregott Mellan fanns skulle hon köpa Lätta. Sara använde Lätta tidigare och skulle därför gå tillbaka till det av gammal vana. Sara tycker för övrigt inte om Lätta men säger att det känns nyttigt, vilket var orsaken att hon använde det tidigare. Hon förklarar att hon först tycker det är äckligt med Lätta men att hon efter ett tag vänjer sig och bryr sig då inte längre.

För tillfället är Sara lojal Flora och hon trivs med det valet. Trots detta kan hon tänka sig att byta, det brukar hon ändå göra en till två gånger om året. De smör hon använt mest är Bregott, Flora och Smör.

Sara har svårt för att säga vad Becel är för smörgåsmargarin. Hon kan inte komma ihåg hur förpackningen ser ut eller hur vad det är för sorts smörgåsmargarin.

Av Lätta, Flora och Becel är Lätta äckligast. När hon tänker på Lätta ser hon en ung tjej framför sig som antingen dyker ner i en pool eller tränar magen. På frågan om vem som köper Lätta svarar hon att det är studentskor som måste hålla figuren, fast hon kan även tänka sig att killar kan köpa Lätta, *"det finns många fjompiga killar också"*.

Flora är godast. När hon tänker på Flora ser hon damer som har picknick ute i naturen som äter gott bröd och använder Flora för att lyxa till det lite. Hennes bild av Flora stämmer väl överens med den reklamfilm Flora använde sig av tidigare på tv och hon minns ännu hur en av damerna konstaterade att *"Flora smakar som smör!"*, något Sara håller med om.

Sara vet inte vem som äger dessa tre märken men gissar på att det är Unilever. Hon visste att de tillverkar den sortens produkter eftersom några av hennes vänner jobbar där. Annars känner hon inte till Unilever och deras produkter nämnvärt.

Caroline, 28 år, konceptutvecklare Vodafone, 1 person i hushållet

Caroline använder idag mest Flora. Hon anser att smaken är de viktigast och att det inte ska vara så hårt. Hon vill att: *"det ska vara som Bregott fast mjukare och då finns det bara ett alternativ, Flora"*. Caroline tycker det är viktigt att det smakar smör och inte som någon lättare variant som tex. Lätta och Lätt&Lagom, vilket hon inte tycker om, *"Lätta har en konstigt bismak"*. Caroline sätter smaken i första rum eftersom hon även ser smörgåsmargarin som ett pålägg.

Hon tycker även det är viktigt att smörgåsmargarinet smakar lite salt. Fetthalten är däremot inget hon bryr sig om, hon anser att *"smör ska vara smör och smör är fett!"*.

De tre första varumärkena hon tänker på är Bregott, Flora och Lätta. Hon kommer först tänka på dessa tre för att de är de smörgåsmargarin som hon brukar köpa och de smörgåsmargarin hon tycker är godast. Flora är det smöret hon använder, Lätta tänker hon på för de har så mycket reklam och sedan har dom det på jobbet. Bregott tänker hon på för det har hon alltid haft hemma hos sina föräldrar och har det fortsatt att köpa Bregott. Hon har alltså alltid två smörgåsmargariner hemma, först Flora sedan Bregott. Hon nämner även att hon gillar Bregottreklamen jättemycket, en med alla kossorna.

Caroline säger att smörgåsmargarin för henne egentligen är Bregott men använder mest Flora eftersom det är mjukare. Hon tycker att man ska ha Flora på vitt bröd för det är godare men på mörkt bröd och rostat är Bregott godast. Från början började hon köpa Flora för att hon minns att hon fick det hemma hos mormor och morfar när hon var liten. När hon sedan själv stod i butiken och skulle välja smörgåsmargarin kände hon igen Flora och kom ihåg att det smakade gott. Nu har Caroline använt Flora i ungefär 2 år, tidigare använde hon enbart Bregott.

Tidigare berättade hon att hon alltid hade både Bregott och Flora hemma. Detta för att hon anser att smörgåsmargarinerna uppfyller olika funktion. På morgonen tar hon oftast mitt bröd eller en bulle och då är det Flora som gäller eftersom det är mer praktiskt och snabbast och lättast att bre.

Om inte Flora fanns i butiken skulle hon bara använda Bregott eftersom hon även har detta smörgåsmargarin hemma. Bregott och Flora är båda goda, det som skiljer dem åt är konsistensen. Om inte Bregott fanns skulle hon kanske välja Carlshamns, om de hade något extrasalt. Fast hon har inte någon önskan att byta just nu, och har således inte heller tänkt på vad hon skulle välja. Om inte Carlshamns fanns skulle hon motvilligt köpa något annat, vad som helst.

Annars byter hon inte smörgåsmargarin. Hon anser sig vara lojal till Flora och Bregott. Fick hon dock välja mellan dessa två skulle hon välja Bregott eftersom hon älskar rostad börd och hon tycker inte att man kan använda Flora på rostad bröd.

Till Lätta associerar hon främst reklamen som just nu går på tv. Hon tycker det är en rolig reklam. Caroline har ingen egen uppfattning av Lätta utan tänker på reklamen i först hand och tycker den vänder sig till den typiska ungdomen som förmedlar ett obekymrat liv, ett lättare liv. När hon tänker vidare kommer hon dock på att Lätta nog även kan köpas av äldre människor och unga mammor som vill gå ner i vikt.

Flora tycker hon står för något som är gott. Hon tänker på fika, på blommor och på en massa kvinnor runt ett bord som äter Flora. *"Det jag äter. Gott! Fika, blommor, en massa kvinnor runt ett bord som åt flora"*. Hon kan tänka sig att Flora köps av alla åldrar och kön, från ungdom till pensionär.

Becel associerar hon med konstiga, tråkiga växter. Paketet är konstigt och smöret *"säkert jättenyttigt"*. Vidare har en mindre positiv bild av Becel. Hon tycker allt har en tråkigt underton, såväl namnet som förpackningen och reklamen. Caroline tror att Becel köps av bohemer, av människor som värnar om djur och naturen.

Caroline ser en likhet mellan Lätta, Flora och Becel och det är att alla tre är mer eller mindre mjuka, annars ser hon bara skillnader, i smak, konsisten, förpackning. För övrigt tycker hon Flora och Lätta ligger närmare varandra än Becel.

Caroline vet inte alls vem som äger dessa tre märken. När vi nämner att det är Unilever rycker hon på axlarna lite och säger *"jaha"*. Denna kunskap kommer inte att påverka henne i valet av smörgåsmargarin men under intervjuens gång har hon kommit att tänka alltmer på Becel och säger lite disträ att hon kanske ska prova det.

Jessica, 23 år, sommarjobbar på turistbyrå, 2 personer i hushållet

Jessica bor ihop med sin pojkvän och de är två i hushållet och sköta inköpen båda två. Idag använder Jessica Lätta. När Jessica köper smörgåsmargarin tänker hon på att smörgåsmargarinet ska smaka gott och sedan att det inte är så hög fetthalt. Hon har även provat Lätt&Lagom men det tycker hon inte om eftersom det är för krämigt vilket gör att det känns som om smörgåsmargarin växer i munnen. Hon tycker även om Lätta för att det är lätt att bre. Det finns många andra smörgåsmargariner som t.ex. Flora som är för hårda vilket gör att det blir så mycket smörgåsmargarin på mackan, vilket Jessica tycker är äckligt.

De första tre varumärkena Jessica kan komma på är Lätta, Lätt&Lagom och Flora. Lätta tänker hon på för att det är det smörgåsmargarinet hon använder nu och tycker är godast och bäst. Sedan tänker hon på Lätt&Lagom för att det iblandhänder att hennes sambo köper hem det och för att hon inte tycker om det, vilket gör att hon då måste gå till affären och köpa Lätta själv.

Flora tänker hon på för att det var ett av smörgåsmargarinerna som användes hemma när hon var liten sedan tycker hon att Flora även har marknadsförts bra.

Jessica tycker inte alls att Lätta och Lätt&Lagom liknar varandra. Hon tycker helt enkelt att Lätt&Lagom smakar hemskt. När Jessica sedan börjar prata om Flora framkommer det att hon inte riktigt känner till smörgåsmargarinet eftersom hon åtskilliga gånger blandar ihop Flora och Bregott, hon tänker på dem som ett och samma smörgåsmargarin.

Hon tycker för övrigt att Lätta skiljer sig från övriga smörgåsmargarin i frågan om smaken, *"Lätta smakar lite speciellt, det smakar annorlunda"*, vilket hon tycker är bra. Sedan är de flesta andra smörgåsmargarinerna svårare att bre.

Om inte Lätta fanns i butiken skulle hon köpa det som var billigast eller något smörgåsmargarin som hade lägre procenthalt fett. Detta förklara med att hon vill att förlusten av att inte

kunna köpa Lätta måste kompenseras på ett annat sätt. Då antingen genom att hon sparat in pengar på det nya smöret eller på att det känns nyttigare. Vidare an hon inte säga exakt vilket smörgåsmargarin hon skulle välja eftersom hon känner till de olika sorterna för dåligt, valet kommer ske i butiken.

Jessica byter inte smörgåsmargarin utan är lojal till Lätta. Hon smakade Lätta första gången när hon bodde hemma och tyckte då att det smakade gott. Trots att hon är nöjd med Lätta är hon inte helt främmande för att prova något nytt. Hon säger att hon brukar testa det som är nytt och tilltalar henne men just nu vet hon inget som hon kan tänka sig prova. Det är om hon kommer in i butiken och hon ser något nytt smör med en fin förpackning som hon lägger märke till speciellt, då kan det ända att hon provar det nya smörgåsmargarinet. Jessica är medveten om att förpackningens utformning påverkar henne vid köp.

När sedan Becel kommer på tal talar hon direkt om en reklam hon tyckte var rolig. Det var en reklamfilm om en grupp människor som var ute i naturen och allt var bra, kolesterolet hade sänkts. Det roliga var att filmen var dubbad på ett fult sätt så man märkte tydligt att den var dubbad. Vidare kan hon även komma ihåg att hon läst om Becel i tidningen där man diskuterat Becel som ett bra livsmedel i hjälpen för att sänka kolesterolet. Jessica tycker att Becel känns lite tråkigare än andra smör, hon förklarar: *"Becel känns lite tråkigare. Det känns som det är bra för dem som har problem. Det når nog ut till dem i första hand"*.

Flora förknippar hon med mormor och morfar, att vara liten och blommor. Hon tänker på den gamla förpackningen, vilken ger henne en känsla av trygghet.

Lätta har hon inga sådana tankar om. Det är det smörgåsmargarinet hon använder nu och det smörgåsmargarinet hon själv tycker bäst om. Sedan nämner hon dock att Lätta känns nyare och fräschare än Flora. Lätta känns mer ungdomligt och hon tänker även på förpackningen och på alla Lättas färger.

Jessica ser att Lätta och Flora liknar varandra mer eftersom de bara uppfyller en funktion som smör medan Becel har ytterligare en, dvs. att sänka kolesterolen. Hon tror därmed att Becel vänder sig till en annan målgrupp. Annars tycker hon att det finns mer skillnader än likhet i alla avseende., som smak, konsistensen, reklam. Det andä hon kan komma på som är likheter är deras förpackning som alla tre har ljusa färger.

Jessica vet inte vem som äger dessa tre varumärken men gissar på Unilever eftersom hon vet att de har många olika produkter och för att hennes mamma har jobbat där. Denna kunskap om att det är Unilever som äger märkena kommer inte påverka henne i hennes framtida inköp av smörgåsmargarin.

Maria, 25 år, studerande, 2 personer i hushållet men de sköter hushållen var för sig

Idag köper Maria Lätta. Maria tycker det är viktigt att ett smörgåsmargarin smakar gott och att det inte är för dyrt. Det ska även vara lätt att bre på mackor och dyligt och så ska det smaka smör. Maria tycker att Lätta smakar smör då det är mjukt och salt och lite krämigt. Något som Maria inte alls gillar är Carlshamns lättmargarin, eftersom det smakar margarin.

Det tre första märkena på smörgåsmargarin som Maria kommer på själv är Bregott, Flora och Lätta. Bregott och Flora tänker hon på eftersom hennes mamma brukar köpa det. Nu när hon bor själv tycker hon om att prova lite nya sorter och just nu är det Lätta som gäller.

Maria tycker att Lätta skiljer sig från de andra två märkena föra att det ör lite mjukare. Det finns framförallt två orsaker till varför hon väljer Lätta och det är för att det smakar gott och för att det är billigare än de flest smörgåsmargarin.

Om Lätta inte fanns i butiken skulle hon gärna prova något nytt. Hon skulle inte gå tillbaka till något hon ätit tidigare utan provar då hellre något hon inte smakat förr.

Maria skiftar smörgåsmargarin några gånger per år eftersom hon tycker om att variera. Sedan blir hon ofta påverkad om hon ser att ett märke har ett erbjudande just när hon behöver ett nytt paket. Maria är mån om hushållsekonomin, hon förklarar: *”jag tycker om att tycka om att spara pengar på mat, på bagatellsaker som smör. Jag Kollar lite”*. Vidare förklara hon att hon är inte lojal Lätta utan om hon skulle se ett annat smörgåsmargarin som verkade hyfsat till ett lägre pris skulle hon välja detta.

På frågan vad Maria associerar till Flora svara hon kossa, att det funnits länge, mamma och så ser hon smörblommor framför sig. Hon tror även att det är mest äldre som köper Flora.

Lätta associerar hon till Mariekex eftersom hon tycker det är riktigt gott att bre mycket Lätta mellan dubbla kex. Samma sak gäller för pepparkakor. Hon tänker direkt även på förpackningen, på kantiga bokstäver och mycket färger. Vidare tror hon att det är mest unga människor som köper Lätta, snälla människor. Hon tror däremot inte att det är så många äldre som köper Lätta.

Becel ser hon som ett ganska nytt smörgåsmargarin och hon associerar det till naturen, något grönt och att vara nyttig. Hon tror att många som är hälsomedvetna och tränar mycket är den största målgruppen och vill äta ett smörgåsmargarin som är fettsnålt. Dessa människor kan vara av alla åldrar.

Eftersom Maria inte har provat Becel är hon nyfiken och kommer antagligen prova det i den närmsta framtiden. Hon säger själv att hon inte är lojal Lätta och provar hellre något nytt hon inte provat tidigare än köper något gammalt.

Maria visste inte att det var Unilever som ägde Flora, Becel och Lätta. Hon känner inte till företaget nämnvärt och det kommer heller inte påverka henne inför kommande val av smörgåsmargarin.

Gertrud, 56 år, förskolelärare, 3 personer i hushållet

Gertrud bor i ett hushåll med 3 personer och hon dela inköpen med övriga familjen. Gertrud köper Lätta, något hon gjort ändå sedan det kom ut på markanden.

När vi frågar henne vilka tre varumärken av smörgåsmargarin hon först kommer att tänka på att svara hon bara Lätta. Hon förklara vidare att de i familjen använder väldigt lite smörgåsmargarin och då är det bara Lätta som gäller.

Hon köper Lätta av gammal vana och tänker inte mer på det. *”Jag tar det ur hyllan sen tänker jag inte mycket på det. Jag använder bara Lätta.”*

Sedan framkommer det att hon även tycker om konsistens på Lätta eftersom det är lätt att bre på mackor och för att det inte blir kladdigt i asken när det smälter till.

Gertrud förklara att hon inte är den som inte varierar så mycket, hon överger sällan ett vinnande koncept bara för att prova. *”Jag har liksom tre saker i hushållets som jag inte har övergett, Yes diskmedel, Lätta och tvättmedlet.”* Gertrud är helt lojal Lätta

Om inte lätta fanns i butiken skulle hon dock köpa Bregott eftersom hon tycker att det verkar som ett trovärdigt märke och hon litar på deras fabrikat. Om varken Lätta eller Bregott hade funnits i butiken hade hon inte köpt något smörgåsmargarin alls.

Gertrud har svårt att säga något som hon associerar till Flora och Becel. Det enda hon kan komma på vad gäller Flora är att de hade en reklam för ganska länge sedan med Margareta Krok. Becel har hon inte någon uppfattning om alls.

Gertrud visste inte att det var Unilever som ägde Flora, Lätta och Becel men hon tror inte att detta kommer påverka hennes val av smörgåsmargarin i fortsättningen.

Veronica, 29 år, studerande, 2 personer i hushållet

Veronica bor ihop med sin sambo som jobbar heltid därför är det oftast Veronica som sköter inköpen. De använder idag Becel.

Både Veronica och hennes sambo äter mycket lite smör vilket gör att hållbarheten på smörgåsmargarinet är något av det viktigast vid val av. Sedan ska det vara nyttigt också och Becel innehåller nyttigt fett, har hon hört. Veronica lägger inte större vikt vid smaken utan nöjer sig med om smaken är någorlunda god. Det ska inte vara helt smaklöst, som hon tycker flora är. Sedan ska det inte smaka för mycket margarin. Eftersom Veronica egentligen inte tycker så mycket om smörgåsmargarin vill hon inte att smörgåsmargarinet ska bilda klumpar på mackan, utan att det ska vara relativt lätt att bre, såsom Lätta.

De tre första varumärkena Veronica tänker på är Lätta, Lätt&Lagom Oliv och Becel. Lätt&Lagom Oliv köpte hon innan hon började med Becel, men det fungerade inte riktigt i förhållande till hennes krav på lång hållbarhet. Egentligen är det dock detta smörgåsmargarin hon tycker är godast.

Lätta tänker hon på för det är det smörgåsmargarin hon växt upp med. Hon tycker Lätta är rätt gott och det var detta smör hon började med när hon först flyttade hemifrån. Då köpte hon det av gammal vana och för att hon kände till smörgåsmargarinet hemifrån. Veronica fick dock byta när hon märkte att hållbarheten inte var tillräckligt lång.

När vi talar om Becel nämner hon först hållbarheten och sedan dess nyttigare egenskaper. Vidare säger hon att smaken egentligen inte spelar någon roll eftersom hon äter så väldigt lite smörgåsmargarin att det går bra med vilket som. Priset är inte heller något hon funderar på.

Hon tycker att Becel skiljer sig på så sätt att det verkar mer nyttigt, det är i alla fall det som de marknadsför sig på. Om Becel inte fanns i butiken skulle Veronica köpa Lätt&Lagom Oliv eftersom hon egentligen tycker att det är godast, det smakar lite mer. Sedan är det ganska lagom stor förpackning, som Becel

Om Lätt&Lagom Oliv inte fanns i butiken skulle hon köpa Lätta av gammal vana. Här nämner hon igen att hon inte bryr sig så mycket om smörgåsmargarin.

Veronica byter inte smörgåsmargarin utan hon pendlar mellan olika. Nu håller hon sig dock till Lätt&Lagom Oliv och Lätta. Vilket av dem hon köper beror lite på vad hon köper för övrigt. Hon tycker dock Becel är bäst i det avseendet att det har den längsta hållbarheten. Hon minns när hon började äta Becel. Det var först hennes mamma som hade fått en rekommendation av en dietist på sjukhuset och då provade hon också det och upptäckte att det även hade lång hållbarhet.

Hon anser sig dock inte lojal till Becel eftersom det först och främst är för hållbarhetens skull hon väljer det. Skulle det komma något nytt med längre hållbarhet som smakade relativt bra skulle hon antagligen köpa det.

Lätta associerar hon till barndomen. Hon tror att Lätta köps av alla olika sorters människor.

Flora får henne att tänka på att det har funnits länge och hon säger att det känns som "ett gammalt tantsmör". Hon tror att det är mest äldre kvinnor som köper Flora.

Becel får henne att tänka på sin mamma och på den kostrådgivaren som gav hennes mamma råd att prova Becel. Veronica tror att Becel mest används av äldre medelålders kvinnor och män som börjar bli rädda för allt fett det stoppat i sig.

Hon tycker att Lätta och Becel är ganska lika i smaken. Hon ser även likheten mellan alla tre att de alla är relativt mjuka och lätta att bre, fast hon tror Flora är lite hårdare än de andra två.

Veronica vet inte vem som äger de tre märkena. När vi talat om att det är Unilever verkar hon inte förvånad. På frågan om detta kan tänkas påverka henne i hennes fortsatta val av smörgåsmargarin svara hon tveksamt nej men tillägger sedan att hon egentligen vill stödja mindre verksamheter och inte multinationella företag som Unilever.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

I detta kapitel redogör vi för de orsaker till kannibalism som vi funnit utifrån intervjuerna. Vi analyserar även hur företag kan undvika kannibalism i de fall det är nödvändigt. Genom att studera när och hur kannibalism uppstår i ett multibrandföretag vill vi skapa en förståelse för konsekvenserna. Konsekvenser blir en naturlig följd i diskussion kring varje orsak.

I samband med analys av kannibalism inom multibrandföretag blir det intressant att studera hur varumärkena är uppbyggda och vilka konsekvenser detta kan ha för kannibalism samt vilken roll denna uppbyggnad har. Går vi tillbaka till teoriavsnittet om varumärkets struktur och delar in Lätta, Flora och Becel enligt Ugglas skulle vi vid första anblicken kunna tro att alla tre varumärken faller under Hus med varumärken. I samband med att Lätta numera även finns som Mini-Lätta, Becel som Becel Pro Activ och Flora som Flora Ekologisk kan vi urskilja en strategi som vi bland annat kallar för Dottervarumärken under huvudvarumärke eller Moder-dottervarumärken. Tecken på detta är att Mini-Lätta, Becel Pro-Activ och Flora inte kan stå för sig själva. I teorikapitlet ser vi hur Lomax delar in kannibalism i grupper; frist order respektive second order. Ett exempel på first order kan vara när Unilevers märke Lätta kannibaliserar sig själv vid en potentiell ny produkt som går under samma produktlinje och bär samma märkesnamn, exempelvis Lätta Mini. Second order är när, t ex. Lätta, Flora och Becel, tre varumärken i Unilevers portfölj, kannibaliserar varandra. Då vi valt att avgränsa oss till att studera huvudmärket, i detta fall Lätta, Flora och Becel och den kannibalism som uppstår mellan dessa kommer vi inte i analysen att ta upp kannibalism mellan huvudmärke och dottervarumärken. Denna studie undersöker således second order kannibalism.

Tidigare forskare visar generellt kannibalism inom multibrandföretag ur en negativ synvinkel. Lomax⁹⁶ är en av dem och hon förklarar i sin artikel "The measurement of cannibalisation" att kannibalism bör betraktas som ett verkligt hot för företagets framgång. Kannibalism är ett hot på så vis att en produkt tappar konsumenter till ett annat märke inom samma produktkategori. Traylor⁹⁷ menar att det dock finns situationer i vilka kannibalism kan tolereras, vilket denna undersökning understryker. Det är betraktaren som avgör om kannibalism ska ses som något negativt eller positivt. Det finns situationer i vilka kannibalism enbart innebär negativa effekter för företaget men mycket av den kannibalism vi har funnit i denna studie pekar på en mer positiv bild av kannibalism.

5.1 NÄR OCH HUR UPPSTÅR KANNIBALISM OCH VILKA ÄR KONSEKVENSERNA?

Kannibalism är en konsekvens av ett försök att differentiera sin marknad. Så beskriver Kapferer⁹⁸ orsaken till kannibalism. Detta är dock en mycket förenklad förklaring till ett komplicerat problemområde. Kannibalism grundar sig på försöken att bena upp marknaden men orsakerna till när och hur det uppstår varierar.

Vi nämner i teorin hur grundtanken med en multibrandstrategi är att nå ut till olika segment. Unilever har med sina tre olika smörgåsmargariner försökt rikta sig till tre olika segment och vill på detta sätt undvika att förlora konsumenter från ett märke till ett annat. Vi ser dock tecken på att kannibalism rör sig inom Unilevers produktkategori smörgåsmargarin. Nedan kommer vi att redogöra för när och hur kannibalism kan uppstå.

⁹⁶ Lomax W., Hammond K., East R., Clemente M., 1997, "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

⁹⁷ Traylor M., 1992, "Cannibalism in multibrand firms", *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 1 nr. 3, s. 17-23

⁹⁸ Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page

Hoyer och MacInnis skriver i "consumer behavior"⁹⁹ att det är vanligt att konsumenter byter mellan olika märken när det gäller dagligvaror. De kallar det variationssökande beteende. Maria, i denna studie, är ett exempel på variationssökande beteende då hon inte har något märke som hon brukar köpa eller något märke hon föredrar framför andra. Hoyer och MacInnis förklarar att det inte enbart är av hälsoskäl som konsumenten väljer att skifta sin kost utan att det i hög grad är för att de flesta människor är nyfikna av naturen och tycker om variation och vill prova olika smaker. Detta är i linje med Marias beteende då hon lätt bli nyfiken på en ny produkt och faller lätt för de erbjudande som finns i affären vid valsituationen. Vi har däremot inte upptäckt variationssökande beteende till följd av mättnad och leda i samband med köp av bordsmargarin.

Variationssökande beteende kan således leda till kannibalism på så vis att konsumenten inte håller sig till ett märke utan byter mellan andra konkurrerade märken inom företaget. I teoretikapitlet om kannibalism har vi nämnt hur viss kannibalism kan tolereras. Denna typ av kannibalism kan tolereras om de olika varumärkena inte har för stora skillnader i intäkter. Skulle dock konsumenten gå utanför företagets produktportfölj blir konsekvenserna desto mer hotfulla eftersom det skulle innebära förlust av kunder för företaget. Varierar exempelvis kunden endast mellan margarin inom kategorin för Flora, då v s kunden värderar inte låg fetthalt utan smak och naturliga råvaror, sker bytena mellan bordsmargarin utanför Unilever. På så vis förlorar företaget kunden. Skulle denne däremot variera mellan lättmargarin ökar chansen för att kunden stannar inom Unilever då denne kan välja mellan Lätta och Becel. För att kundens behov ska bli tillfredställt kommer kunden följa vissa kriterier med krav på attribut. Är kriterierna få hos kunden blir valmöjligheterna desto fler och det variationssökande beteendet blir svårare för företaget att förutspå. Denna form av kannibalism leder till att företaget upplever större osäkerhet inför produktplanering.

I kapitlet om fenomenet kannibalism förklarar vi, med hänvisning till Traylor, att det bästa sättet att studera kannibalism är utifrån det han kallar marknadsorienterat perspektiv. När vi gör det ser vi att det finns en hårfin gräns mellan Lättas fitness-segment och Becels hälsossegment. Tidigare fanns det bara fitness-segmentet under vilket alla som var måna och sin form och hälsa skulle platsa. Nu när Becel kommit ut på marknaden har ett nytt hälsossegment skapats som delvis lockar till sig kunder från fitness-segmentet. Christopher från Unilever nämner bland annat hur Becel i viss mån kannibaliserar på Lätta. En orsak till detta är att båda faller inom hälsossegmentet. Detta påvisas också i interjuerna där vi kan se att kannibalism uppstår mellan Lätta och Becel. Anna och Linda, i föregående studie, är exempel på detta. Tidigare använde Anna Lätta på grund av att hon är mån om att hålla formen men köper idag Becel för att hon även är mycket hälsomedveten och har uppfattningen av att Becel ska vara det nyttigaste smörgåsmargarinet. Linda använder dock fortfarande Lätta men säger själv att hon snart kommer prova Becel då hon hört mycket om dess positiva hälsoegenskaper.

Produktchef Christopher Ericsson pekar dock på en skillnad då Lätta vänder sig till konsumenter i ålder 25-40 och Becel till dem som är över 40. Genom våra intervjuer ser vi inte några tecken på att Unilever lyckats rikta in sig till rätt åldersgrupper. Vi kan dock inte säga om de har misslyckats heller. Anna väljer inte Becel för att hon vill sänka sitt kolesterolvärde och hon finns inte inom den åldersgrupp som Unilever försöker kommunicera ut. Hälsa och fitness går hand i hand. Kannibalism har uppstått genom att Lätta och Becel delvis konkurrerar om samma segment.

Vi har redan nämnt hur förlusten blir mindre då konsumenterna väljer att gå över från en produkt till en annan inom samma företag istället för att välja ett märke hos ett konkurrerande företag. Vi förstår vikten av att skilja segmenten åt. Detta stämmer med Trayers teori om hur viktigt det är att företagets produkter positioneras mot varandra lika väl som de positioneras mot andra företags konkurrerande märken.

I teorin under stycket för produktattribut nämner vi hur attribut kan vara ett medel för att få information om olika produkter. Denna information ska som tidigare nämnts fungera som ett

⁹⁹ Hoyer

beslutsunderlag. Via den information vi fått om produkterna ser vi hur det starkast framträdande attributet är fettsnålheten för Lätta. Becels främsta attribut är att det innehåller mindre mättat fett och Flora ska ses som det naturliga smörgåsmargarinet och det är rikt på omättat fett. Varje smörgåsmargarin innehåller dock flera attribut och dessa kombinationer av attribut skall locka konsumenten till köp av det märke som passar deras person. Det händer dock att märkena förmedlar samma eller liknande attribut. Se exempelvis Lätta 40% fett och Becel 35% fett, Becel innehåller mindre mättat fett, vilket även Flora gör. Liknande eller gemensamma attribut leder till en mer svårbedömd likhetsbedömning. Komplexiteten, dvs. mängden uppfattade skillnader mellan produkterna, bestämmer omfattningen av likhetsbedömningen. Likheten i produkten gör att den går att ersättas med en annan, vilket leder till ökad kannibalism. Produkterna blir substitut, något som för övrigt ofta händer i samband med linjeutvidgning. I teorikapitlet nämner vi hur företag bör finna en distinkt produktdifferentiering för att undvika att hamna i denna situation. Trots att produkterna marknadsförs genom skilda attribut betyder inte detta att konsumenterna ser dem som skilda. Varje individ gör en individuell kategorisering vilket i sig leder till att likhetsbedömningarna blir olika, vilket är i linje med det Bousch säger om likhetsbedömning och det viset Hoyer et al. förklarar den taxonomiska kategoriseringen.

Vi ser på intervjuerna att flera av respondenterna använder sig av samma attribut som beslutsgrund men likväl väljer olika smörgåsmargarin. Ulrika och Emmelie är exempel på hur gemensamma attribut inte behöver innebära samma val. Ulrika väljer Flora eftersom hon tycker det smakar gott, är nyttigt, lätt att bre, naturligt och kan användas till mycket. Samtidigt väljer Emmelie Becel för att hon tycker det smakar gott, är nyttigt, lätt att bre och har låg fetthalt.

I teorikapitlet om konsumentens val nämnde vi tidigare, med hänvisning till Hoyer och MacInnis, att valprocessens utseende är högst beroende på typen av vara och visat engagemang. Dagligvaror såsom smörgåsmargarin kopplas ofta till lågt engagemang. Utmärkande för detta är att konsumenten ofta handlar utan större eftertanke och att bedömningen av varan då sker i efterhand. Tidigare i analyskapitlet har vi redogjort för kannibalism på grund av variationssökande beteende till vilket Maria togs som exempel på detta fenomen. Marias köpbeteende går även att appliceras på resonemanget om kannibalism till följd av lågt engagemang. Hon säger i intervjun att hon lätt påverkas av erbjudanden vilket har lett till att hon köpt ett smörgåsmargarin som hon i efterhand varit tvungen att byta ut då det inte alls tilltalade henne. Marias köpbeteende är i linje med Hoyer och MacInnis teori om effekthierarkin vid lågt och högt engagemang.

Även Patrik, Andreas och Josefin visar på lågt engagemang vid val av bordsmargarin. Patrik säger att han tycker smörgåsmargarin är en homogen produkt och väljer Lätta på grund av vana. Även Josefin ser fler likheter än skillnader vad gäller smörgåsmargarin. Hon visar låg beslutsaktivitet och väljer ofta märke efter vana. I både Patrik och Josefins fall ser vi hur lågt engagemang leder till att likhetsbedömningarna reduceras och hur konsumenten övergår till att använda sig av enkla tumregler som beslutsgrund. När konsumenten inte reflekterar särskilt mycket över vilket märke de väljer finns risken för att kannibalism uppstår. En konsument som visar på lågt engagemang är mer utsatt för erbjudanden och annan promotionaktivitet. Rune är ett exempel på detta. Eftersom konsumenten inte kan prova/smaka på de olika märken innan de väljer kommer de som visar lågt engagemang förlita sig än mer på reklam.

5.2 HUR KAN KANNIBALISM UNDVIKAS?

Att helt undvika kannibalism är så gott som omöjligt menar Lomax men det finns strategier som kan lindra konsekvenserna. Nedan presenteras olika skydd mot kannibalism som framträtt genom undersökningen.

Varumärkets uppbyggnad blir relevant i diskussioner kring hur kannibalism kan undvikas. Kannibalism varierar i förhållande till vilken strategi ett företag använder sig av och fenome-

net kan därför te sig olika beroende på vilken strategi företaget tillämpar. En fördel med den strategi som Unilever använder sig av idag är att ett dåligt rykte över en produkt inte infekterar en annan. Vi ser dock inte att nyttjandet av en annan strategi, i detta fall Varumärkt Hus, talar för att risken för kannibalism minskar. En anledning till detta är att respondenterna uppger att vetandet om att Unilever ligger bakom alla tre varumärkena inte skulle påverka deras val. Det krävs dock mer undersökning för att påvisa detta.

Tidigare tar vi upp lågt engagemang som orsak. Lågt engagemang behöver inte innebära att kannibalism alltid uppstår. Det finns flera exempel på där ett snabbt enkelt val även kan innebära en säkerhet för företaget. En konsument som av en eller flera orsaker starkt föredrar ett märke framför andra kallas, som tidigare nämnt, för varumärkeslojal. Tidigare förklarade vi med hänvisning till Rooney¹⁰⁰ hur ett varumärke kan ha olika funktioner. Varumärket framkallar associationer till känslor och upplevelser vilka påverkar konsumentens bedömning av märket. Blir konsumenten fäst vid ett varumärke vill den inte gärna byta mot ett substitut. Birgitta, Gertrud och Ulrika är tre mycket bra exempel på detta fenomen. Både Birgitta och Gertrud har använt Lätta under en långt tid och känner sig trygga med Lätta och ser ingen anledning att byta. Gertrud menar att hon inte överger ett vinnande koncept och att det finns tre saker i hemmet som hon inte byter ut, smörgåsmargarinet, tvättmedlet och diskmedlet. Hon är mycket skeptisk till alla nya märken som kommit ut på marknaden. Varumärket Lätta för henne fungerar som ett riskreducerande medel och det kan vara lättare för henne att acceptera en linjeutvidgning av Lätta, exempelvis Lätta Mini, i jämförelse med ett helt nytt varumärke.

Birgitta skulle över huvud taget inte kunna tänka sig att köpa ett annat smörgåsmargarin, hade inte Lätta funnits i butiken skulle hon avstå från smörgåsmargarin och köpa leverpastej istället. Birgitta är i grunden dietist och det är därför förvånande att höra att hon har en mycket negativ attityd till Becel, vilket marknadsförs som nyttigt och bra för hälsan. Birgitta har uppfattningen att Becel innehåller olivolja, vilket hon är mycket negativt inställd till.

Vi ser vidare att tidig inläring är mycket viktigt för valprocessen och kan motverka kannibalism. Smörgåsmargarinet går från generation till generation. Ulrika, i föregående intervju, må fått Flora när hon växte upp och nu ger hon det till sina barn, vanan går i arv, lojalitet uppstår. Patrik är ytterligare ett exempel på hur tidig inläring påverkar valprocessen även upp i vuxen ålder. Unilever positionerar idag Flora för barnfamiljer och kan på så vis gå vidare mot nästa generation. Det framkommer således att även tidig inläring och vana kan förhindra kannibalism. När varumärken blir fler och fler övergår många till att köpa det traditionella smörgåsmargarinet. Komplexiteten av att välja mellan alla olika alternativ blir för stor. Genom att vända Flora till barnfamiljer, skapar Unilever sig ett försprång och en säkerhet inför kommande generations uppväxt.

Flera av våra respondenter som uppgett att de väljer smörgåsmargarin på grund av gammal vana säger sig även känna en viss trygghet inför deras val. De vet vad de får, vilket i sig fungerar som riskreducerade faktor. Patrik säger att han vill känna sig trygg med sitt val av bordsmargarin vilket är varför han bara väljer bland de varumärken han känner till sedan tidigare. Idag använder han sig av Lätta, samma bordsmargarin som han hade i sitt föräldrahem. Jonas är ytterligare ett exempel på hur tidig inläring ger en trygghet till produkten som kan påverka valprocessen i konsumentens vuxenliv. Jonas väljer mellan tre varumärken som han känner till sedan sin barndom. Lätta och Lätt&Lagom användes av hans föräldrar, Bregott av hans mormor.

I teorikapitlet kan vi läsa om hur tvåproduktsstrategin kan fungera som ett effektivt medel mot kannibalism. Vi ser genom undersökningen att Unilever framgångsrikt använt sig av denna strategi. Lätta, Flora och Becel har olika prisklasser och kan således rikta in sig till olika grupper av konsumenter. Andreas grundar sitt val av märke främst på priset. Eftersom han inte anser att valet av smörgåsmargarin är av större betydelse väljer han det som är

¹⁰⁰ Rooney J.A. (1995) "Branding: a trend of today and tomorrow" *Journal of Product & Brand Management* vol. 4, no. 4, sid. 48

billigast, vilket han ser Lätta som. Hilleke och Butscher¹⁰¹ menar att vid användning av en sådan strategi är det ytterst viktigt att företaget lyckas differentiera produkterna väl så att skillnaden i pris anses rättfärdig för kunden. Både Patrik, Andreas och Birgitta väljer Lätta mycket på grund av det låga priset och ter sig nöjda med det valet. Hade de uppfattat en stor kvalitetsskillnad mellan Unilever bordsmargarin finns risken att de gått över till ett annat märke. I respondenternas fall sker ingen kannibalism eftersom Lätta har en markant differentieringsfördel i sitt låga pris.

Ovan talar vi om hur gemensamma attribut kan orsaka kannibalism. Det är dock främst genom attributen marknadsföraren kan försöka motverka att kannibalism uppstår. Ett sätt att individualisera en produkts position är att använda sig av unika attribut. På så vis får produkten en större konkurrensfördel hos de konsumenter som finner det unika attributet viktigt för dem. Becel proaktiv, som enda margarin att bli godkänd enligt EU:s Novel Foods-förordning, är ett exempel hur ett unikt attribut kan lindra kannibalism.

Unika attribut kan dock vara helt andra från de attribut som marknadsförs. För Veronica har det inte varit lätt att välja smörgåsmargarin eftersom hon använder så pass lite av det att hon funderat på att helt avstå. Veronica väljer smörgåsmargarin efter hur hållbart det är. Efter att hon provat flera olika märken men varit tvungen att slänga den största delen för att bäst före datumet passerat kom hon till slut att upptäcka Becel. Hon provade det först hemma hos sin mamma och såg då att Becel har en längre hållbarhet än tidigare smörgåsmargarin vilket fick henne att själv gå över till Becel. Därefter har hon fortsatt Becel eftersom det enligt henne inte finns något smörgåsmargarin med den hållbarheten.

Attribut är dock lätta att kopiera och talar därför för att kunden lättare byter från en produkt till en annan. För att lyckas med sin segmentering och för att undvika kannibalism blir positioneringen av varumärkena i konsumentens medvetande mycket viktig. Lyckas inte detta ökar risken för kannibalism betydligt då varumärkena kan uppfattas som lika. Som vi nämnt i teorin är det vanligt att i samband med diskussioner om positionering tala om produktens och dennes identifierbara attribut. Det är dock viktigt att utveckla en strategi för att nå konsumentens medvetande och se till att varumärket intar en stark position i detta. Detta kan bland annat göras via en stark varumärkesidentitet där företaget kan bygga upp unika fördelar och minska risken för att kunden byter varumärke och således även risken för kannibalism. Lyckas företaget hitta en unik position, unika attribut och en unik varumärkesidentitet minskar risken för kannibalism. Ett sätt att nå en attraktiv position i konsumentens medvetande är som nämnts att vara först. Detta talar för en multibrandstrategi då det enskilda varumärket får en ny roll inom produktkategorin. Varumärket blir ingen efterföljare till sin föregångare d v s huvudvarumärket och kan om möjligt få det lättare att inta en unik position i sin tur talar för att risken för kannibalism möjligen blir mindre.

Vid användning av multibrandstrategin är det som tidigare nämnt viktigt för företagen att undvika att hamna i "the product-attribution fixation trap"¹⁰². Unilever har exempelvis med Becel valt att i sin markandskommunikation använda sig av ett attribut som nyckelfaktor vid kommunikationen ut mot kunderna. Denna nyckelfaktor, omättat fett för att sänka kolesterolet, är å ena sidan fortfarande unik på marknaden men historien säger att flera företag lär följa i samma spår då de ser den eventuella positiva utvecklingen för Becel. Vi har genom våra respondenter sett flera exempel, se intervjuerna med Anna och Linda, på hur Becel lockat till sig kunder från Unilevers konsumentgrupp för deras andra lättmargarin Lätta. Ovan i detta kapitel talar vi om att attribut är enkla att kopiera vilket gör att företaget riskerar att snabbare förlora sin unika position på marknaden. I dessa fall kan varumärkesidentiteten vara nödvändig för att produkten inte ska förlora sina konsumenter till konkurrerande märken. I teorikapitlet förklarar vi, med hänvisning till Aaker¹⁰³, att grunden till köp av en produkt kan spegla sig i mycket mer än bara attribut som kvalitet, förpackning och pris. Vi ser i våra intervjuer att Becel inte ger respondenterna klara associationer till vad varumärket står för. De associerar Becel till hälsa, ett attribut. Vi förstår således, med förbehåll för det

¹⁰¹ Hilleke K., Bischer S. A., 1997, "How to use a two-product strategy against low-price competition", Pricing Strategy and Practise, vol 5 nr 3, s. 108-115

¹⁰² Aaker D.A. (1996), Building Strong Brands, Free Press, New York, NY. Sid. 68

¹⁰³ Aaker D.A. (1996), Building Strong Brands, Free Press, New York, NY. Sid. 68

ringa antalet respondenter, att Becel inte lyckats skapa sig en identitet som går att kommuniceras ut. Identiteten hade kunnat rädda varumärket och produkten från att i framtiden förlora konsumenterna till konkurrenterna. I denna studie är dock inte denna orsak till kannibalism synbar vilket grundar sig på att de flesta av de tre varumärkenas avsedda attribut skiljer sig åt samt att Lätta har skapat en identitet som kommuniceras ut. Vi kan dock bara fritt fundera på hur det kommer att gå om allt bordsmargarin i framtiden kommer att innehålla den nyttiga mängden omättat fett som Becel har.

Flera av respondenterna har visat på kannibalism från att de använt ett märke till att de gått över till ett annat. Det finns dock de fall, såsom Caroline, vilka använder flera märken samtidigt. Caroline köper dock inte två produkter inom Unilever produktkategori smörgåsmargarin men är likväl ett gott exempel på hur ett idealt tillstånd kan förklaras. Detta tillstånd kallar Hoyer och MacInnis¹⁰⁴ multibrand lojalitet och är en utveckling av varumärkeslojaliteten. Det ända som skiljer framgår av benämningen, en konsument som är multibrand lojal föredrar starkt två eller flera varumärken framför andra märken på marknaden. Det mest ideala för ett multibrandföretag skulle då vara att lyckas få sina kunder att välja fler märken inom samma produktkategori. Caroline väljer Flora men även Bregott eftersom de tillfredställer olika kundbehov. Produktchef Christopher Eriksson säger i föregående expertintervju att Floras största konkurrent är Bregott, något som i Carolines fall inte stämmer. Hon ser inte Bregott eller Flora som substitut mot varandra, snarare tvärtom. För Caroline ter sig de två smörgåsmargarinerna helt skilda vilka bara kan användas för specifika tillfällen. Flora använder hon bara på vitt, mjuk bröd och frallor medan Bregott används på rostat bröd och knäckebröd. Hon upplever en stor skillnad i smak och konsistens på de båda konkurrenterna och skulle inte vilja välja bort något av dem. Vi kan således se att likhetsbedömningar är helt individuella och hur en marknadsförare skulle kunna använda sig av denna kunskap för att differentiera sina produkter från konkurrenterna, såväl inom som utanför företagets produktportfölj.

¹⁰⁴ Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York

6. SLUTSATSER

Nedan belyser vi de slutsatser kring kannibalism inom multibrandföretag som framkommit av vår undersökning. Vidare ger vi förslag till fortsatt forskning.

Kannibalism är situationsspecifikt vilket innebär att orsakerna bakom fenomenet och de former fenomenet tar är olika beroende på företagets skilda struktur, den varumärkesstrategi företaget i fråga använder sig av, hur företaget väljer att kommunicera ut märkena samt vilken typ av produkt man talar om.

Undersökningen visar att kannibalism existerar inom Unilevers produktkategori bordsmargarin, vilket vi diskuterat i analysen. Vi har dock även påvisat fall där allt pekar på att kannibalism kan uppstå men trots allt inte förekommer. Med denna anledning hävdar vi att kannibalism är ett mycket komplext fenomen om vilket det krävs detaljerad forskning, inklusive en större kvantitativ undersökning, för de företag som önskar urskilja graden av hot för kannibalism. Då en kvalitativ undersökning endast påvisar att kannibalism finns skulle en kvantitativ undersökning kunna svara på hur pass utbrett det är och vilka variabler som spelar in. En uppfattning om vilka attribut som är särskiljande för respektive respondent kan ges samt hurdan attityd kunden har till varumärket och dess attribut.

6.1 HUR UPPSTÅR KANNIBALISM I ETT MULTIBRANDFÖRETAG OCH VILKA BLIR KONSEKVENSERNA?

Kannibalism till följd av variationssökande beteende

Undersökningen visar på att kannibalism uppstår då konsumenten har ett variationssökande beteende. Karakteristiskt för det variationssökande beteendet är just att konsumenten mer eller mindre ofta skiftar mellan varumärken utan att fästa sig vid ett speciellt märke. Detta medför en ökad risk för kannibalism i de fall kunden varierar mellan Unilevers smörgåsmargarin.

Kannibalism till följd av att segment överskrider varandras gränser

Med hänsyn till Lättas och Becels givna kundsegment konstaterar studien att för snarlika kundsegment kan leda till kannibalism. Konsekvensen blir att konsumenten passar in i flera av företagets olika kundsegment för smörgåsmargarin vilket i sig leder till att kunden överger ett märke för det nya, i detta fall Becel, om även detta segment riktar sig mot konsumenten i fråga. Konsekvensen blir att två varumärken, Lätta och Becel, konkurrerar om samma konsumenter.

Kannibalism till följd av gemensamma attribut

Eftersom konsumenten väljer produkt och märke efter hur väl de attributen som kommunicerats ut passar in på bordsmargarinets önskvärda egenskaper är det viktigt att kunna skilja de olika varumärkenas attribut åt. Kan inte konsumenten urskilja skillnaderna i attribut hos konkurrerande varumärken kan kannibalism inträffa på grund av likhet.

Kannibalism till följd av lågt engagemang

Undersökningen har vidare visat att produkter som skapar lågt engagemang hos konsumenten löper större risk för kannibalism. Låg beslutsaktivitet leder till att likhetsbedömningarna reduceras. När konsumenten inte reflekterar över vilket märke de väljer ökar således risken för kannibalism. Vidare är konsumenten som visar låg beslutsaktivitet mer utsatt för yttre påverkningar som olika varumärkens erbjudanden och annan promotionaktivitet.

I sammanhanget ovan förutsätter Lomax att kannibalism enbart är negativt. Konsekvenserna i ovanstående orsakssamband kan ses ur olika aspekter. Å ena sidan tappar Unilever konsumenter från ett varumärke i produktkategorin till ett annat, vilket direkt kan uppfattas som negativt. Stannar dock kunden inom Unilevers produktkategori kan konsekvenserna även bli positiva. Byter konsumenten till ett märke med större vinstmarginal blir följden naturligen

ökade intäkter för hela Unilevers produktkategori. Sker bytet på motsatt vis blir följden givetvis det motsatta, dvs. minskade intäkter. Viktigt är att se till helheten och inte döma ut kannibalismen innan man undersökt de specifika konsekvenserna noggrant.

6.2 HUR KAN KANNIBALISM UNDVIKAS?

Märkeslojalitet skyddar mot kannibalism

Ovan har vi nämnt att det finnas fall där allt pekar på att kannibalism kan uppstå men då det trots allt inte förekommer. I de fall då det låga engagemanget exempelvis bör leda till kannibalism men inte gör det förklaras med att det finns flera faktorer som i viss mån skyddar mot kannibalism. Genom att skapa märkeslojala kunder minskar företaget risken för kannibalism.

Vana, tidig inlärning och känslomässigt beteende skyddar mot kannibalism

Vana, tidig inlärning och känslomässigt beteende är tre faktorer som kan minska kannibalism. Många av respondenterna angav att de köper ett visst smörgåsmargarin av gammal vana, vilket sitter i. Även Tidig inlärning, dvs. att konsumenten lärt sig i tidig ålder att ett visst smörgåsmargarin är godast, skyddar mot kannibalism. Många av de som köper ett visst märke på grund av tidig inlärning gör även detta eftersom de känner trygghet inför sitt köp. Respondenten kan associera ett märke till sitt föräldrahem och sin barndom, vilket leder till känslomässigt beteende i valsituationen.

Tvåproduktstrategin skyddar mot kannibalism

Att använda sig av den så kallade tvåproduktstrategin minskar risken för kannibalism. Det förekommer viss kannibalism mellan Lätta och Becel men eftersom de ligger på olika prisnivåer kommer de konsumenter som värderar lågt pris högt att undvika Becel som är den dyrare varianten.

Varumärkesidentitet skyddar mot kannibalism

Kannibalism till följd av lika attribut kan undvikas med hjälp av en stark varumärkesidentitet. Det vill säga om varumärkesidentiteten är tillräckligt stark kan denna i vissa fall gå före produktattributen när konsumenten väljer mellan olika märke, men om produkterna har olika identitet är det lättare att särskilja produkterna och risken för kannibalism minskar.

Unika attribut skyddar mot kannibalism

Att produktdifferentiera sig genom användning av unika attribut, tex. hälsosamt omättat fett - Becel, ger produkten en unik position vilket minskar kannibalism.

Multibrand lojalitet skyddar mot kannibalism

Liksom varumärkeslojalitet minskar även multibrandlojalitet risken för kannibalism. Skulle konsumenten vara lojal två eller flera av Unilever tre smörgåsmargarin samtidigt måste det betraktas som ett idealt tillstånd.

Ovan beskrivs medel för att skydda företaget mot kannibalism. Det finns som tidigare nämnt fall i vilka kannibalism kan tolereras och även ses som positiv. Risken för kannibalism kan som Lomax¹⁰⁵ hävdar inte helt undvikas. Det är således viktigt för företagen att förstå den förväntade kannibalismen innan en ny produktansättning så att kannibalismen inte blir överdriven.

¹⁰⁵ Lomax W., Hammond K., East R., Clemente M., 1997, "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

Även om Unilever produktdifferentierar sig och positionerar sig i olika segment ser vi att kannibalism uppstår. Det går aldrig riktigt att till 100% skydda sig mot kannibalism, hur mycket åtgärder man än sätter in, då det kan förekomma i så många olika skepnader. Vi anser att det emellertid inte heller är nödvändigt att motverka kannibalism helt och hållet då den även kan förekomma i en mer positiv bemärkelse och då är gynnsam för företaget. T. ex. när en konsument byter märke men stannar kvar inom samma produktkategori.

Den multibrandstrategi Unilever använder sig av idag skulle däremot kunna förbättras i olika avseenden. Dels genom att bli mer medveten om hur och när kannibalism kan uppstå samt i vilka olika sammanhang och former det ter sig.

Det vi kommit fram till i analysen visar på att det finns stora individuella skillnader hos konsumenten vad gäller val av märke. Det är därför viktigt för Unilever att analysera dessa skillnader eller gap mer handgripligen och bli medvetna om att de verkligen existerar för att bättre kunna handskas med kannibalism. Kannibalism är något som lätt kan glömmas bort då det även ligger relativt dolt hos produkterna eftersom dess skepnader varierar. Kontinuerlig uppföljning är därför en bra strategi då marknaden aldrig kan ses som säkrad. Det gäller därför för Unilever att vara lika observant hela tiden för att hålla sin önskvärda position på marknaden.

Genom att se till varje individs beteende hur de väljer produkt/märke och varför de väljer just ett specifikt märke samt genom att studera konsumentens beteende skulle man kunna komma till bättre insikt om de tankar som ligger bakom ett köpbeslut och på så vis kunna se vissa gemensamma mönster för olika grupper. Detta i sin tur kan leda till en bättre strategi för hur man ska differentiera, segmentera och positionera sina produkter. Som vi ser nu finns det inslag av både positiv och negativ kannibalism hos Unilever, men där den negativa biten skulle kunna utvecklas till att övergå och bli positiv. Ett företag som förlorar en konsument från ett av sina varumärken till ett annat har genom multibrandigstrategin undvikit att helt förlora kunden till ett konkurrerande företag. I detta avseende medför kannibalism positiva effekter för företaget då de behåller sin kund.

Det vi vill komma fram till är ett slags optimalt tillstånd av kannibalism som befinner sig i jämvikt eller balans för vad som är nyttigt. Med nytta menar vi att den negativa effekten av kannibalism uppvägs eller domineras av den positiva. Kannibalism måste förvaltas väl för att inte slå över i överdriven kannibalism.

6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Det råder stor brist på empirisk forskning av kannibalism, inte enbart till följd av en multibrandigstrategi men även i andra avseenden. Intressant hade varit att specifikt undersöka positiv kannibalism såsom kannibalism som en överlevnadsstrategi och proaktiv kannibalism.

Med hänsyn till vårt syfte valde vi att utgå från ett konsumentorienterat perspektiv och vi behandlade således konsumentens upplevelser och beteende. Vi efterlyser vidare forskning i större skalor än den vi haft möjlighet till i form av kvantitativa och kvalitativa. Förslagsvis undersökes flera multibrandföretag samtidigt. Det skulle även vara mycket intressant att göra en jämförande studie mellan olika typer av produkter för att se skillnader och likheter av kannibalism i förhållande till typen av vara. Via en kvantitativ undersökning skulle man vidare kanske kunna ta fram olika egenskaper och variabler som kan mäta var detta optimum befinner sig.

Området för kannibalism inom multibrandföretag är inte fullständigt utforskat och vi anser det därför ännu viktigare för berörda parter att vara medvetna om detta och vidare analysera de positiva och negativa effekter som kannibalism kan generera.

Vi har som tidigare nämnts endast studerat tre huvudmärken inom en och samma produktkategori och företag. Det skulle även vara intressant att se hur kannibalism ter sig vid linjeutvidgningar samt möjligen göra en jämförelse mellan den kannibalism som förekommer mellan produkter inom samma produktkategori och linjeutvidgningar. Ett exempel skulle

vara att undersöka effekten av att Lätta nu även finns som Mini-Lätta. Vad kommer att hända med Lätta och hur stor kan kannibalismen tänkas bli här? Med hänsyn tagen till kannibalism, vilken strategi är lämpligast?

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

- Aaker D.A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York, NY.
- Chisnall P., (2001) *Marketing Research*, MacGraw-Hill, UK, sjätte upplagan.
- Holme I.M.& Solvang B.K. (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan.
- Hoyer W.D., MacInnis D.J., (2000) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston New York
- Höglund, O (2000) Sveriges Rikes Lag, Nordstedts Juridik AB, Stockholm. Varumärkeslagen 1 §.
- Kapferer, J.N. (1997) *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (1999) *Principles of Marketing*, The European Edition, Prentice Hall.
- Linde M., (1977) *Märkesstrategier och Märkesval*, förlag?, Göteborg
- Melin F. (1997) Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken, Studentlitteratur, Lund
- Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering – Kampen om ditt medvetande*, Studentlitteratur, Lund (den svenska utgåvan).
- Svenning C., (2000) *Metodboken*, Lorentz förlag, fjärde upplagan.
- Svensson, P-G. & Starin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Ugglå, H. (2001) *Organisation av varumärken*, Liber Ekonomi, Malmö
- Urde M. (1997) Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration, Lund University Press, Lund.
- Wiedersheim-Paul F. & Eriksson L.T. (1997) *Att Utreda Forska och Rapportera*, Bäcklunds boktryckeri, Malmö, upplaga 5:1.
- Yin R.K., (1994) *Case Study Research*, Thousand Oaks, CA, andra upplagan.

Uppslagsverk

Nationalencyklopedin

Artiklar

- Bijmolt T.H.A., Wedel M., Pieters R.G.M., DeSarbo W.S., 1997-8, "Judgments of brand similarity", *International Journal of Research in Marketing*, vol.15, s.249-268
- Boush D.M., 1997, "Brand name effects in Interproduct Similarity Judgments", *Tidning!*, vol, s.419-427

Chhajed D. & Kim K., 2000 "Commonality in product design: Cost saving, valuation change and cannibalisation", *European Journal of Operational Research*, vol. 125, s. 602-621.

Cravens D.W., Piercy N.F., Prentice A., 2000, "Developing market-driven product strategies", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9 nr. 6, s. 369-388.

Henderson G. R., Iacobucci D., Calder B. J., 1998, "Brand diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks", *European Journal of Operational Research*, vol. 111, s. 306-327.

Hilleke K., Butscher S. A., 1997, "How to use a two-product strategy against low-price competition", *Pricing Strategy and Practice*, vol. 5 nr. 3, s. 108-115.

Kardes F.R., Kalyanaram G., Chandrashekar M., Dornoff R., 1993, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, s. 62-75

Lomax W., Hammond K., East R., Clemente M., 1997, "The measurement of cannibalisation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6 nr.1, s. 27-39.

Neff M.C., Shanklin W.L., 1997, "Creative destruction as a market strategy", *Research Technology Management*, vol. 40, nr. 3, s. 33-41.

Nijssen E. J., 1999, "Success factors of line extensions of fast-moving consumer goods", *European Journal of Marketing*, vol. 33 nr. 5/6, s. 450-469.

Rooney J.A. (1995) "Branding: a trend of today and tomorrow", *Journal of Product & Brand Management* vol. 4, no. 4 sid. 48

Speed R., 1998, "Choosing between line extension and second brands: The case of the Australian and New Zealand wine industries", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7 nr. 6, s. 519-536.

Traylor, Mark B. (1992) "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Product and Brand Management*, vol. 1 No. 3, pp. 17-23.

Useem J., 1999, "Internet defense strategy: Cannibalize yourself", *Fortune*, vol. 140, nr 5, 121-129.

Vriens M. & Hofstede F.T. (hösten 2000) "Linking attribute, benefits, and consumer values- A powerful approach to market segmentation, brand positioning, and advertising strategy", *Marketing Research*.

Viswanathan, M & Childer, T.L. (1999) "Understanding How Product Attributes Influence Product Categorization: Development and Validation of Fuzzy Setbased Measurers of Gradness in Product Categories", *Journal of Marketing Research*, vol. No.

Internet

<http://www.hoovers.com>, sökord "Unilever"

<http://www.home.swipnet.se> sökord "Yahoo"

<http://www.unilever.com>

Intervjuer

Konsumentintervju: 16 konsumenter av smörgåsmargarin

Expertintervju: Christopher Eriksson, Produktchef Unilever, Helsingborg

BILAGOR

Expertintervju

Positionering

Vilken målgrupp riktar ni er mot med varumärket Lätta/Flora/Becel?

Hur skulle du beskriva en köpare och innehavare av varumärket Lätta/Flora/Becel?

Hur vill ni positionera varumärket Lätta/Flora/Becel i konsumentens medvetande?

Mot vilka andra varumärken har ni valt att positionera er med varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vad är det som särskiljer varumärket Lätta/Flora/Becel från andra produkter inom sin produktkategori?

Hur gör ni för att varumärket Lätta/Flora/Becel ska identifieras med sin produktkategori men ändå differentiera sig från andra varumärken inom denna produktkategori?

1 Produktattribut, varumärkesidentitet och kommunikation

Vilka produktattribut har varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vilken märkesidentitet har varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vilka beståndsdelar har bidragit till varumärket Lätta/Flora/Becel identitet?

Vad är det som gör varumärket Lätta/Flora/Becel specifikt och unikt?

Vilket eller vilka är varumärkets vision och mål?

Vilka associationer vill ni väcka hos kunden med varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vilka behov hos konsument fyller ni med varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vid val av varumärket Lätta/Flora/Becel, vilken är den/de specifika fördelarna för konsumenten?

Vilka tecken eller symboler gör varumärket Lätta/Flora/Becel igenkännligt?

Vilken image vill ni att kunden skall ha av varumärket Lätta/Flora/Becel?

Hur går ni till väga för att kommunicera denna bild till kunden? Hur kommunicerar ni varumärkets identitet till kunden?

2 Varumärkesstrategier/varumärkesportföljen

Vilken roll innehar varumärket Lätta/Flora/Becel i er portfölj? Vilken andel har den?

Hur positionerar sig Lätta/Flora/Becel mot varandra?

Hur särskiljer sig dessa produkter från varandra? (Skillnader i attribut eller märkesidentitet?)

Hur gör ni för att kommunicera ut skillnaderna mellan varumärkena Lätta/Flora/Becel?

Vilken varumärkesstrategi har ni valt för varumärket Lätta/Flora/Becel?

Vad är er åtanke bakom denna strategi?

Vilka fördelar har denna strategi?

Vilka nackdelar har denna strategi?

3 Kannibalism

Upplever ni någon kannibalism mellan varumärken Lätta/Flora/Becel?

På vilket sätt?

Mellan vilka syns den som mest?

Vad tror ni kan vara orsaken bakom denna kannibalism?

Hur ser ni på kannibalism? Hot/tillgång?

4 Konsumenten

Hur tacklar ni likhetsbedömningar hos konsumenten mellan Lätta/Flora/Becel?

Hur tacklar ni den variationsökande kunden?

Konsumentintervju

Vad heter du, hur gammal är du, vad gör du idag, hur många är ni i hushållet, sköter du inköpen, vilket smörgåsmargarin använder du idag?

Vad finner du viktigt i samband med köp av smörgåsmargarin?
Vad är anledningen till att du finner detta viktigt?
Vilka egenskaper/fördelar skall ditt smörgåsmargarin inneha för att du skall välja det?

Vilka tre första varumärken tänker du på när jag säger smörgåsmargarin?

Vad är det som gör att du tänker på dessa först?
Vilka egenskaper har dessa?
Har du använt något av dessa?

Vilket smörgåsmargarin använder du idag?
Vad är det som gör att du väljer detta varumärke?
Vad är det som skiljer varumärket X från andra smörgåsmargarin?
Vilka egenskaper/fördelar har varumärket X (det han/hon köper idag)?

Vad skulle du köpa för smörgåsmargarin om varumärket X inte finns i butiken?
Vad gör att du väljer varumärket Y som andra varumärke?
Vad finns det för likheter mellan dessa två varumärken?
Vad särskiljer dem?
Vad skulle du köpa för smörgåsmargarin om inte dessa två varumärken inte fanns i butiken?
Vad gör att du väljer varumärket Z som andra varumärke?
Vad finns det för likheter mellan dessa två varumärken?
Vad särskiljer dem?

Hur ofta byter du smörgåsmargarin? Emellan vilka?

Om ja: Vad är det som gör att du byter mellan dessa?
Vad är det som gör att du byter ofta?
Om nej: Är du lojal till ett varumärke? Vilket och varför?

Vad får du för associationer till varumärket X Y Z?
Vilken image/bild har du av varumärket X Y Z? (Om du skulle sätta smörgåsmargarin i en bild vilken bild skulle det vara?)
Vem ser du köpa detta varumärke? (Hurdan personlighet har den person som köper detta varumärke?)
Har du någon gång köpt dessa? Vilket märke valde du? Varför?
Vilka likheter/skillnader ser du mellan dessa?
Hur påverkar dessa ditt köpbelsut?

Vet du vilka som äger dessa tre varumärken?

Om nej: Vem tror du?

Vad tycker du om Unilever som företag? Viken bild har du av deras produkter?
Vad tänker du nu när du vet att detta företag ligger bakom dessa varumärken?
På vilket skulle detta kunna påverka dig i ditt val?