



Företagsekonomiska institutionen  
**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Kandidatuppsats**  
Januari 2003

# Varumärket ur ett strategiskt perspektiv

- en fallstudie av varumärket Felix

**Handledare**  
Gösta Wijk

**Författare**  
Anna Johansson  
Rania Khalil  
Helis Neitov  
Angelica Winslott

# Sammanfattning

---

- Titel:** Varumärket ur ett strategiskt perspektiv – en fallstudie av varumärket Felix
- Författare:** Anna Johansson, Rania Khalil, Helis Neitov, Angelica Winslott
- Handledare:** Gösta Wijk
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Nyckelord:** Strategi, Varumärke, Felix, Procordia Food AB, Rationellt synsätt
- Problemformulering:** Hur rationellt är Procordia Food AB i sitt tänkande avseende varumärket Felix? Vilka styrkor och svagheter finns relaterade till varumärket Felix? Vilka strategier använder Procordia Food AB för varumärket Felix? Vilka problem finns relaterade till varumärket Felix som karakteriseras av ett stort och heterogent produktsortiment?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att analysera Procordia Food AB:s övergripande strategiprocess för att se hur rationella de är i sitt tänkande när det formulerar strategier för varumärket Felix. Vi ämnar även beskriva och analysera hur varumärket Felix, som omfattar ett stort produktsortiment, byggs upp för att identifiera styrkor och svagheter och eventuella problem. Vi har för avsikt, att om möjligt, efter att ha identifierat problemen, komma med förslag till lösning.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie. Vi har använt oss av olika källor, såsom intervjuer, artiklar, vetenskaplig litteratur etc. för att kunna analysera Procordia Food AB:s strategi kring varumärket Felix.
- Slutsatser:** vår slutsats är att Procordia Food AB i stort är rationella i sitt strategiska tänkande. Vi har även funnit inslag av flexibilitet, främst vid förändringar i företagets omvärld. Varumärket Felix, som har ett brett produktsortiment, bör sträva efter kongruens mellan image och identitet.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5 Målgrupp</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6 Begrepp och definitioner</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Övergripande angreppssätt</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 Värdeteori och vetenskaplig metod .....	10
2.1.2 Val av teori.....	12
<b>2.2 Praktiskt angreppssätt</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Val av fallföretag.....	12
2.2.2 Insamling av primärdata.....	13
2.2.3 Insamling av sekundärdata .....	14
<b>2.3 Källkritik</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 Validitet .....	14
2.3.2 Reliabilitet.....	15
2.3.3 Självkritik.....	16
<b>3. Empiri – varumärket Felix</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Varumärket Felix och Procordia Food AB</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Varumärket Felix historia .....	17
3.1.2 Beskrivning av Orkla koncernen.....	18
<b>3.2 Varumärket Felix</b> .....	<b>19</b>
3.2.1 Affärsidé, mål och vision .....	19
3.2.2 Målgrupper för varumärket Felix.....	19
3.2.3 Strategi.....	20
3.2.4 Från idé till färdig produkt.....	21
3.2.5 Tillgångar .....	21
3.2.6 Omvärlden .....	22

3.2.7 Konkurrenssituationen.....	23
3.2.8 Varumärket Felix och konsumenterna.....	24
3.2.9 Tillväxt.....	24
<b>4. Teori – den rationella modellen.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Den rationella modellen.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 The strategic position.....</b>	<b>27</b>
4.2.1 SWOT-analys.....	27
4.2.2 Företagets resurser och kärnkompetens .....	28
4.2.3 Porters Five Forces .....	29
<b>4.3 Strategic choices.....</b>	<b>32</b>
4.3.1 Porters generiska strategier för att nå konkurrensfördelar.....	32
4.3.2 Sex tillvägagångssätt för förbättring av position .....	33
4.3.3 Kotlers modell för varumärkesbyggande.....	34
<b>4.4 Strategy into action.....</b>	<b>40</b>
<b>5. Teori - varumärkesmixmodellen.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Varumärkesmixmodellen.....</b>	<b>41</b>
5.1.1 Varumärkets uppbyggnad ur märkesinnehavarens perspektiv .....	42
5.1.2 Varumärkeskapitalet.....	46
5.1.3 Varumärket som värdeskapare ur konsumentens perspektiv.....	47
<b>6. Analys.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Övergripande strategi.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2 Analys utifrån den rationella modellen.....</b>	<b>50</b>
6.2.1 SWOT – analys.....	50
6.2.2 Resurser och kärnkompetens .....	50
6.2.3 Porters branschanalys.....	51
6.2.4 Porters generiska strategier.....	53
6.2.5 Strategi som position.....	54
6.2.6 Kotlers ”The five major branding decisions” .....	55
<b>6.3 Analys utifrån varumärkesmixmodellen.....</b>	<b>57</b>
6.3.1 Analys ur märkesinnehavarens perspektiv .....	57
6.3.2 Analys ur konsumentens perspektiv.....	59
6.3.3 Varumärkeskapital.....	61

<b>7. Slutsats .....</b>	<b>62</b>
<b>7.1 Diskussion och reflektion.....</b>	<b>62</b>
<b>7.2 Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>63</b>
<b>8. Källförteckning .....</b>	<b>64</b>

# 1. Inledning

---

*Detta inledande kapitel ger en inblick i vad vårt arbete kommer att handla om genom att presentera bakgrund, vilket problem vi har utgått ifrån, syfte, avgränsningar, målgrupp och definitioner.*

---

## 1.1 Bakgrund

Begreppen strategiutveckling och strategianpassning hyllas allt mer av de märkesintensiva företagen. Många märkesföretag tvingas idag att kontinuerligt ompröva sina strategier och anpassa sig till den nya marknadssituationen på grund av två viktiga faktorer. För det första är det idag inte alltid lätt att skapa eller etablera ett nytt varumärke då sannolikheten att lyckas är liten och kostnaderna extremt höga. För det andra måste företaget anpassa sig till den ökade internationaliseringen.<sup>1</sup> Varumärkesuppbyggnad har genom detta blivit en del av företagets strategiprocess.<sup>2</sup> Att analysera den bakomliggande strategiprocessen är en nödvändighet om man vill förstå strategiutvecklingen i ett märkesföretag.<sup>3</sup>

Många av dagens framgångsrika och välkända livsmedelsföretag, såsom exempelvis Coca-Cola och Heinz, har funnits en lång tid. De flesta grundades för över hundra år sedan. En viktig faktor i dessa företags framgång har varit att de tidigt uppmärksammade varumärkets betydelse som ett viktigt konkurrensmedel. På grund av detta brukar livsmedelsindustrin betraktas som det moderna varumärkets vagga.<sup>4</sup>

Under 1980-talet började ett flertal livsmedelsföretag att rikta sig till en ny målgrupp, som var intresserade av färdiglagade rätter av hög kvalitet och som var villiga att betala ett förhållandevis högt pris. Detta gjorde att etablerade märkesprodukter i många fall blev mycket lönsamma. Följden blev att intresset för etablerade varumärken ökade. Under 1988 förvärvade giganter som General Foods, Nestlé och Unilever olika europeiska företag med välfyllda varumärkesportföljer för ett hisnande värde av 50 miljarder dollar. Detta ledde till att varumärkets betydelse som en av företagets viktigaste tillgångar blev mycket uppmärksammat.<sup>5</sup>

I början av 1990-talet var priset på de flesta märkesprodukter inom livsmedelskategorin mycket högt uppdrivet. Konsumenterna uppfattade i vissa fall prisskillnaden mellan märkesprodukterna och de generiska produkterna som omotiverat stor. Följden blev minskade marknadsandelar för de välkända märkesprodukterna. I internationell affärspress

---

<sup>1</sup> Melin, F & Urde, M, "Varumärket – en hotad tillgång", 1991

<sup>2</sup> Melin, F, "Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken", 1999

<sup>3</sup> Melin, F & Urde, M, "Varumärket – en hotad tillgång", 1991

<sup>4</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>5</sup> Ibid

dödförklarades nu varumärket som ett konkurrensmedel. Detta visades sig dock vara förhastat.<sup>6</sup>

Idag är konkurrensen i livsmedelsbranschen hårdare än tidigare. Detta beror bland annat på att rivaliteten mellan de etablerade företagen har ökat och att konkurrensen från detaljisternas egna märkesprodukter har blivit större. Företagen lägger också generellt sätt ned mer resurser på marknadsföring. Denna hårdare konkurrens har därför tvingat många livsmedelsföretag att prioritera bland sina varumärken och att införliva allt fler produkter under ett gemensamt ”paraply”. Att samla ett stort antal produkter kan dock skapa vissa strategiska problem.<sup>7</sup>

## 1.2 Problemformulering

Vi ansåg att det ur ett strategiperspektiv kunde vara intressant att studera varumärkesuppbyggande för att identifiera eventuella styrkor och svagheter hos ett varumärke med ett stort produktsortiment. I detta arbete har vi valt att arbeta med Procordia Food AB:s varumärke Felix. För att förstå hur företaget arbetar strategiskt med varumärket Felix ansåg vi att det var viktigt att studera helheten i företagets strategiarbete, det vill säga den övergripande strategiprocessen. När man talar om den övergripande strategin i Procordia Food AB så gäller den även för varumärket Felix.

*Frågeställningar:* Hur rationellt är Procordia Food AB i sitt tänkande avseende varumärket Felix?

Vilka styrkor och svagheter finns relaterade till varumärket Felix?

Vilka strategier använder Procordia Food AB för varumärket Felix?

Vilka problem finns relaterade till varumärket Felix som karakteriseras av ett stort och heterogent produktsortiment?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera Procordia Food AB:s övergripande strategiprocess för att se hur rationella de är i sitt tänkande när det formulerar strategier för varumärket Felix. Vi ämnar även beskriva och analysera hur varumärket Felix, som omfattar ett stort produktsortiment, byggs upp för att identifiera styrkor och svagheter och eventuella problem. Vi har för avsikt, att om möjligt, efter att ha identifierat problemen, komma med förslag till lösning.

## 1.4 Avgränsningar

Procordia Food AB tillverkar och äger en mängd olika varumärken, till exempel Önos, Bob, Risifrutti, Felix etc. Arbetet kommer att avgränsas till varumärket Felix på den svenska konsumentmarknaden. Det kan kanske för läsaren uppstå en förvirring/sammanblandning

---

<sup>6</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997

<sup>7</sup> Ibid

mellan Procordia Food och Felix då man kan få en uppfattning att Felix är en egen entitet. Vår fokus kommer dock att vara Procordia Food AB:s strategi *för* varumärket Felix.

Vi har valt att analysera deras nuvarande strategi utan att behandla historisk information. Det ges dock en kort beskrivning av varumärkets och företagets historia för att ge läsaren ett helhetsperspektiv.

## 1.5 Målgrupp

Denna uppsats riktar sig främst till forskare och studenter som är intresserade av ämnet strategi och speciellt då strategiprocess och varumärkesuppbyggnad. Uppsatsen vänder sig även till företag och andra som är intresserade av vårt ämnesval.

## 1.6 Begrepp och definitioner

Nedan ger vi en kortfattad definition av vissa begrepp. Detta för att ge läsaren en bättre förståelse genom arbetet och för att undvika förvirring kring definitionerna.

### *Marknad och bransch*

Procordia Food AB konkurrerar med varumärket Felix inom två marknader, djupfrost och kolonial. Definitionen på frysta och konserverade livsmedel är fisk-, kött-, frukt- och grönsaksprodukter konserverade i burk eller djupfrysta. Till detta kommer vissa torkade produkter, som till exempel soppor och såser, samt senap, ketchup, såser och dylikt i flaska.<sup>8</sup>

Denna samling produkter är enligt gängse definition inte två marknader utan ett stort antal mindre marknader. Eftersom många av de företag som är verksamma med konserver och djupfrost är stora och differentierade med verksamhet på flera delmarknader är det ändå motiverat att tala om två marknader för att kunna ge en bild av konkurrensförhållandena.

Vi har valt att definiera de branscher som Felix konkurrerar i på samma sätt som vi definierat marknaderna, det vill säga djupfrost och kolonial.

### *Djupfrysbyrå*

De företag som säljer djupfrysta livsmedel kan tillhöra Djupfrysbyrå AB. Detta är en organisation med huvudkontor i Helsingborg. Byrå arbetar bland annat med försäljningsstatistik, marknadsanalyser, lönsamhetsstudier, kampanjer, utbildning, myndighetskontakter och konsumentupplysning.<sup>9</sup>

### *Varumärket*

Det finns olika definitioner av vad ett varumärke är. Ordet varumärke har två engelska motsvarigheter: trademark och brand som ofta orsakar missuppfattningar. Trademark är ett registrerat varumärke det vill säga den juridiska benämningen på ett varumärke och det som

---

<sup>8</sup> [www.konkurrensverket.se/epdf/bilaga\\_livsmedelsomr.pdf](http://www.konkurrensverket.se/epdf/bilaga_livsmedelsomr.pdf)

<sup>9</sup> Ibid



registreras hos Patent- och registreringsverket. Det kan vara ett ord och det kan också vara en figur, en slogan etc. Den måste dock ha en särskiljningsförmåga samt kunna återges grafiskt. Brand är, å andra sidan, inte bara det registrerade namnet på en produkt utan mycket mer. Enligt Urde, betecknar brand kommersiellt varumärke och åsyftar märkesprodukten i sin helhet. Det är ett sätt att identifiera och differentiera en produkt.<sup>10</sup> En varumärkesrättighet är inte tidsbegränsad och om varumärket sköts väl och ges ett adekvat skydd kan det vara en evig tillgång.<sup>11</sup>

Begreppet varumärke kan tolkas på många olika sätt, men för att skydda olika varumärken finns det ett juridiskt regelsystem. Varumärkeslagen 1 § anger tydligt definitionen av vad varumärkets funktion är och hur det ska se ut.

*”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet 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.”<sup>12</sup>*

### *Egna märkesvaror*

Egna märkesvaror ägs och kontrolleras av en detaljist och/eller grossist. Ett grossistmärke är ett märke som ägs av fristående grossist och inte har någon naturlig koppling till specifik detaljhandelskedja.<sup>13</sup> Ett detaljistmärke är

*”ett märke som ägs och kontrolleras av en detaljist, används för att skapa kundlojalitet till butikskedjan, dvs. butikslöjalitet”.<sup>14</sup>*

Detaljistmärken kan delas in i tre huvudgrupper: detaljistkontrollerat märke som till exempel Marks & Spencers St Michael, kedjemärke som till exempel ICA-handlarnas och generiskt märke som till exempel Blåvitt. Dessa huvudgrupper skiljer sig framför allt angående hur stor produktutveckling och kvalitetsnivå läggs ner på produkterna i förhållande till de ledande märkesprodukterna.<sup>15</sup>

Inom den svenska varuhandeln har en betydande integration skett mellan grossist- och detaljistleden. ICA och KF är i princip både grossister och detaljister. Detaljist- och grossistmärken kan samlas under ett gemensamt begrepp nämligen distributörmärken.<sup>16</sup> För att underlätta för läsaren kommer vi fortsättningsvis inte att skilja mellan dess två typer av varumärken då det är orelevant för uppsatsens innehåll utan vi benämner dessa distributionsmärken för egna märkesvaror.

---

<sup>10</sup> Urde, M, ”Märkesorientering”, 1997

<sup>11</sup> Melin, F & Urde, M, ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991

<sup>12</sup> www.prv.se

<sup>13</sup> www.dlf.se

<sup>14</sup> Melin, F & Urde, M ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991, s. 32

<sup>15</sup> Melin, F & Urde, M ”Varumärket – en hotad tillgång”, 1991

<sup>16</sup> Ibid

### *Image och identitet*

Det uppstår ofta problem med definitionerna av identitet och image i brand management-litteraturen. Frans Melin skriver;

*”Identitet innebär vad märkesinnehavaren vill att märkesprodukten skall stå för, medan image syftar på hur konsumenterna uppfattar märkesprodukten”.*<sup>17</sup>

### *Positionering och repositionering*

Positionering är ett processuellt begrepp som baseras på en relevant differentieringsfördel med målet att inta en position i konsumenternas medvetande.

Repositionering handlar om att försöka ändra bilden av varumärket i konsumenternas medvetande, det vill säga varumärkets image.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997, s. 134

<sup>18</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

## 2. Metod

---

*Vår ansats i detta kapitel är att redogöra för vilken referensram vi har för att läsaren lättare skall kunna dra slutsatser utifrån vårt arbete. Under rubriken övergripande angreppssätt presenterar vi de perspektiv och metodinriktningar som har påverkat oss under arbetets gång. Under rubriken praktiska angreppssätt redogör vi för hur vi praktiskt har genomfört undersökningen. Slutligen för vi en diskussion om uppsatsens validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Övergripande angreppssätt

#### 2.1.1 Värde teori och vetenskaplig metod

Kunskapsteori behandlar frågor kring mänsklig kunskap. Några av de viktigaste kärnfrågorna är kunskapens natur och kunskapens källa. Kunskapsteori utgår ifrån två olika synsätt på vetenskap, det vill säga positivism och hermeneutik. Dessa ligger sedan till grund för metoden i en kvantitativ eller en kvalitativ forskning. Positivismen är utgångspunkten för den kvantitativa metodteorin. Utgångspunkten i den metoden är hur man mäter och ser samband vid olika företeelser.<sup>19</sup>

Vid en kvalitativ undersökning försöker forskaren analysera, beskriva och förstå ett fenomen eller ett beteende hos det undersökta objektet. Den kvalitativa metodteorin grundar sig på hermeneutiken<sup>20</sup> och kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet.<sup>21</sup> Många gånger framställs de båda inriktningarna som helt oförenliga, men så är oftast inte fallet i praktiskt forskningsarbete. Kvantitativ forskning har ibland inslag av verbala analyser. På samma sätt kan kvalitativ forskning innehålla olika analyser av statistiskt material.<sup>22</sup>

Patel och Davidson skriver att det som är avgörande för vilken inriktning forskningen skall ha är hur undersökningsproblemet är formulerat. Om de huvudsakliga frågeställningarna är "hur?", "var?" och "vilka är skillnaderna?" bör man använda statistiska analysmetoder. Om det däremot handlar om att tolka och förstå fenomen och få svar på frågor som "vilka är de underliggande mönstren?" och "vad är detta?" bör man använda kvalitativa metoder.<sup>23</sup>

Lundahl och Skärvad skriver att det är lämpligt att använda fallstudien när man vill förstå ett fenomen i sitt sammanhang och på djupet.<sup>24</sup> Vårt arbete är främst inriktat på att förstå en process, i detta fall hur strategiarbetet stödjer byggandet av varumärket till att bli ett strategiskt konkurrensmedel. Därför har vi valt en kvalitativ ansats i vårt arbete. Den

---

<sup>19</sup> Lundahl, U & Skärvad, P H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

<sup>20</sup> Ibid

<sup>21</sup> Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

<sup>22</sup> Patel, R & Davidsson, B, "Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning", 1994

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Lundahl, U & Skärvad, P H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

kvalitativa studien präglas av en flexibilitet som gör att frågeställningen och upplägget av undersökningen kan justeras under arbetets gång. Undersökningen präglas även av öppenhet för ny kunskap och ny förståelse.<sup>25</sup> Holme och Solvang beskriver hur forskarens tidigare erfarenheter och kunskaper påverkar den kvalitativa forskningen,

*“Den kvalitativa forskningsprocessen bygger alltid på vissa förutsättningar av värderingsmässig och kunskapsmässig karaktär som finns hos den enskilde forskaren och i forskningsmiljön”.*<sup>26</sup>

I en statistisk mening kan inte resultaten från en fallstudie generaliseras till att gälla för en hel population. Fallstudiens resultat kan däremot användas för att se mönster och för att generaliseras till att skapa teorier. Tidigare teorier kan användas som en referenspunkt för att jämföra de empiriska resultaten.<sup>27</sup> Vi har inte för avsikt att göra någon generell bedömning av branscherna som helhet. Detta med anledning av att vi genomför en kvalitativ fallstudie av endast ett företag. Strategiarbetet kan variera från företag till företag och en generell bedömning av hela branscherna för kolonial och djupfryst hade lett till en missvisande bild.

Thurén skriver att det finns två sätt att dra slutsatser, induktion och deduktion. Det som skiljer dem åt är från vilket håll forskaren angriper problemet och från vilket håll han eller hon börjar nysta.<sup>28</sup> Induktion bygger på empiri och har av olika författare kallats “upptäckens väg”. Forskaren undersöker då verkligheten, utan att först ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori, för att sedan dra slutsatser och formulera en teori.<sup>29</sup>

Motsatsen kallas deduktion. Man kan säga att forskaren här följer “bevisandets väg”. Om man arbetar deduktivt använder man befintliga teorier för att formulera nya hypoteser som man sedan testat i verkligheten. Detta arbetssätt kallas också ibland för det hypotetiskt-deduktiva.<sup>30</sup>

Det finns även en tredje metod som kallas abduktion. Detta torde vara den metod som används vid många fallstudier. Abduktion kan sägas vara en kombination av induktion och deduktion, men tillför också nya moment. Både det empiriska tillämpningsområdet och teorin utvecklas, justeras och förfinas successivt under processens gång. Under arbetets gång sker således en alternering mellan teori och empiri. Man skulle kunna säga att abduktion till skillnad från de två andra förklaringsmodellerna, även inbegriper *förståelse*.<sup>31</sup>

Abduktion torde vara den metod vi kommer att använda oss av. Fördelen med denna är möjligheten att växla mellan teori och empiri för att bättre kunna analysera de områden som vi valt att undersöka. Den abduktiva metodens fokusering på förståelse stämmer också väldigt bra med vår inriktning på att vilja förstå komplexa begrepp som strategiprocess och varumärkesuppbyggande.

---

<sup>25</sup> Holme, I M & Solvang, B K, ”Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder”, 1997

<sup>26</sup> Holme, I M & Solvang, B K, ”Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder”, 1997, s. 98

<sup>27</sup> Lundahl, U & Skärvad, P H, ”Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer”, 1999

<sup>28</sup> Thurén, T, ”Vetenskapsteori för nybörjare”, 1991

<sup>29</sup> Patel, R & Davidsson, B, ”Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning”, 1994

<sup>30</sup> Patel, R & Davidsson, B, ”Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning”, 1994

<sup>31</sup> Alvesson, M & Sköldberg, K, ”Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod”, 1994

## 2.1.2 Val av teori

För att beskriva och förstå Procordia Food AB:s strategiska processer kring varumärket Felix har vi valt att utgå från den rationella modellen. Bakgrunden till detta val av teori var att vi ville använda en omfattande modell som kunde förklara hela strategiprocessen. För att begränsa oss har vi valt att främst fokusera på analys och val i denna modell. Vi använde oss initialt av kurslitteraturen i strategi för att få en grundförståelse för strategiprocessen. Johnson och Scholes bok *Exploring corporate strategy* (2002) samt Grants bok *Contemporary strategy analysis* (2002) har varit utgångspunkterna för utformningen av det första teoriavsnittet, det kring den rationella modellen.

Vi har valt att analysera varumärkesuppbyggandet utifrån två modeller, Kotlers ”the five major branding decisions” och Melins ”varumärkesmixmodellen”, eftersom vi vill undersöka två olika synsätt i förhållande till varumärket. Kotlers synsätt har sina rötter i den marketing management-tradition som betraktar varumärket som ett produktattribut eller som ett taktiskt hjälpmedel i försäljningsarbetet. Melins synsätt tillhör, å andra hand, det moderna strategiska brand management synsättet som ger varumärket en mer självständig roll och som är inriktad på varumärket som en strategisk tillgång med konkurrenskraftig potential.<sup>32</sup>

Vi har valt att placera Kotlers modell under val avsnittet i den rationella modellen, dels på grund av att Kotler tillhör de mer moderna rationslisterna och dels på grund av att han betraktar all planering angående varumärket som det centrala i den strategiska planeringen.<sup>33</sup> När det gäller varumärkesmixmodellen har vi valt att sätta den under en egen rubrik då vi tycker att den handlar om en process som inte kan definieras (kategoriseras eller avgränsas) under någon av analys-, val- eller implementeringsavsnitten. Varumärkesmixen kan sägas vara en processuell modell där samtliga begrepp representerar en aktivitet och samverkar med varandra i utvecklingen av en konkurrenskraftig varumärkesstrategi.<sup>34</sup> Denna modell utgår från två perspektiv, märkesinnehavarens och konsumentens perspektiv. Vi har valt att lägga större vikt vid varumärket ur märkesinnehavarens perspektiv.

Vi har även använt oss av en rad metodböcker för att få stöd för upplägget och bearbetningen av arbetet.

## 2.2 Praktiskt angreppssätt

### 2.2.1 Val av fallföretag

Statistisk representativitet och generalisering är inte centrala syften i den kvalitativa studien. Urvalet av undersökningspersoner blir trots detta en viktig del av undersökningen. Om man studerar fel objekt kan det leda till att hela undersökningen blir värdelös i förhållande till den utgångspunkt man hade när man inledde arbetet. Syftet med den kvalitativa fallstudien ska vara att öka informationsvärdet och skapa en djupare förståelse för det man studerar. Därför

---

<sup>32</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997

<sup>33</sup> Kotler, P, et al, ”Principles of Marketing”, 1999

<sup>34</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997

sker inte urvalet av undersökningsenheter slumpmässigt utan utifrån vissa medvetet utvalda kriterier, både teoretiskt och strategiskt formulerade.<sup>35</sup>

Ett fall blir oftast mest transparent, det vill säga lättast att studera och genomlysas, när man undersöker hur aktören försöker lösa problem, uppnå resultat eller hantera frågor som är problematiska, svårlösta eller konfliktladdade. Man skall därför välja fall där fokusering på denna typ av frågor är möjlig.<sup>36</sup> Vid arbetets början ställde vi upp ett antal kriterier för att underlätta urvalsprocessen vid valet av företag och dess varumärke. Första kriteriet var att hitta ett *starkt varumärke* i den meningen att det är välkänt och inarbetat på den marknaden som det befinner sig på.

Det andra urvalskriteriet gällde *företagets storlek*. Vi ville finna ett relativt stort företag med resurser att marknadsföra sitt varumärke på en bred front. Vi fruktade att en alltför liten organisation inte skulle kunna ge oss den information vi sökte.

Vi satte även upp ett *geografiskt urvalskriterium* för företaget. Anledningen till detta var att vi ville genomföra intervjuer delvis på plats på företaget. Vi visste inte heller om vi skulle behöva besöka företaget flera gånger. Därför bestämde vi oss för att endast leta efter företag som hade huvudkontor i södra Sverige.

Starka märken finns för både varor och tjänster. Vi bestämde oss för att avgränsa oss till *varor* på grund av två faktorer. Dels ligger uppsatsgruppens huvudintresse här och dels behandlar litteraturen främst märkesstrategier för fysiska varor.

Att hitta företag som överensstämde med våra kriterier visade sig vara en ganska besvärlig process. Vi tror att det, förutom tidspress ute på företagen, hänger samman med själva uppsatsens inriktning då frågor kring strategival kan vara av känslig natur. Vi etablerade till slut kontakt med Procordia Food AB som äger och tillverkar varumärket Felix. Vi ansåg att Felix som varumärke levde upp till de kriterier vi ställt upp. En annan avgörande faktor var att vi lyckades få kontakt med personer med god insyn i Procordias Food AB:s strategi för Felix.

## 2.2.2 Insamling av primärdata

Datakällor kan delas in i två grupper. Primärdata, det vill säga material som forskaren själv samlat in och sekundärdata, det vill säga det material som är insamlat och sammanställt av andra.<sup>37</sup>

Våra primärdata består i huvudsak av intervjuer med personer i och nära ledningen för Procordia Food AB. Vi har också intervjuat en utomstående person som innehar en specialistkunskap inom djupfrysningsbranschen. Valet av intervjuformen gjordes för att få en djupare förståelse för intervjupersonernas bakomliggande tankar kring strategiarbetet och varumärket Felix.

---

<sup>35</sup> Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

<sup>36</sup> Lundahl, U & Skärvad, P H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

<sup>37</sup> Ibid

Vi har genomfört intervjuer med följande personer;

- Håkan Sköld, Varumärkeschef för Felix, Procordia Food AB
- Lars Freiholtz, VD, Procordia Food AB
- Kjell Olsson, VD, Djupfrysingsbyrån

Vi har genomfört intervjuerna på två olika sätt, dels genom personlig intervju, dels genom korrespondens via e-post. I det fall då vi gjorde en personlig intervju träffade vi intervjupersonen på en för honom väl förtrogen miljö, nämligen hans arbetsplats. Innan vi genomförde intervjun skickade vi frågorna till intervjupersonen. Vi närvarade alla fyra under hela intervjun. För att uppnå en hög grad av korrekthet bandades samtalet med respondentens godkännande. Dessutom antecknades svaren som en säkerhetsåtgärd. I nära anslutning till intervjun lyssnade vi av bandet och sammanställde resultatet och våra intryck skriftligt. I de fall vi har skickat frågorna via e-post har vi först etablerat kontakt antingen via telefon eller via e-post. Därefter har frågorna skickats iväg och sedan besvarats på samma sätt. I båda fallen har vi kompletterat frågorna i efterhand via e-post.

### 2.2.3 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är det som andra sammanställt och samlat in.<sup>38</sup> När vi fastställt vårt ämnesområde och undersökningsobjekt började vi leta information kring detta. I vår genomgång av sekundärdata har vi använt oss av Orkla Foods A.S årsberättelse, vetenskaplig litteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har även använt oss av Internet som ett redskap för att finna information. Med hjälp av vårt fallföretag har vi fått tillgång till material utgivet av företaget, främst broschyrer och liknande.

## 2.3 Källkritik

### 2.3.1 Validitet

God validitet innebär att man undersöker det man avser att undersöka.<sup>39</sup> Vanligtvis hänför sig "validitet" och "giltighet" till sanningen och riktigheten i ett yttrande.

*"En valid slutledning är riktigt härledd ur sina premisser"*<sup>40</sup>

Enligt traditionell positivistiskt synsätt begränsar sig vetenskaplig validitet till de mätningar man gjort. Begreppet definieras ofta genom frågan "mäter du vad du tror att du mäter?". Den kvalitativa forskningen skulle då vara ogiltig om den inte resulterade i siffror. I ett bredare perspektiv handlar validitet om i vilken utsträckning metoden undersöker vad den är avsedd att undersöka. I denna vidare definition av validitet kan även kvalitativa undersökningar leda till valid kunskap.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Lundahl, U & Skärvad, P H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

<sup>39</sup> Patel, R & Davidsson, B, "Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, 1994

<sup>40</sup> Kvale, S, "Den kvalitativa forskningsintervjun", 1997, s.215

<sup>41</sup> Ibid

Det är viktigt att den information man använder sig av är så aktuell som möjligt.<sup>42</sup> När det gäller de intervjuer som vår undersökning grundar sig på, genomfördes de under slutet av 2002 och början av 2003, varför de får anses tillföra aktuell information. I övrigt har vi försökt använda oss av så ny litteratur och så nytt material som möjligt.

Intervjuerna genomfördes i ett relativt sent skede, vilket gjorde att vi var bättre pålästa vid frågeformulering samt vid intervjutillfället och därmed kunde vi ställa genomtänkta frågor. I de fall vi inte fick ett klart svar kompletterade vi frågorna via e-mail för att höja validiteten ytterligare.

### 2.3.2 Reliabilitet

Kvantitativa metoder är särskilt upptagna av hur representativ den information man har är och om den information man har samlat in är pålitlig (reliabel). Detta har inte samma centrala plats i den kvalitativa studien då syftet bland annat är att man ska få en bättre förståelse för vissa faktorer. Den statistiska representativiteten kommer då inte i fokus. Vad man önskar är att finna undersökningsobjekt som kan ge en mer nyanserad bild av den företeelse man studerar.<sup>43</sup>

Det går inte att utesluta att den litteratur och de artiklar som vi refererar till innehåller författarens subjektiva åsikter. Detta försökte vi balansera genom att använda flera källor samtidigt. Författarna är erkända forskare inom sina respektive områden varför vi bedömer dem som tillförlitliga. Med tanke på att det finns mycket litteratur kring ämnesområdet, finns det en risk att vi förbisett en del av denna, vilken kunde ha påverkat vår infallsvinkel.

Den största källan för kritik är Procordia Food AB: s olika broschyrer. De är med all sannolikhet vinklade till förmån för egna intressen. Därför har vi varit extra uppmärksamma när vi läst dessa och har inte använt det material som vi bedömt vara vinklat och därmed inte ger en överensstämmande bild av verkligheten.

En del data som vi använt oss av har utgjorts av intervjuer som vi genomfört med nyckelpersoner inom företaget. Vårt problemområde är av känslig karaktär, då det rör strategiska frågor, vilket har medfört att respondenterna i vissa fall valt att inte svara. En del av svaren som vi erhållit kan även vara påverkade av sekretess, lojalitet, okunskap och andra faktorer. Man kan även tänka sig att pålitligheten har påverkats positivt av att vi har intervjuat personer på hög nivå i företaget som besitter detaljkunskap om varumärket Felix. För att undvika att respondenterna svarade obetänkt skickade vi frågorna i förväg via e-post för att ge dem tillfälle att förbereda sig. För att försäkra oss om att vår information angående Procordia Food AB och dess varumärke Felix inte var felaktig skickade vi till varumärkeschefen Håkan Sköld via e-post ett utkast på vår empiridel för att han skulle läsa igenom och korrigera om det var något vi hade missuppfattat.

Det är viktigt att man som forskare försöker komma underfund med om uppgiftslämnaren har egna intressen i frågan. Detta kan ta sig uttryck i valet av ord eller i urvalet av fakta som respondenten lämnar.<sup>44</sup> Vi har beaktat det faktum att två av våra intervjupersoner är anställda av vårt fallföretag och antingen arbetar i eller i nära anslutning till dess ledning. Detta kan

---

<sup>42</sup> Kvale, S, "Den kvalitativa forskningsintervjun", 1997

<sup>43</sup> Holme, I M & Solvang, B K, "Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder", 1997

<sup>44</sup> Ibid



naturligtvis leda till att man medvetet, eller omedvetet, försöker förmedla en så positiv bild som möjligt av företaget. En konsekvens kan även vara att man utelämnar det som framstår som negativt för företaget. Vi har under arbetets gång försökt vara vaksamma på detta. Reliabiliteten i vår uppsats hade ökat om vi hade kunnat få synpunkter från fler personer på olika nivåer i företaget samt fler utomstående personer. Vi lyckades inte med detta på grund av den begränsade tid som vi hade.

### 2.3.3 Självkritik

Vi har, i rollen av undersökare, försökt att vara så objektiva och fördomsfria som möjligt. Man kan inte förbise det faktum att man kan påverkas av tidigare kunskaper och erfarenheter som kan medföra subjektiva tolkningar av given data.

## 3. Empiri – varumärket Felix

---

*I detta kapitel presenterar vi vår fallstudie, det vill säga varumärket Felix. Inledningsvis ger vi en historisk beskrivning av varumärket för att sedan visa hur det passar in i Orkla-koncernen. Slutligen presenterar vi den information som framkom under intervjuerna.*

---

### 3.1 Varumärket Felix och Procordia Food AB

#### 3.1.1 Varumärket Felix historia

År 1939 tog Herbert Felix med sig kattfiguren Felix till Sverige, som var symbolen för Felix originalgurka i Tjeckoslovakien, för att bli ansvarig för den nystartade gurkavdelningen vid AB P Håkanssons ättiksfabrik i Eslöv. Katten förekom sedan i olika figurer som varumärke för Felix.<sup>45</sup>

När varumärket Felix blivit välkänt och produkterna efterfrågade köpte Herbert Felix en stor del av företaget. 1954 blev det AB Felix. Företaget gick på några år från enbart tillverkning av grönsaksinläggningar till potatismos och tomatketchup. Detta öppnade vägen för ytterligare nya produkter och framgångar. Med över tvåhundra artiklar i sortimentet hade företaget då byggt upp en stark produktbas.<sup>46</sup>

När Felix 1964 blev en del av Sockerbolaget lämnade Herbert Felix företaget. Felix AB blev år 1980 uppköpt av Beijerinvest som året därpå uppgick i Volvo. År 1990, blev Felix köpt av Procordia genom en fusion av Volvos och Procordias dagligvaruverksamheter. Felix, Ekströms och Önos slog samman till Procordia Food AB år 1995 med huvudkontoret i Eslöv. I oktober samma år, övertog det norska företaget Orkla hela Procordia Food AB.<sup>47</sup>

Idag är Procordia Food AB ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige som utvecklar, tillverkar och marknadsför flera starka varumärken, såsom Felix, BOB, Ekströms, Önos, Risifruitti och FUN Light. Omsättningen uppgår till 3,2 Mrd SEK (2002) och antalet anställda är 1750 (2002).<sup>48</sup>

Idag är varumärket Felix det största och det mest komplexa varumärket inom Procordia Food AB och det hanteras genom en matrisorganisation, där ansvaret finns uppdelat på olika marknadsorganisationer inom företaget.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> [www.felix.se](http://www.felix.se)

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> [www.procordiafood.com](http://www.procordiafood.com)

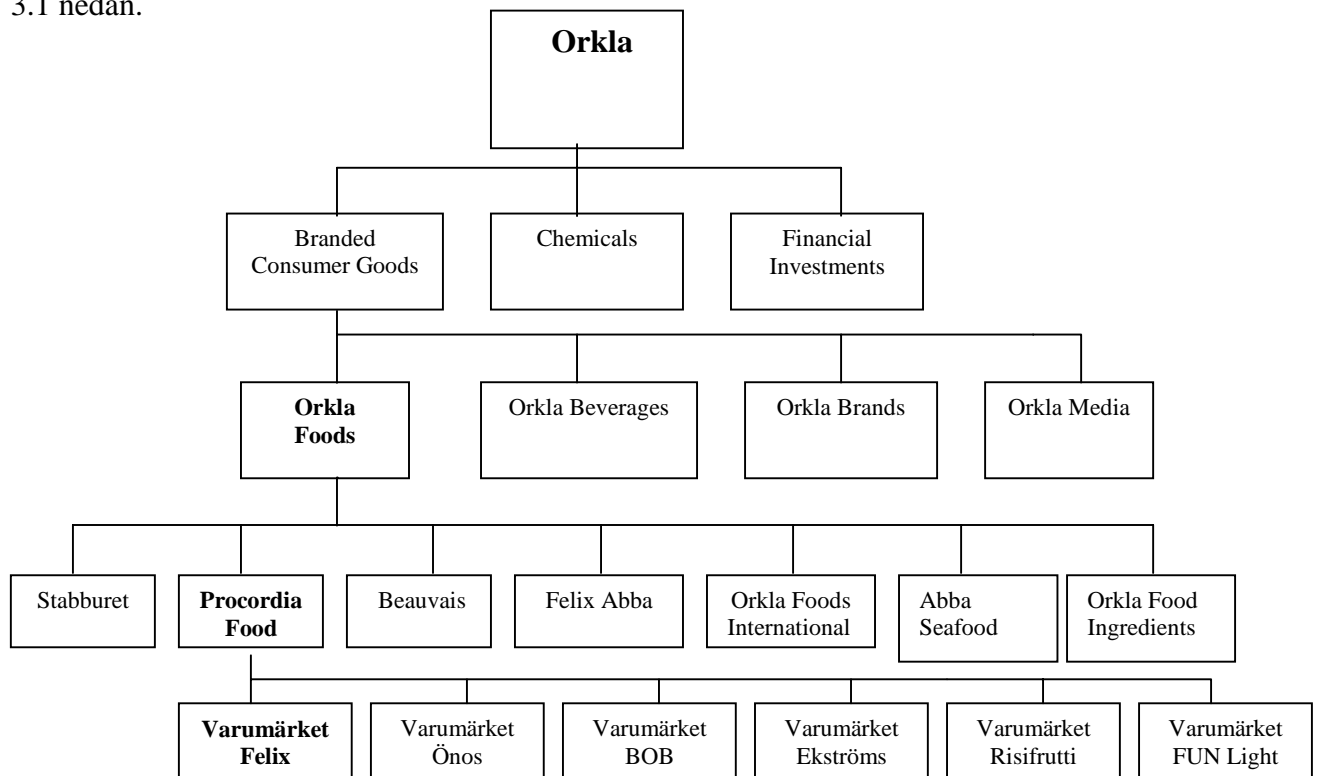
<sup>48</sup> "Kort & Gott", Procordia Food AB, 2002

<sup>49</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

### 3.1.2 Beskrivning av Orkla koncernen

Aktiebolaget Orkla-Grube grundades 1904 för drift av kiselgruvan Lökken Verk, i vilken gruvdrift hade ägt rum sedan mitten på 1600-talet. Orklas tillgångar, vilka är samlade i en av Norges största investeringsportföljer, började ansamlas av Orkla industrier år 1943. Under 1980- och 90- talen gjorde koncernen en mängd företagsköp och fusioner inom livsmedel- och mediabranscherna och dessa utgör idag koncernen Orkla. Kiselgruvan är idag nedlagd. Företaget har istället vuxit till en multinationell koncern med både industriell och finansiell verksamhet.<sup>50</sup>

Hur Procordia Food AB och varumärket Felix passar in i Orkla-koncernen framgår av figur 3.1 nedan.



Figur 3.1 Egen bearbetning av Orkla koncernens organisation<sup>51</sup>

Orkla är idag organiserat i självständiga verksamhetsområden med ett klart resultatansvar och med klara affärsmässiga strategier. Det läggs stor vikt vid att koncernen skall vara mål- och värderingsorienterat, och det har genom en omfattande process utvecklats ett mål- och värderingsdokument. Dokumentet utgör basen för all verksamhet i koncernen, och är en vägledning i allt ifrån strategiskt arbete till den enskildes uppförande.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> [www.orkla.com](http://www.orkla.com)

<sup>51</sup> [www.orklafoods.com](http://www.orklafoods.com)

<sup>52</sup> [www.orkla.com](http://www.orkla.com)

## 3.2 Varumärket Felix

### 3.2.1 Affärsidé, mål och vision

Orkla Foods affärsidé är;

*“Orkla Foods skall vara den ledande nordiska utvecklaren, marknadsföraren och leverantören av livsmedel med inriktning på starka egna varumärken och välutvecklade koncept.”*

Ur Orkla Foods A.S årsberättelse, 2001

Procordia Food AB:s vision är att vara det ledande företaget på alla marknader där man väljer att konkurrera, med produkter och tjänster som gör dem till konsumenternas absoluta favorit. I strategin för att uppnå detta ingår att ha marknadens starkaste varumärken.<sup>53</sup> Företaget konstruerar inte en vision kring varumärket utifrån deras egna idéer utan undersöker ständigt vad konsumenterna vill ha. Företagets visioner sträcker sig över betydligt längre tid än tre år.<sup>54</sup>

När det gäller Procordia Food AB:s affärsidé menar Håkan Sköld att;

*“Det som i affärsidén tydligast berör varumärket (Felix, vår anm.) är det faktum att vi säger att vi skall syssla med att utveckla, producera och marknadsföra märkesvaror. Det är vad Felix handlar om.”*

Procordia Food AB:s uppgift är att;

*“vara ett vitalt och innovativt företag som förser konsumenterna med de bästa lösningarna och behovet av vällsmakande, bekväma och säkra livsmedel till rätt pris.”*

Ur Kort & Gott, Procordia Food AB, 2002

### 3.2.2 Målgrupper för varumärket Felix

Procordia Food AB väljer att inte definiera målgrupper utifrån demografiska termer, utan talar i stället om behov och livssituation. Varumärket Felix skall vända sig i stor utsträckning till barnfamiljer och den situation, det vill säga ofta en stressig vardag, som dessa befinner sig i. Varumärket Felix´ budskap är således att ge lösningar för att kunna laga snabba rätter till lunch, middag och vid festliga tillfällen. Procordia Food AB vill med varumärket Felix rikta sig mot konsumenter som är intresserade av mat och matens kvalitet, men även till dem som är tidspressade.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Intervju med Lars Freiholtz, VD

<sup>54</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>55</sup> Ibid

Alla produkter som Procordia Food AB lanserar under varumärket Felix har en speciell målgrupp. Djupefrysta soppor riktar sig exempelvis mot karriärkvinnor mellan tjugo och fyrtiofem år, ketchup inriktas mot barnfamiljer med barn mellan fem och sexton år.<sup>56</sup>

### 3.2.3 Strategi

Utgångspunkten för Procordia Food AB:s strategiska beslut avseende varumärket Felix ligger i själva varumärket, eftersom det är den viktigaste tillgången. Med tanke på att företaget tillverkar en rad olika produkter finns det en mängd faktorer utöver själva varumärket att ta hänsyn till i det strategiska arbetet. En sådan faktor kan vara produktionskapaciteten, men i så fall får detta inte vara det enda som styr strategin.<sup>57</sup>

Procordia Food AB arbetar med marknadsplaner som löper över ett år och strategiska planer som löper över tre år. Företaget arbetar med en medveten strategi. Trots att man utarbetar strategiska planer i förväg måste ändå företaget agera ifall det sker förändringar i omvärlden. Skulle detta inträffa revideras den del av planen som berörs. Ett exempel på detta är det larm om akrylamid i bland annat potatisprodukter som dök upp för en tid sedan. Inom varumärket Felix finns en tydlig delstrategi som förändras i takt med att omvärlden förändras. Håkan Sköld säger att Procordia Food AB har en tydlig långsiktig strategi som bygger på att de vill hålla ihop varumärket Felix gentemot konsumenterna på ett mycket tydligare sätt än vad de har gjort tidigare. Denna strategi gäller även kortsiktigt. Ur ett historiskt perspektiv har kommunikationen kring varumärket Felix inte varit enhetligt utan "spretat" på många håll. Detta har lett till att kommunikationen förvisso har hjälpt till att bygga upp och upprätthålla kännedom för varumärket men knappast bidragit till att bygga in gemensamma värden i varumärket. Från och med nu vill företaget förmedla och visa konsumenterna att Felix står för samma värden oavsett vilken produkt inom varumärket det handlar om.<sup>58</sup>

För att Procordia Food AB ska uppnå sina mål måste de producera en välarbetad strategisk plan som blir accepterad och som är realiserbar. De tar hjälp av sitt bakgrundsarbete, det vill säga den strategiska analysen, som ökar förutsättningarna för att aktiviteterna ska få mer genomslagskraft. De försöker skapa en organisation, där medarbetarna tycker att det är roligt att arbeta och därmed gör jobbet bra. På så sätt når företaget sina mål. Procordia Food AB kontrollerar att målen uppnås på olika sätt. Det enklaste sättet är att mäta resultaten i ekonomiska termer. Det sker en kontinuerlig "tracking" som löper dagligen i verksamheten. Med hjälp av kontinuerlig "tracking" kan Procordia Food på ett snabbt sätt få fram effekten av deras kommunikation. Målet är att det skall finnas en överensstämmelse med vad Procordia Food AB vill få fram och vad reklamen verkligen förmedlar till konsumenterna.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Ibid

För att upprätthålla en hög märkeskänedom internt har Procordia Food AB dokumenterat varje varumärke mycket noga. Informationen internt kring varumärken är tydligt målgruppsanpassad. Alla aktiviteter som görs kring varumärkena skall följa deras viktigaste dokument, det s.k. Brand Stamp.<sup>60</sup>

*”Företaget har en diger ’bank’ av utbildningar där Varumärkesskolan är steg ett. Detta är en femveckors internutbildning som löper vid fem tillfällen under ca ett och ett halvt år. Utöver detta har de vidareutbildningar kring koncernens strategi, mediautbildningar mm.”*

Håkan Sköld, varumärkeschef

### 3.2.4 Från idé till färdig produkt

Procordia Food AB har ett tydligt koncept för produktutveckling, där de har en ledningsgrupp som möts varje månad. Under dessa möten diskuteras idéer som är beskrivna i projektdokument. Dessa antingen antas eller avslås av ledningsgruppen. Skulle en idé antas blir den ett ”businesscase” och då utvecklas idén tydligare. Därefter utförs ekonomiska beräkningar på investeringar och möjliga produktionsvolymen. De ekonomiska beräkningarna ska ge ett utfall över hur lönsam idén kommer att bli. Sedan utvecklar man produkten.<sup>61</sup>

Processen från idé till färdig produkt tar ca ett år men oftast längre tid. Idéerna kan komma internt likväl som externt, till exempel speciell idédag, mässa, leverantörer osv. Oftast har Procordia Food AB ett mer eller mindre samarbete med andra divisioner inom Orkla-koncernen.<sup>62</sup>

### 3.2.5 Tillgångar

*”Felix resurser består av en komplett värdekedja, inklusive produktutveckling, effektiv tillverkning, stora säljresurser och reklam.”*

Lars Freiholtz, VD

Håkan Sköld menar att en kärnkompetens kring varumärket Felix finns i medarbetarna, det vill säga humankapitalet. När det gäller till exempel produktionskapaciteten säger Håkan Sköld att kärnkompetensen ligger i de produkter som Felix producerar idag. Procordia Food AB har också utvecklat möjligheten att ta till sig ny kompetens för att kunna tillverka andra produkter i framtiden.<sup>63</sup> Lars Freiholtz säger att varumärket Felix står för smaksättning i en klass för sig (”Felix gör det goda godare”). Han menar att detta är ett av varumärket Felix´ kärnvärden.

Varumärkena är Procordia Food AB:s största tillgång. Företagets strävan är att utgå från varumärkena i hela verksamheten. Detta kräver ständig påminnelse och förstärkning.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Intervju med Lars Freiholtz, VD

Ett talesätt som Lars Freiholtz gärna använder i sin interna kommunikation är att;

*”varumärkena är löften, som vi ger kunderna och som det gäller att hålla hela tiden.”*

### 3.2.6 Omvärlden

Procordia Food AB genomför undersökningar av omvärlden för att identifiera hot och möjligheter. Detta sker genom att analysera andelsutvecklingen av Felix´ produktkategorier på marknaden och den totala marknadsutvecklingen. De använder sig exempelvis av AC Nielsen Scanningdata, ett institut som förser företaget med butiksinformation.<sup>65</sup>

Hoten mot varumärket Felix utgörs av butikkedjornas egna märkesvaror, den ökade internationaliseringen och lågprishysterin.<sup>66</sup> Kjell Olsson på Djupfrysingsbyrån tror dock att trenden med handelns egna märken kommer att vika i takt med utebliven lönsamhet och bristen på nyheter. De egna varumärkena är också fortfarande i ledande position och starkt dominerande över handelns egna märkesvaror.<sup>67</sup>

Håkan Sköld menar att Procordia Food AB har resurser och kompetens för att möta hoten. Detta behöver dock inte innebära att de alltid anpassar sig efter hoten. De kan exempelvis inte konkurrera en längre tid till ett så lågt pris som möjligt, eftersom detta inte skulle generera tillräckliga marginaler.<sup>68</sup>

När det gäller varumärket Felix möjligheter menar Håkan Sköld att företaget har lyckats samordna varumärket, på det sätt som det representerar, på ett effektivt vis. På detta sätt kan Procordia Food AB kapitalisera varumärket under många år framöver.<sup>69</sup> Lars Freiholtz ser en möjlighet i att utnyttja själva varumärket;

*”De bästa varumärkena har möjlighet att skapa emotionella relationer och starka mervärden för konsumenterna”.*

Kjell Olsson ser en fortsatt produktutveckling som en möjlighet för varumärket Felix. En stark varumärkesprofilering kan ge Felix en ny position. Olsson menar vidare att en undfallhet mot handeln och möjligheten att bli utlyfta ur frysdiskarna är hot mot varumärket Felix.

*”Det gäller att fortsätta att lyfta fram djupfrost som det naturliga valet för konsumenten”*

Kjell Olsson, VD, Djupfrysingsbyrån

Inom livsmedelsmarknaden går trenden mot en ökad internationalisering. Handelsföretagen vill introducera ett europeiskt koncept med mycket färska råvaror och förhoppningsvis högre marginaler. När det gäller internationaliseringen och dess möjligheter och hot, menar Kjell Olsson att det är svårt att tro att det går snabbt att ändra svenskens matvanor och

---

<sup>65</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>66</sup> Intervju med Lars Freiholtz, VD

<sup>67</sup> Intervju med Kjell Olsson, VD, Djupfrysingsbyrån

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Ibid

köpbeteenden. Landet är för avlångt med för litet kundunderlag för att man lönsamt skall kunna introducera ett europeiskt köpmönster i Sverige.<sup>70</sup>

Själva styrkan hos Felix är att det är ett av Sveriges starkaste livsmedelsvarumärke. Felix har mycket starka positioner i de produktkategorier som de finns representerade i idag. En annan styrka är varumärkets förmåga att vitaliseras genom ständiga innovationer.<sup>71</sup>

Kjell Olsson menar att varumärket Felix är väl inarbetat i Sverige (men svagare i Europa) i branschen för djupfrost. Varumärket har en stark position på potatis, pizza, pyttipanna och köttbullar sedan en lång tid tillbaka. Det ser dock sämre ut inom segmentet för enportions färdigmat och nyheter inom detta segment.<sup>72</sup>

En av varumärket Felix' svagheter är att varumärket är tämligen brett och representerat i många kategorier. Detta gör det svårt för företaget att uppnå en gemensam attityd och kännedom hos konsumenterna för alla produkter som Felix representerar.<sup>73</sup>

Håkan Sköld säger att företaget har en god relation till sina leverantörer. De köper in produkter från både stora och små företag.<sup>74</sup> Procordia Food AB samarbetar med sina leverantörer kring noggrant uppställda krav. På detta sätt kan de säkerställa kvalitén hos råvarorna "ända från åkern".<sup>75</sup>

### 3.2.7 Konkurrenssituationen

Företagets förmåga att konkurrera inom olika områden har varierat över tiden. Historiskt sett har varumärket Felix haft en större tyngd på lägre förädlade produkter. I takt med att konkurrensen ökat från bland annat EU och livsmedelskedjornas egna märken krävs det av företaget att de lägger in mer värden i sina erbjudanden för att kunna hålla en prisnivå som motiverar investeringar i varumärket.<sup>76</sup>

Procordia Food AB använder sig både av låga kostnader och differentierade produkter för att bli konkurrenskraftiga. När det gäller att hålla kostnaderna nere så fokuserar företaget ständigt på kostnadsutvecklingen. Håkan Sköld menar att det handlar om att ständigt åstadkomma både fasta och rörliga kostnadsförbättringar för att skapa ett konkurrenskraftigt företag.<sup>77</sup>

Procordia Food AB använder inte prissättning som ett konkurrensmedel för varumärket Felix. Ibland sker tillfälliga attacker från konkurrenterna och detta gör att företaget får åstadkomma prisförändringar som ökar aktivitetsnivån ute i butikerna och i media.<sup>78</sup>

Företagets främsta konkurrenter till varumärket Felix är för tillfälligt livsmedelkedjornas egna märken. På olika enskilda produkter finns ett antal konkurrenter såsom Heinz (ketchup), Kraft (dressing) och Findus och Dafgårds (djupfrost).<sup>79</sup>

---

<sup>70</sup> Intervju med Kjell Olsson, VD, Djupfrysingsbyrån

<sup>71</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>72</sup> Intervju med Kjell Olsson, VD, Djupfrysingsbyrån

<sup>73</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> Glädjen till maten, Procordia Food, 2002

<sup>76</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef



Procordia Food AB ser själva varumärket som en inträdesbarriär till den svenska marknaden. Varumärket är också ett sätt att differentiera sig på, åtminstone i de produktkategorier som Felix konkurrerar i just nu.<sup>80</sup>

### 3.2.8 Varumärket Felix och konsumenterna

Företaget har över tiden inte lyckats skapa tillräcklig image och identitet inför konsumenterna kring varumärket Felix. Identiteten skiljer sig en hel del mellan varumärkena på marknaden men inte tillräckligt mycket för att minimera risken för en sammanblandning av varumärken.<sup>81</sup>

Procordia Food AB vill att varumärket Felix ska uppfattas av konsumenterna både på ett emotionellt och funktionellt sätt. Emotionellt i den bemärkelsen att Felix ska uppfattas som ett säkert val, då varumärket skall vara bekant för konsumenten och att det är något som den kan lita på. Produkten skall ge mer än själva mättnadskänslan, det vill säga den skall ge lite extra som gör att det blir en positiv upplevelse vid varje måltid. Funktionellt på det sättet att produkten ger konsumenten hjälp i vissa situationer, exempelvis färdiglagade rätter i en stressig vardag.<sup>82</sup>

Procordia Food AB anser att det i hög grad föreligger en överensstämmelse mellan vad de vill att varumärket Felix skall stå för och hur konsumenterna faktiskt uppfattar varumärket, men det är ett långsiktigt arbete.<sup>83</sup>

Kjell Olsson anser att konsumenterna idag väljer produkter främst på basis av priset och mindre på själva varumärket. Fabrikanterna arbetar för lite med varumärket.

### 3.2.9 Tillväxt

Procordia Food AB använder inte varumärket Felix för att lansera nya produkter i nya produktkategorier (såsom exempelvis kläder, leksaker etc). Håkan Sköld menar att företaget har mycket kvar att göra på den marknad som de för tillfället befinner sig på. Vidare menar han att den stora bredd av produkter, som tillverkas under varumärket Felix, är en av varumärkets svagaste sidor.<sup>84</sup>

Procordia Food AB använder varumärket Felix för att introducera nya produkter i samma produktkategori.<sup>85</sup> Företaget utvecklar också ständigt sina produkter.<sup>86</sup>

---

<sup>79</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Ibid

<sup>82</sup> Ibid

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Ibid

<sup>85</sup> Ibid

<sup>86</sup> Ibid

För att varumärket Felix skall växa inom den svenska marknaden förser företaget konsumenterna med nya koncept, exempelvis färdigmat linje. Lars Freiholtz säger att;

*”Procordia Food AB agerar genom att expandera in i nya växande marknadssegment, där Felix kärnvärden är relevanta för konsumenterna.”*

Procordia Food AB tillverkar en del produkter under olika varumärken, men inom samma produktkategori, exempelvis inlagd gurka som finns under varumärkena Felix och Önos. Företaget har valt denna strategi för att kunna kapitalisera maximalt på just den produktkategorin. De tror inte att det enskilda varumärket har möjlighet att upprätthålla en marknadsandel som för tillfället ligger på sammanlagt åttio procent.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

## 4. Teori – den rationella modellen

---

*I detta teorikapitel redogör vi för den rationella modellen, som innefattar strategisk analys, strategiskt val och strategisk implementering.*

---

### 4.1 Den rationella modellen

Det rationella synsättet hör till en av de äldsta strategiteorierna. Förespråkarna för denna modell ser på strategi som en medveten, förplanerad handlingslinje.<sup>88</sup> Ur ett historiskt perspektiv har strategi som plan sitt ursprung i krigssammanhang där man använde planen för att bestämma hur man skulle gå tillväga i en viss strid. Under 1950- och 60-talen ökade komplexiteten i många företag då verksamheterna utvidgades. Detta i kombination med allt snabbare förändringar i omvärlden ledde till att strategiarbetet fick en mer formell och uttalad form. En av de första som behandlade strategins betydelse inom affärsverksamheten var den amerikanske historikern Alfred Chandler.<sup>89</sup> En annan förgrundsfigur under denna tid var Ken Andrews, som i sin bok *Concept of Corporate Strategy* (1965) beskrev behovet av att fokusera på företagets styrkor och svagheter.<sup>90</sup> Igor Ansoff har kallats för ”den strategiska planeringens fader” och han förespråkade ett sätt att förändra strategiska positioner.<sup>91</sup> Han menade att ledare ständigt mötte olika strategiska val. Dessa nya tankegångar kring begreppet strategi flyttade tyngdpunkten från enbart budgetering till en framtidsorienterad planering. Slutsatsen var att strategin skulle kunna styras genom medvetna val och handlingar.<sup>92</sup>

Till de mer moderna rationalisterna hör Michael Porter, Gerry Johnson, Kevan Scholes och Philip Kotler. Porters böcker *Competitive Strategy* (1980) och *Competitive Advantage* (1985) beskrev strategin som ett viktigt redskap för ledningen. Han bidrog speciellt med ”verktyg” för att analysera branschen och värdekedjan på ett rationellt sätt.<sup>93</sup> Johnson och Scholes ser på strategiprocessen som en plan i boken *Exploring Corporate Strategy* (2002). Philip Kotler anses vara en person som har tillfört mycket inom traditionell marknadsföring. I boken *Principles of Marketing* (1999) har han tillsammans med G. Armstrong, J. Saunders och V. Wong beskrivit ”The five major branding decisions” för varumärkets uppbyggnad.

Den rationella modellen indelas enligt Johnson & Scholes i tre faser, ”*the strategic position*”, ”*strategic choices*” och ”*strategy into action*”.<sup>94</sup> (Dessa termer kallar Roos analys, val och implementering. Hädanefter kommer vi att både använda Johnson & Scholes termer och de termer Roos använder). I den strategiska analysen utgår man från företagets övergripande affärsidé för att analysera hot och möjligheter i företagets omvärld. Företagets starka och svaga sidor analyseras också. Detta sammantaget utgör grunden för strategiskt val, i vilken

---

<sup>88</sup> Bruzelius, L H, & Skärvad, P-H, ”Integrerad Organisationslära”, 1995

<sup>89</sup> Roos, G, ”Strategi”, 1998

<sup>90</sup> Oliver, R W, ”*The future of strategy; historic prologue*”, Journal of Business Strategy, July/August, 2002

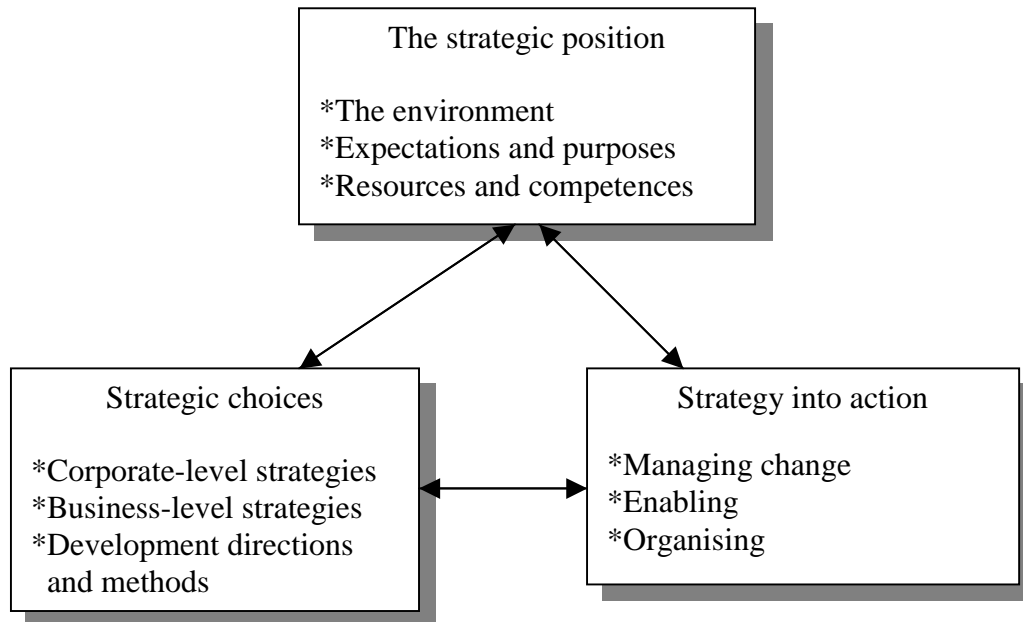
<sup>91</sup> Bruzelius, L H, & Skärvad, P-H, ”Integrerad Organisationslära”, 1995

<sup>92</sup> Oliver, R W, ”*The future of strategy; historic prologue*”, Journal of Business Strategy, July/August, 2002

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> Jacobsen, D I & Thorsvik, J, ”Hur moderna organisationer fungerar”, 1998

mål, strategier och handlingsprogram formuleras. Detta ligger sedan till grund för implementeringen och en kontinuerlig uppföljning av strategin.<sup>95</sup> Hur dessa hänger samman visas i figur 4.1 nedan;



Figur 4.1 Egen bearbetning av den rationella modellen<sup>96</sup>

## 4.2 The strategic position

Denna första fas, som av Johnson & Scholes kallas för "The strategic position", ger företaget en bakgrund till sina val av strategier. Analysen omfattas av omgivningens inverkan, interna resurser och kompetens samt förväntningar och ändamål. Problemet med att analysera företagets omgivning är dess mångfald och snabba förändringstakt.<sup>97</sup> När väl företaget har kartlagt sin konkurrensposition och utvecklingsmöjlighet kan de påbörja sin strategiska analys.<sup>98</sup> I analysen bör företaget studera vilka möjligheter och hot som finns i företagets omvärld för att sedan analysera den interna omgivningen i form av företagets styrkor och svagheter. Denna analys ligger sedan som grund till vilken strategi företaget skall välja för att slutligen uppnå deras utvalda mål.<sup>99</sup>

### 4.2.1 SWOT-analys

Genom att utföra en så kallad SWOT-analys kan företaget få fram vilka styrkor och svagheter som främst representeras av företagets resurser, men även vilka möjligheter och hot som de

<sup>95</sup> Bruzelius, L.H., & Skäravad, P.-H., "Integrerad Organisationslära", 1995

<sup>96</sup> Johnson, G & Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 2002, s.17

<sup>97</sup> Johnson, G & Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 2002

<sup>98</sup> Roos, G., "Strategi", 1998

<sup>99</sup> Johnson, G & Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 2002

måste beakta för att kunna gå vidare till nästa fas, nämligen strategiskt val. Företaget kan skapa möjligheter genom att identifiera nya marknader, studera olika strategiska grupper, studera konsumenter och deras köpvanor, se vilka komplementerande produkter och tjänster som behövs, studera förändringar och hur detta påverkar konsumenten.<sup>100</sup> Det är också viktigt att analysera vilka konkurrenter som företaget har och hur de agerar på marknaden.<sup>101</sup> Hoten utgörs främst av konkurrenterna. Ett speciellt hot är eventuella ersättningsprodukter med lägre pris. SWOT-analysen svarar på frågorna ”vad företaget kan göra?”, och ”vad företaget bör göra för att möta intressenternas förväntningar?”. Den ger också en förståelse av i fall företagets strategiska kapacitet ”håller” i den nuvarande omgivningen där företaget opererar.<sup>102</sup>

Strategisk kapacitet handlar om att förse konsumenterna med de produkter och tjänster som är värdefulla eller kommer att bli värdefulla i framtiden. För att åstadkomma detta krävs resurser och kompetens inom företaget. Företagets egna resurser är antingen sådana som de själva äger eller sådana som är tillgängliga för att stödja deras strategi. Resurser såsom nätverk och kundkontakter ägs ej av organisationen.<sup>103</sup>

#### 4.2.2 Företagets resurser och kärnkompetens

Det finns, enligt Johnson & Scholes<sup>104</sup> tre typer av resurser inom företaget;

1) **Tillgängliga resurser** som delas in i;

- *Fysiska resurser*, exempelvis maskiner, byggnader och produktionskapacitet.
- *Mänskliga resurser*, till exempel medarbetarnas kvalifikationer och förmågan att anpassa sig.
- *Finansiella resurser*, såsom kapital, kontanter, långivare, som banker och aktieägare, gäldenär och borgenär. Det är viktigt att analysera hur kapitalet i företaget används, hur mycket kontroll företaget har över sina kundfordringar och leverantörsskulder.
- *Intellektuellt kapital* i form av immateriella tillgångar. Dessa kan ligga i patent, varumärke, företagssystem, kunddatabaser etc.

2) **Värdefulla resurser** som höjer företagets inre eller yttre kvalitet. Detta kan vara immateriella resurser som exempelvis företagets egna varumärken, image och rykte.

3) **Unika resurser** som medverkar till att uppnå konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Dessa utgörs bland annat av organisatoriska resurser som kulturmönster och administrativa rutiner. Sådana resurser har konkurrenterna svårt att imitera.

För att en resurs skall ses som en kärnkompetens har Barney utarbetat följande kriterier som resursen skall uppfylla. Kärnkompetensen avgör vilka resurser som leder till konkurrensfördelar.<sup>105</sup>

---

<sup>100</sup> Johnson, G & Scholes, K, ”Exploring Corporate Strategy”, 2002

<sup>101</sup> Roos, G, ”Strategi”, 1998

<sup>102</sup> Johnson, G & Scholes, K, ”Exploring Corporate Strategy”, 2002

<sup>103</sup> Ibid

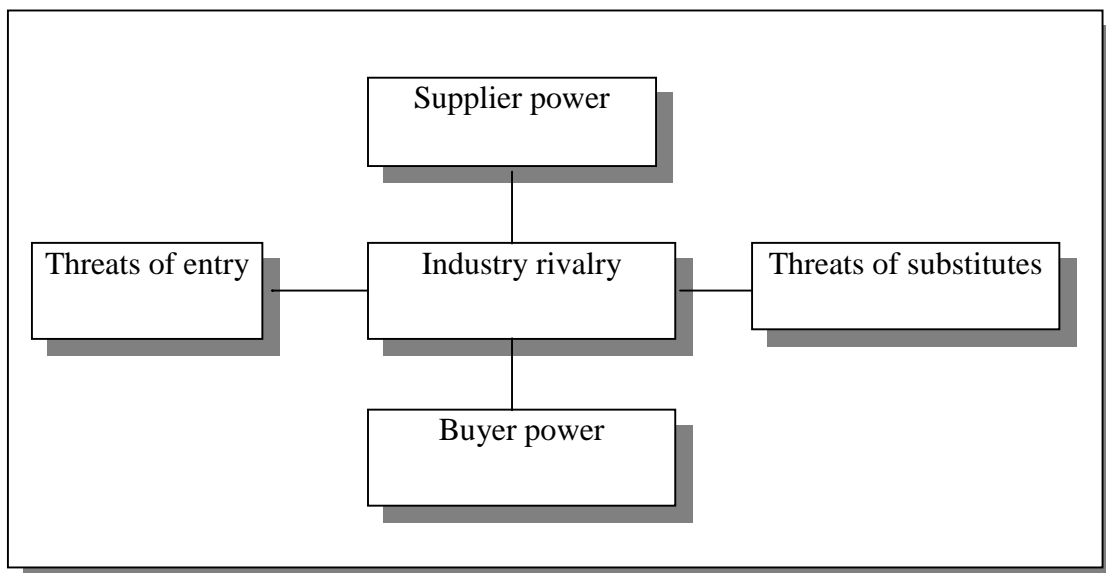
<sup>104</sup> Ibid

<sup>105</sup> Bruzelius, L H, & Skärvad, P-H, ”Integrerad Organisationslära”, 1995

- Resursen måste vara *värdefull* för att företaget ska kunna uppnå både en yttre och en inre effektivitet.
- Resursen måste vara *unik* för företaget. Om en resurs även är tillgänglig för övriga konkurrenter kan den inte bidra till att höja företagens lönsamhet över branschgenomsnittet, eftersom konkurrenterna då snabbt kan imitera strategin.
- Resursen måste vara *svår att imitera*. Detta kan uppnås om företaget inte kan återskapa de förhållanden som rådde då resursen skapades eller om resursen är baserad på sociala relationer.
- Resursen måste vara *svår att substituera* för att konkurrenterna inte ska kunna uppnå samma strategiska effekt med en annan resurs. På så sätt kan företaget uppnå en bestående konkurrensfördel.

#### 4.2.3 Porters Five Forces

Porter ser på strategi som position eller en förändring av position i förhållande till sina konkurrenter. Ett företag ska enligt Porter identifiera och befinna sig i en bransch med stor lönsamhetspotential. Han har formulerat en modell, ”Five Forces of Competition”, för att analysera en branschs attraktivitet. Enligt Porter finns det fem strukturella krafter som påverkar en branschs konkurrensintensitet och som ett resultat av detta, dess lönsamhetspotential. Dessa krafter är *industry rivalry*, *threats of entry*, *threats of substitutes*, *supplier power* och *buyer power*. I var och en av dessa krafter finns ett antal faktorer som är avgörande för hur de påverkar företaget.<sup>106</sup> Dessa förklaras mer ingående nedan. Hur de hänger samman visas i figur 4.2;



Figur 4.2 Porters "Five Forces of Competition"<sup>107</sup>

<sup>106</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>107</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002, s.73

### *Industry rivalry*

Företagsstrukturen i en bransch kan se mycket olika ut. I en del branscher dominerar en eller ett fåtal företag och i andra finns det en mängd små företag. Om det endast finns en stor dominant, som näst intill besitter en monopolställning, kan företaget självt sätta priset. Om branschen domineras av ett fåtal stora företag tenderar de att sätta priset efter varandra (som exempelvis Coca-cola och Pepsi Cola). Här konkurrerar företagen främst genom marknadsföring och produktutveckling. I en bransch med många olika företag som är ungefär lika stora blir det svårare att rätta priserna efter varandra.<sup>108</sup>

Det finns olika stora möjligheter att differentiera sig beroende på i vilken bransch som företaget befinner sig i. Produkter som är mer standardiserade konkurrerar främst via priset. Om företaget kan hitta något sätt att differentiera sig på kan de konkurrera genom att erbjuda kunden något mer än konkurrenten och således höja priset. Detta gäller även då det finns många konkurrenter på marknaden.<sup>109</sup>

Kostnadsstrukturen i branschen kan se olika ut beroende på hur stor andel de fasta respektive de rörliga kostnaderna är jämfört med de totala kostnaderna. I branscher där de fasta kostnaderna är väldigt höga försöker aktörerna på marknaden att utnyttja produktionskapaciteten till fullo för att på så sätt få ned kostnaden per enhet.<sup>110</sup>

### *Supplier power*

Det centrala i en analys av leverantörernas makt är hur lätt det är för det aktuella företaget att byta leverantör. Kan företaget utan problem gå till en annan har inte leverantören särskilt mycket makt i affärsförhållandet. Eftersom råvaror och halvfabrikat ofta tillverkas hos små leverantörer och säljs till stora företag, har de små företagen inte så mycket makt. Det händer därför att små företag organiserar sig för att nå större förhandlingsfördelar gentemot de stora företagen. Det finns också exempel på leverantörer som vuxit sig mycket starka på marknaden och som har stor makt i förhållande till sina kunder.<sup>111</sup>

### *Threats of entry*

Företag som verkar i en bransch med höga vinster lever alltid under hotet av att nya företag skall etablera sig och därmed öka konkurrensen och minska vinsterna. Studier av Bain och Mann har visat att vinsten var större i branscher där inträdeshinderna var stora i jämförelse med de branscher som hade små eller inga inträdeshinder. Enbart hotet av att nya företag skall etablera sig i branschen kan dock verka för att hålla priserna nere.<sup>112</sup>

Hotet från nya aktörer i branschen kan se olika ut beroende på ett antal faktorer. Är inträdesbarriärerna stora kommer färre nya företag att etablera sig även om lönsamhetspotentialen i branschen är stor. Sådana inträdesbarriärer kan exempelvis vara höga kostnader för forskning och utveckling etc. Enbart detta kan verka avskräckande för nya företag. Om kostnaderna för forskning och reklam är stora krävs det dessutom oftast att stora volymer av produkten tillverkas och säljs för att nå lönsamhet. Detta är vanligtvis svårt för en

---

<sup>108</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>111</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>112</sup> Ibid

“nykomling” att uppnå och risken är stor att företaget säljer för få varor för att täcka kostnaderna.<sup>113</sup>

I en del branscher är produkterna starkt differentierade. De företag som kommer in tidigt på marknaden har då en fördel gentemot de som kommer in sent eftersom deras varumärke redan är välkänt och etablerat. De nya företagen får lägga ner stora summor på marknadsföring för att uppnå samma varumärkeskänedom.<sup>114</sup>

Grant skriver att en del ekonomer menar att de enda verkligt effektiva inträdeshinderna är de som staten skapar. Vissa typer av företag måste ha tillstånd för att sälja sina varor eller tjänster.<sup>115</sup> I Sverige finns exempel på hur myndigheterna genom sin politik reglerar etableringen i vissa branscher, exempelvis i fråga om alkoholförsäljning, järnvägstransporter och åkeriverksamhet.<sup>116</sup>

Hot om priskrig och ökad konkurrens om plats hos återförsäljarna är andra faktorer som kan avskräcka nya företag från att komma in i branschen.<sup>117</sup>

### *Threats of substitutes*

Om en vara är lätt att byta ut mot ett substitut är kunden mer känslig för prisökningar än om det inte finns några andra alternativ.<sup>118</sup> Ersättningsprodukter minskar den potentiella lönsamheten inom branschen då de sätter en gräns i fråga om prisnivån. Detta gäller speciellt då ersättningsprodukten befinner sig i en gynnsam utveckling i fråga om pris och prestanda.<sup>119</sup> Om varan erbjuder något mer än ett lågt pris och är komplext till sin natur, är det svårare att byta ut den mot ett substitut.<sup>120</sup> Det finns olika sätt att möta hotet från ersättningsprodukter. Ett sätt kan vara att utveckla en strategi som spärrar för ersättningsprodukter. Ett annat kan vara att acceptera substituten som en del av marknaden vid sidan av de övriga konkurrenterna.<sup>121</sup>

### *Buyer power*

En del menar att det i några branscher fortfarande finns något av ett konkurrensförhållande mellan kunden och leverantören. Detta kan liknas vid en kollision av intressen mellan de två aktörerna. Kunden är främst intresserad av att hålla priserna nere, få hög kvalitet på varan och bättre service. Detta kan i vissa fall minska lönsamheten hos leverantören som vill tillverka till så lågt pris som möjligt och sälja för så högt som möjligt. Kundens förhandlingmakt spelar därför en stor roll. Denna påverkas av ett antal faktorer, bland annat huruvida produkten är standardiserad eller differentierad. Kunden påverkas även av ifall produkten utgör en stor andel av kundens totala kostnader eller inköp. Det är också av vikt om kunden har full information och ifall kundgruppen är koncentrerad eller köper i stora volymer.<sup>122</sup>

---

<sup>113</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>114</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>115</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>116</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>117</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>118</sup> Ibid

<sup>119</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>120</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>121</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>122</sup> Ibid



## 4.3 Strategic choices

När väl den strategiska analysen är avklarad går företaget in i nästa fas, där de antar lämpliga strategiska val för att kunna nå sina mål. Som stöd för dessa val finns ett antal modeller som presenteras nedan.

### 4.3.1 Porters generiska strategier för att nå konkurrensfördelar

En viktig del vid valet av strategi rör utveckling och upprätthållande av konkurrensfördelar. Detta för att uppnå en avkastning som är minst lika bra eller bättre än konkurrenternas. Porter har beskrivit tre så kallade generiska strategier för att uppnå detta. Dessa är *kostnadsledarskap*, *differentiering* och *fokusering*.<sup>123</sup> Figuren nedan beskriver hur marknaden och konkurrensfördelarna ger olika strategier,

		Konkurrensfördel	
		Låga kostnader	Differentiering
Strategisk målgrupp	Brett mål	Kostnadsledarskap	Differentiering
	Smalt mål	Kostnadsfokusering	Differentierad fokusering

Figur 4.3 Generiska strategier<sup>124</sup>

När ett företag anammar strategin *kostnadsledarskap* är målet att bli kostnadsledare inom sin bransch. Kostnadsledaren har en unik position och för att uppnå denna krävs det att företaget hittar och utnyttjar alla möjligheter att hålla kostnaderna nere.<sup>125</sup>

Ett annat sätt att nå högre vinster än sina konkurrenter är genom att differentiera sina produkter. Grant<sup>126</sup> definierar hur differentiering uppnås;

*“Differentiation by a firm from its competitors is achieved ‘when it provides something unique that is valuable to buyers beyond simply offering a low price’”*

Företaget erbjuder alltså en vara som skiljer sig ifrån det konkurrenterna erbjuder på ett sådant sätt att kunderna är villiga att betala ett högre pris.<sup>127</sup>

<sup>123</sup> Roos, G, ”Strategi”, 1998

<sup>124</sup> Roos, G, ”Strategi”, 1998, s.185

<sup>125</sup> Grant, R, ”Contemporary Strategy Analysis”, 2002

<sup>126</sup> Grant, R, ”Contemporary Strategy Analysis”, 2002, s.246

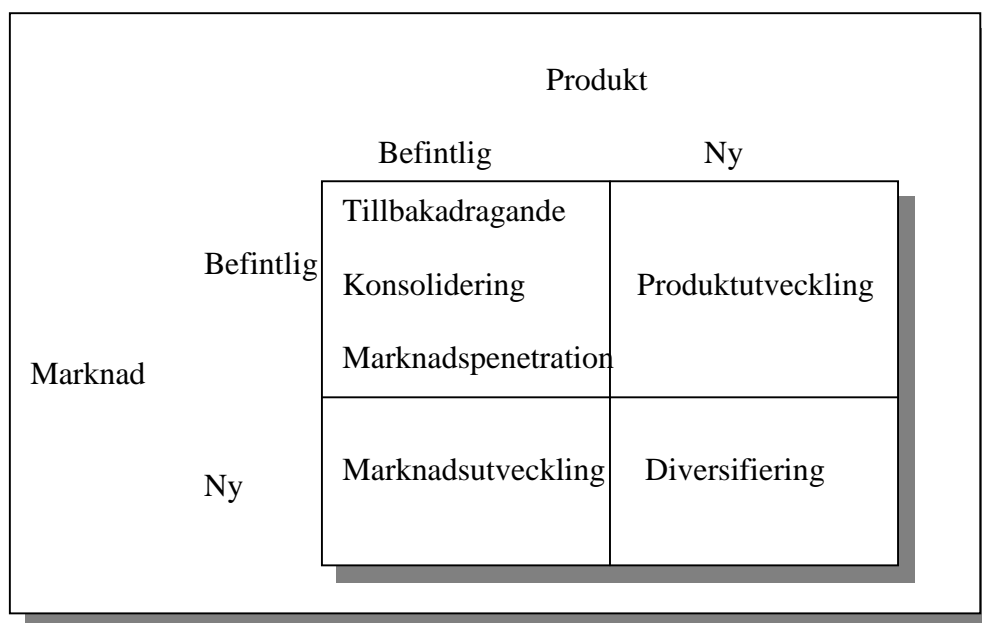
<sup>127</sup> Roos, G, ”Strategi”, 1998

Porter beskriver kostnadsledarskap och differentiering som två av varandra uteslutande strategier som inte bör sammanblandas. Företaget som tillämpar båda riskerar enligt Porter att "fastna i mitten" och drabbas normalt av lägre vinster.<sup>128</sup> Porter menar vidare att det även finns risk för konflikter i organisationen och motivationssystemet när olika strategier tillämpas samtidigt. I verkligheten finns det exempel på företag som framgångsrikt har tillämpat båda strategierna samtidigt. Grant nämner IKEA och McDonald's som exempel på företag som erbjuder sina kunder differentierade produkter till låga kostnader.<sup>129</sup>

En tredje strategi kallas för *fokusering* och går ut på att företaget siktar in sig på ett visst kundsegment, geografisk marknad, eller produktsortiment. Målet är att betjäna en snävare målgrupp bättre än vad konkurrenterna kan som satsar på ett större segment. Fokusering kan i kombination med de andra två strategierna leda till antingen *fokuserat kostnadsledarskap* eller *fokuserad differentiering*.<sup>130</sup>

#### 4.3.2 Sex tillvägagångssätt för förbättring av position

Igor Ansoff introducerade sättet att se strategi som position, där han beskriver fyra olika tillvägagångssätt för hur ett företag ska växa samt förändra sin strategiska position. Vi presenterar nedan en schematisk figur och kommentarer till denna, där en vidareutveckling av Ansoffs idéer har utarbetats av Johnson & Scholes.<sup>131</sup>



Figur 4.4 Egen bearbetning av möjliga riktningar<sup>132</sup>

<sup>128</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>129</sup> Grant, R, "Contemporary Strategy Analysis", 2002

<sup>130</sup> Roos, G, "Strategi", 1998

<sup>131</sup> Ibid

<sup>132</sup> Roos, G, "Strategi", 1998, s.191

*Tillbakadragande* innebär att ett företag tar tillbaka en befintlig produkt från en befintlig marknad genom att till exempel sluta tillverka en produkt som säljer dåligt. Detta möjliggör för företaget att frigöra resurser från en produkt till en annan. Tillbakadragandet kan gälla hela, eller delar av, en produkt eller en marknad.

*Konsolidering* innebär att företaget skyddar och stärker sin position av sina befintliga produkter i den befintliga marknaden. Marknaden är i ständig förändring och därmed måste företaget agera snabbt genom att anpassa och utveckla organisationens resurser och kompetens för att bibehålla sina konkurrensfördelar. Detta sker till exempel genom att skapa produktförbättrande åtgärder för att befästa positionen på marknaden.

*Marknadspenetration* går ut på att företaget ökar marknadsandelar av nuvarande produkter på nuvarande marknader. Detta sker enklast i en marknad med stark tillväxt. I en marknad med återgång kan andelar stjälas från företag som tvingas dra sig tillbaka. Marknadspenetration i stabila marknader är svårt.

*Marknadsutveckling* innebär att företaget bearbetar sina nuvarande produkter i nya marknader. Detta kan bland annat ske genom att utveckla nya marknadssegment, nya användningsområden för produkterna och/eller att vända sig till nya geografiska områden.

*Produktutveckling* sker på nuvarande marknader genom att förändra befintliga produkter eller utveckla nya. Kostnaderna för att utveckla produkter, nya eller gamla, är oftast höga varför det är viktigt att företaget har en hög marknadsfokusering och att det koncentrerar produktutvecklingen kring sin kärnkompetens. Produktutveckling kräver också utveckling av ny kompetens.

*Diversifiering* innebär att företaget växer genom att utveckla nya produkter för nya marknader. Detta sker vanligtvis inom två huvudkategorier. Om diversifieringen sker inom ett område med nära anknytning till företagets verksamhet kallas det för relaterad diversifiering. Utveckling av produkter inom helt nya områden men med branschanknytning kallas orelaterad diversifiering. Diversifiering sker på grund av att omvärlden förändras så att det hotar den nuvarande strategin i framtiden. Det kan också innebära möjligheter för företaget. Organisationen bör ha resurser eller kompetens som kan utnyttjas i nya områden.

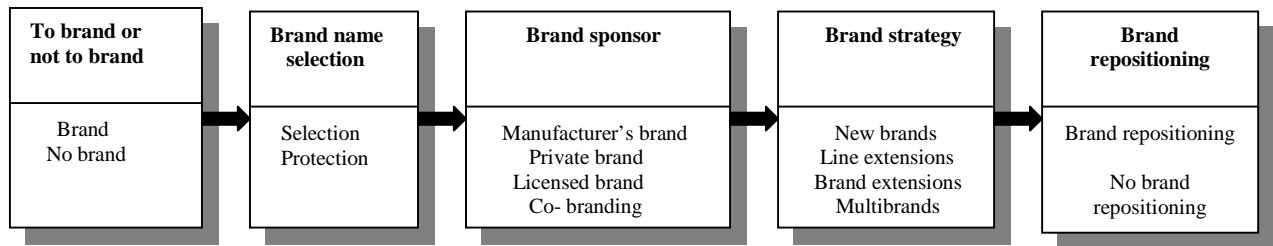
#### 4.3.3 Kotlers modell för varumärkesbyggande

Konsumenter ser varumärket som en viktig del av produkten och ett väl genomtänkt varumärke kan tillföra produkten extra värde för konsumenten. Varumärkesbyggandet har blivit en central fråga i produktstrategin och utgör en av medelpunkterna i den strategiska planeringen. Men att utveckla ett varumärke kräver en hel del långsiktiga marknadsföringsinvesteringar, speciellt i reklam, promotion och förpackning. Många tillverkare väljer därför att bara göra produkten och låta andra bygga varumärket.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Kotler, P, *et al.*, "Principles of Marketing", 1999

Kotlers modell består av fem viktiga beslut för varumärkesuppbyggande, även kallad "The five major branding decisions" som framgår i figur 4.5;



Figur 4.5 "The five major branding decisions"<sup>134</sup>

Dessa beslut sker stegvis och består av:

1. Ska man ha ett varumärke eller inte?
2. Val av namn?
3. Varumärkessponsorer?
4. Vilken varumärkesstrategi ska man välja?
5. Ska man varumärkesrepositionera eller inte?

#### *Ett varumärke eller inte*

Det första beslutet som ett företag står inför är om de ska använda sig av ett varumärkesnamn på sin produkt eller inte. Varumärkesbyggandet har idag blivit så viktigt att det knappast finns något som är "omärkt".

Det finns dock även produkter som inte har något eget märke. Dessa generiska produkter är enkelt paketerade och billigare versioner av allmänna produkter. Det kan vara allt från spaghetti till pappersservetter. Dessa brukar bara ha någon enkel etikett och priset brukar vara lågt. Anledningen till att man kan ha lägre pris beror delvis på att man kanske har lägre kvalitet på ingredienser och lägre förpackningskostnader men framförallt lägre marknadsföringskostnader.

Denna situation brukar generera en del väsentliga frågor som; "varför ska man överhuvudtaget använda sig av märken?", "vem tjänar på det?", "hur ger det nytta?" och "till vilken kostnad?".<sup>135</sup>

#### *Val av namn*

Själva valet av ett namn är en kritisk del i marknadsföringsprocessen. Ett bra namn kan nämligen tillföra en hel del till en produkts framgång, därför bör företaget vara väldigt noggrann när de väljer ett namn. Att hitta det bästa varumärkesnamnet är en svår uppgift. Processen börjar med att företaget noggrant granskar produkten och dess nytta, marknaden man har valt samt att de granskar den marknadsföringsstrategi som har föreslagits.

<sup>134</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999, s. 573

<sup>135</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999

Önskvärda kvaliteter för ett varumärkesnamn bör inkludera följande:

1. Namnet bör föreslå något om produktens nytta och kvalitet
2. Det är även en fördel om namnet är enkelt att uttala, känna igen och komma ihåg. Det brukar hjälpa om namnet är kort, men långa namn är ibland effektiva.
3. Namnet bör vara distinkt som Shell, Kodak, Virgin.
4. Namnet ska i de flesta fall vara internationellt gällande. Ett namn kan betyda något helt annat i ett annat land, kanske något som inte är passande.
5. Namnet ska kunnas registreras och skyddas rättsligt. Namnet får alltså inte vara upptaget av någon annan. Namn som är beskrivande eller föreslår något kan bli oskyddade mot konkurrenter till exempel ordet "Light" kan man inte få skyddat gentemot andra.

När man väl har valt ett namn måste det registreras hos myndigheternas varumärkesregister. När detta är gjort får man ägar rättigheter och skydd mot andra som vill ha samma eller liknade namn.<sup>136</sup>

#### *Varumärkessponsorer*

Ett företag eller en tillverkare har fyra olika sponsorkapmöjligheter. En produkt kan lanseras under *tillverkarens eget varumärkesnamn* (Nestlé), eller så kan en tillverkare sälja sina produkter till en återförsäljare som ger dem *sitt privata märke eller namn* (egna märken).

För det mesta brukar företag skapa sina egna varumärken, men vissa brukar marknadsföra sina produkter med *licensierade märken*. Kläd tillverkare kan betala stora avgifter för att få använda en modeskapares namn eller initialer på deras produkter. En del företag eller tillverkare kan också ha ett *ömsesidigt varumärke*, vilket innebär att man slår sig samman med ett annat företag vars etablerade varumärke används i kombination med det egna varumärket på samma produkt.<sup>137</sup>

#### *Tillverkarens varumärke mot privata varumärken*

Tillverkarnas varumärken har länge dominerat på marknaden men på senare tid har många stora varuhus, lågprisaffärer med flera utvecklat egna varumärken. Idén med att återförsäljare skapar sig egna varumärken är att dra nytta av tillverkarnas överkapacitet. Många återförsäljare kan ofta hitta någon tillverkare med överkapacitet som är villiga att producera deras privata märke till lägre pris vilket resulterar i högre vinster för återförsäljaren. Privata varumärken ger återförsäljare exklusiva produkter som inte kan köpas av konkurrenter, vilket leder till större kundlojalitet.

I kampen mellan tillverkarens varumärken och privata varumärken har återförsäljarna många fördelar. De kontrollerar nämligen vilka produkter de ska lagra, var de ska stå på hyllorna och vilka som ska exponeras på de bästa ställena. De brukar även ta betalt av tillverkarna innan de accepterar nya produkter och hittar utrymme för dem. Återförsäljarna kan ge sina egna varumärken bättre plats för exponering samt ta mindre betalt för sina varumärken jämfört med

<sup>136</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999

<sup>137</sup> Ibid

andra. På detta sätt kan de även nå ut till prismedvetna kunder och plocka andelar även där. Med andra ord så blir återförsäljarnas varumärken allt mer konkurrenskraftiga.<sup>138</sup>

### Licensering

Licensering innebär att man använder någon annans namn eller symbol för att marknadsföra sin egen produkt. För denna exklusiva rättighet betalar man avgift till den som utgivit licensen. Den nyaste formen av licensering är företagslicensering där man hyr ett företags märke eller logotyp som är känt i en produktkategori för att använda det i en relaterad kategori.<sup>139</sup>

### Ömsesidigt varumärke

Ömsesidiga varumärken är ingen ny företeelse men på senare år har intresset för detta ökat igen. Formen uppstår då två etablerade varumärken från olika företag används på samma produkt. Det brukar ofta bli så att ett av företagen licensierar den andres varumärke för att använda det i kombination med sitt eget. Fördelen med ömsesidigt varumärke är många. Då varumärken dominerar i olika kategorier, kan ömsesidiga varumärken medföra att man kan vända sig till en större kundgrupp samt skapa en större lojalitet, medvetenhet med mera. Det ger även företaget möjligheten att gå in på nya marknader med minimal risk och investeringar.

Men denna form har också sina begränsningar. I denna typ av relationer krävs komplexa rättsliga kontrakt och licenser. Företagen måste även koordinera sin reklam, försäljningskampanjer och andra marknadsföringsåtgärder. Slutligen måste man även lita på att varje part tar sin del av ansvaret.<sup>140</sup>

### Varumärkesstrategier

Ett företag måste definiera sin totala strategi kring varumärkesbyggande så att den påverkar alla produkter i företaget på rätt sätt. Man har fyra olika varumärkesstrategier att välja mellan; *Line extension*, *Brand extension*, *Multibrands* och *New brands*. Dessa visas i figur 4.6 nedan,

		Product category	
		Existing	New
Brand name	Existing	Line extension	Brand extension
	New	Multibrands	New brands

Figur 4.6 "Four brand strategies"<sup>141</sup>

<sup>138</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999

<sup>139</sup> Ibid

<sup>140</sup> Ibid

<sup>141</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999, s.581

### *Line extension*

”Line extension” betyder att ett företag introducerar ytterligare varor under samma varumärkesnamn i en given produktkategori som nya smaker, former, färger eller förpackningsstorlekar. Anledningen till att ett företag väljer denna strategi kan bero på flera saker. Företaget vill kanske bemöta konsumenternas önskemål om variation eller på grund av att det ser ett dolt potentiellt behov hos konsumenter. Överkapacitet hos tillverkare kan medföra att företaget introducerar ytterligare varor, eller så vill det möta en konkurrents lyckade ”line extension”. Några företag introducerar ”line extension” för att de ska få mer hyllplats hos återförsäljarna.

Men det finns även en del risker med ”line extension”. Varumärket kan förlora sin speciella betydelse på grund av att företaget överanvänder det. En sådan risk kallas för ”line extension trap”. En annan risk är att försäljningen går så dåligt att den inte täcker utvecklings- och lanseringskostnader. Resultatet kan även bli tvärtom, att försäljningen går bra men på bekostnad av andra varor inom samma kategori. Meningen med strategin är ju att ta försäljning från konkurrerande varumärken och inte att kannabalisera på egna företagets övriga varor.<sup>142</sup>

### *Brand extension*

”Brand extension” går ut på att företaget ska använda lyckade varumärkesnamn för att lansera nya eller modifierade produkter i en ny kategori. Ett exempel är Swatch som utökade sin verksamhet från klockor till telefoner. Ett välskött varumärkesnamn gör det enklare för företaget att gå in i nya produktkategorier eftersom det ger produkten omedelbar igenkänning och acceptans som förhoppningsvis leder till större marknadsandelar.

Företaget kan även misslyckas vid användandet av denna strategi, speciellt om företagets varumärkesnamn inte är passande för den nya produkten. Problemet uppstår då etablerade varumärkesnamn lanseras på helt nya marknader där konsumenterna inte uppfattar varumärket som något positivt, till exempel om Pepsi börjar tillverka hundmat.

Ett varumärkesnamn kan även förlora sin speciella position i konsumentens medvetande genom överanvändning. Denna varumärkesurvattning uppstår när konsumenten inte längre associerar ett varumärke med en specifik produkt eller liknande produkter.

Slutligen bör nämnas att ”brand extension” kan skada huvudvärderingarna från original produkten om det görs på fel sätt. När företaget vill utvidga varumärkesnamnet till nya produktkategorier, är det viktigt att varumärkesnamnets associationer stämmer överens med den nya produkten.<sup>143</sup>

### *Multibrands*

”Multibrands” är en strategi som går ut på att tillverkaren utvecklar två eller flera varumärkesnamn inom samma produktkategori. Förespråkarna av denna strategi säger att den tillåter en finare segmentering av marknaden, där varje varumärkesnamn erbjuder olika funktioner eller nytta för olika konsumentsegment. En annan fördel är att företaget kan differentiera sina nya produkter mer effektivt med individuella varumärkesnamn och därmed

---

<sup>142</sup> Kotler, P, et al, ”Principles of Marketing”, 1999

<sup>143</sup> Ibid

reduceras risken att misslyckade individuella varumärken skadar företagets övergripande rykte.

Det finns även företag som utvecklar "multiple brands" inte bara för individuella produkter utan också för olika produktfamiljer. Detta tillvägagångssätt kallas för "Range branding".

Tillvägagångssättet för "Multibranding" kontrasterar med "Corporate branding" strategi. I "Corporate branding" görs företagsnamnet till den dominerade varumärkesidentiteten över alla produkter, till exempel Mercedes-Benz. Den huvudsakliga fördelen med detta är stordriftsfördelar inom marknadsföringsinvesteringar och större igenkänning av varumärkesnamnet. Det underlättar också lanseringen av nya produkter speciellt när företagsnamnet är väl etablerat.

Andra företag har använt sig av "Company and individual brand" strategi för att namnge sina produkter. Detta tillvägagångssätt fokuserar både på företagets namn och på det individuella varumärkesnamnet som Kellogg's (t.ex. Cornflakes, Raisin Bran, Coco Pops etc.)<sup>144</sup>

### *New Brands*

För vissa företag kan skapandet av ett nytt märke vara det bästa alternativet, då de ska gå in i en ny produktkategori där företagets tidigare varumärkesnamn kan anses som opassande. Ett exempel på detta är Toyota, som ville in på lyxbilsmarknaden och skapade namnet Lexus. En annan anledning till att välja nya märkesnamn kan bero på att företaget vill urskilja en ny produkt från tidigare varumärkesidentiteter så att den inte relateras med de gamla produkterna. Det handlar mer eller mindre om att skapa en distinktiv identitet till en ny produkt.

Introduceringen av nya varumärken inom samma produktkategori kan vara riskabelt i den mening att varje varumärke bara tar en liten marknadsandel var och ingen andel är särskilt vinstgivande. Företaget slösar då ut sina resurser på flera olika varumärken istället för att bygga upp några varumärken till en nivå med höga vinster. Företaget bör försöka rensa bort de svagare märkena och sätta höga krav vid val av nya varumärken.<sup>145</sup>

### *Varumärkesrepositionering*

Även om företaget har lyckats positionera ett varumärke på marknaden, kan det bli tvingat till att repositionera det i framtiden. En konkurrent kan lansera ett likvärdigt varumärke på marknaden och på så sätt ta marknadsandelar från företaget. Konsumenternas behov kan förändras vilket kan ge till följd att efterfrågan av företagets produkter minskar.

Företaget bör tänka igenom möjligheten att repositionera existerande varumärken innan det beslutar sig för att lansera nya. Repositionering kan kräva att företaget ändrar både produkten och dess image. Ibland är det tillräckligt med att ändra imagen.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Kotler, P, et al, "Principles of Marketing", 1999

<sup>145</sup> Ibid

<sup>146</sup> Ibid



## 4.4 Strategy into action

Företaget måste slutligen implementera sina valda strategier för att se om dessa leder till måluppfyllelse. Som tidigare nämnts sker en ständig förändring i omvärlden och då måste företaget agera utifrån denna. Ibland behöver de ändra en av sina utvalda strategier för att uppnå målen. Möjligheterna för framgångsrika strategier är att;

- förändra och utveckla resurser och kompetens för att anpassa förändrade strategier
- utveckla unika resurser eller kärnkompetensen i delar av organisationen, där de arbetar för att bygga upp nya framgångsrika strategier.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Johnson, G & Scholes, K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

## 5. Teori - varumärkesmixmodellen

---

*I detta teorikapitel tar vi upp modellen för varumärkesmixen. Vi beskriver varumärkesuppbyggande ur både märkesinnehavarens och konsumentens perspektiv.*

---

### 5.1 Varumärkesmixmodellen

Själva varumärket är det som ofta binder samman och styr verksamheten. Att varumärket är korrekt kommunicerat och korrekt uppfattat är därför avgörande. Ett företag bör investera i olika märkesuppbyggande åtgärder. Syftet med detta är, enligt Melin, att få så många konsumenter som möjligt att bli positivt inställda till märket och därmed skapa en långsiktig märkeslojalitet. För att ett varumärke på ett framgångsrikt sätt ska kunna utvecklas till ett långsiktigt uthålligt och strategiskt konkurrensmedel gäller det för marknadsinnehavaren att inte betrakta den varumärkesuppbyggande processen som fulländad, utan istället utveckla varumärket och dess inneboende potentiella konkurrenskraft kontinuerligt.<sup>148</sup>

Enligt Melin liknar den varumärkesuppbyggande processen ett evolutionärt förlopp som påverkas av ett antal interna och externa drivkrafter. Det rådande konkurrenstrycket på marknaden formar en av de viktigaste externa drivkrafterna medan kompetensen inom brandmanagement betraktas som den viktigaste interna drivkraften.<sup>149</sup>

Melin menar att varumärkesforskningen har två huvudinriktningar, *brand management* och *consumer behaviour*. Brand management sätter märkesinnehavaren i fokus och innehåller de interna faktorerna som bidrar till att skapa ett starkt varumärke. Konsumenternas förhållande till varumärket och deras beslutsprocess behandlas i consumer behaviour perspektivet. Enligt Melin ska man inte behandla dessa forskningsområden som oberoende delar utan istället ska de ses som komplement till varandra.<sup>150</sup> Båda dessa perspektiv är viktiga för att förstå hur ett varumärkeskapital byggs upp och hur det sedan förvaltas för att nå bestående konkurrensfördelar.

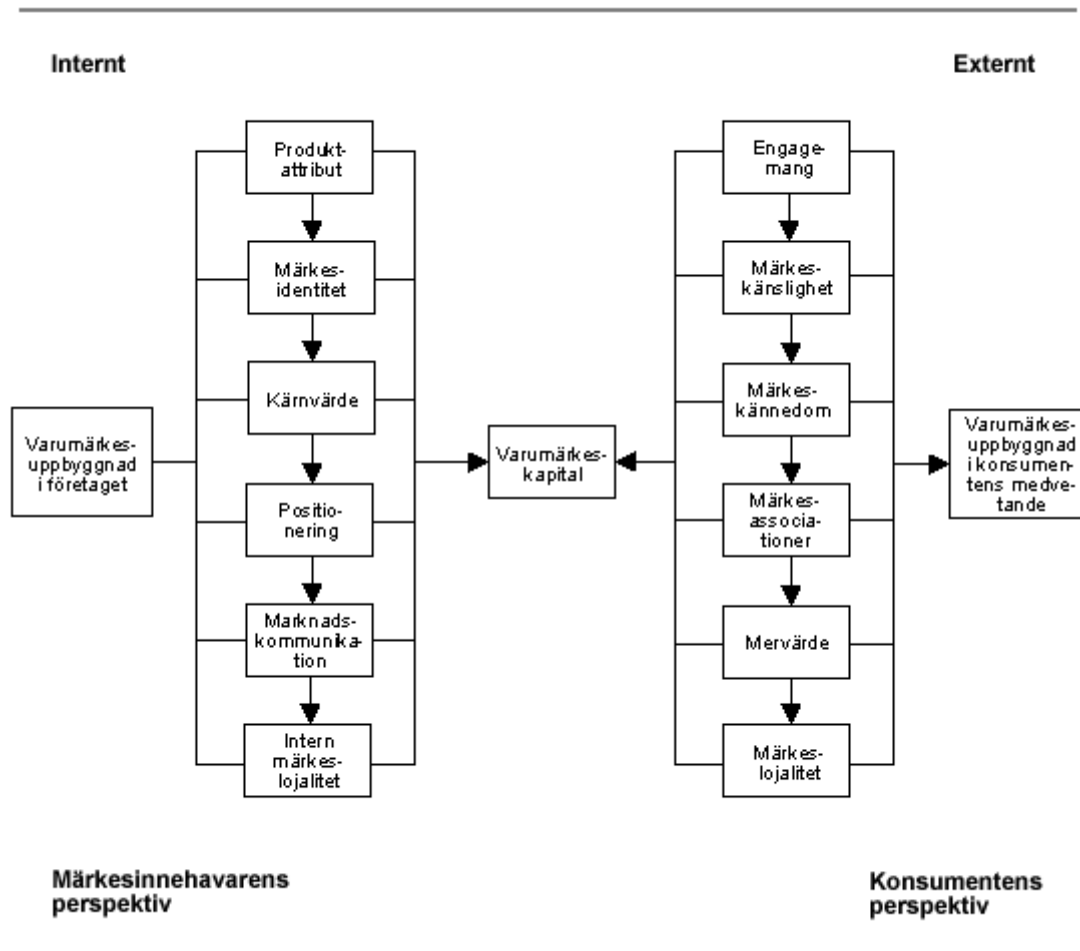
---

<sup>148</sup> Johnson, G & Scholes, K, "Exploring Corporate Strategy", 2002

<sup>149</sup> Ibid

<sup>150</sup> Ibid

Melins konceptuella modell av varumärkesmixen samlar de två inriktningarna vi redogjort för ovan, för att beskriva den varumärkesuppbyggande processen.



Figur 5.1 Den varumärkesuppbyggande processen<sup>151</sup>

### 5.1.1 Varumärkets uppbyggnad ur märkesinnehavarens perspektiv

Ur märkesinnehavarens perspektiv, är denna modell uppbyggd av sex nyckelbegrepp som är starkt förknippade med varandra. Dessa är *produktattribut*, *märkesidentitet*, *kärnvärde*, *positionering*, *marknadskommunikation* och *intern märkeslojalitet*. Dessa begrepp ger tillsammans en ökad förståelse för hur ett starkt varumärke kan byggas upp och behålla sin styrka i framtiden. Modellens syfte är att varje enskilt steg ska kunna bidra till att skapa konkurrensfördelar för företaget som tillsammans bildar företagets varumärkeskapital eller "Brand Equity".<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997, s.279

<sup>152</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

### *Produktattribut*

Enligt Melin blir ett varumärke alltid känt genom den produkten som det representerar.

*”Ett varumärke har alltså inget egenvärde, utan det är först i relation till en produkt som den värdeskapande processen kan initieras.”*<sup>153</sup>

Utgångspunkten är att differentiera produkten gentemot konkurrenter genom att erbjuda en produkt som ger ett funktionellt mervärde hos konsumenterna. Företaget kan skapa detta mervärde med hjälp av produktattribut som exempelvis produktskydd, produktkvalitet, förpackningsdesign och visuell identitet, som till exempel färgkombination och logotyp. Syftet med dessa attribut är att individualisera och skapa en distinkt visuell identitet.

För att varumärket ska bevara sin styrka krävs det en kontinuerlig och målmedveten produktutveckling. Det är viktigt att produkten är innovativ i något avseende för att kunna fungera som en konkurrensfördel. För att bevara det särpräglade draget hos produkten gäller det att skydda produkten. Det finns olika typer av produktskydd beroende på produktens innovationsgrad. Vid hög innovationsgrad kan produkten beviljas patent vilket betraktas som ett formellt produktskydd. Däremot om innovationsgraden är låg och produkten inte kan patenteras finns det istället möjlighet att skydda produkten som en företagshemlighet vilket betraktas som ett informellt produktskydd. Oavsett vilken innovationsgrad en produkt har är det nödvändigt att den håller ett gott kvalitetsrenommé genom att skapa värde för konsumenten och därmed höja dess konkurrensförmåga på marknaden.<sup>154</sup>

### *Märkesidentitet*

Märkesidentitetens särskiljande förmåga, som är immateriell till sin natur och därmed svår att imitera, har väckt stort intresse på kort tid. Detta beror på att det är svårare för många företag idag att konkurrera med produktattribut, eftersom de funktionella skillnaderna mellan olika produkter i en given kategori tenderar att minska allt mer, och dels på grund av att de inte vill konkurrera med pris. Märkesidentitet avser vad ett varumärke står för, dess mening och vad som gör det unikt. Det handlar om att försöka förmedla ett emotionellt mervärde till konsumenterna som kan manifesteras i olika identitetsbärare som exempelvis varumärke, logotyp, förpackning, symbol och marknadskommunikation. Identitetsbärare som väljs ska stödja och stärka varandra för att tillsammans på bästa sätt förmedla vad en varumärkesprodukt står för.

För att kunna bygga en stark identitetsplattform kan man utgå från ett antal olika identitetsutvecklande faktorer som märkesproduktens namn, ursprung, personlighet och användningsområde. När det gäller varumärkets personlighet ska den vara utformad så att konsumenterna kan och vill identifiera sig med den. Märkesproduktens användning skall, i likhet med personlighet, kunna underlätta identifikationsprocessen för konsumenterna. Identiteten går och borde förändras ifall den har blivit svag eller irrelevant.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997, s.280

<sup>154</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997

<sup>155</sup> Ibid

## *Kärnvärde*

När märkesinnehavaren har identifierat de faktorerna som representerar ett varumärkes funktionella och emotionella mervärde bör målsättningen därefter vara att försöka analysera vilka av de faktorerna som kan ge upphov till en långsiktig uthållig differentieringsfördel. Denna ska bilda varumärkets *kärnvärde* eller differentierande mervärde som skall tillfredsställa konsumentens grundläggande behov och bidra till att skapa värde. Det finns fyra kriterier som en differentieringsfördel bör uppfylla för att den ska kunna utgöra ett varumärkes kärnvärde. Differentieringsfördelen bör vara *värdefull* och *kommunicerbar* ur konsumenternas perspektiv samt *unik* och *svårimiterad* ur konkurrenternas perspektiv.

Kärnvärdet avgör förutsättningar för positioneringsstrategin och fungerar som den kommunikativa länken mellan märkesinnehavaren och konsumenten.<sup>156</sup>

## *Positionering*

Positionering har sitt ursprung i det kärnvärde som varumärket representerar. Märkesinnehavaren försöker inta en speciell position för det egna varumärket i konsumenternas medvetande, det vill säga positionera sig externt. Detta leder inte bara till märkeslojalitet utan också till en stark marknadsposition som försvårar för konkurrenter att etablera sig.<sup>157</sup>

Melin menar att det är viktigt att genomföra en positioneringsanalys innan ett företag ska positionera sig, det vill säga att undersöka vilka positioner som andra produkter har på marknaden i likartad produktgrupp. Efter detta ska företaget sammanställa ett positioneringskoncept med märkesproduktens differentieringsfördelar som erbjuder ett emotionellt och funktionellt mervärde för konsumenterna.<sup>158</sup>

För att lyckas skapa en unik position i konsumenternas medvetande måste märkesinnehavaren positionera sig även internt, det vill säga skapa en plats för varumärket i organisationens medvetande. Företagsledningen måste engagera medarbetare på många olika nivåer i varumärkets utveckling. Den måste också lyckas få alla medarbetare att förstå vad varumärket står för, hur det är relaterat till företagets övriga varumärken och vad som särskiljer det gentemot konkurrenterna.<sup>159</sup>

Kevin Lane Keller förklarar i artikeln "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples"<sup>160</sup> konceptet "brand mantra", som används för att förbättra den interna varumärkesuppbyggnaden och hur det är relaterat till varumärkets positionering. "Brand mantra" består av tre till fem ord som fångar kärnan i varumärkets positionering och dess differentieringsfördelar. De orden ska kombinera varumärkets funktioner med de deskriptiva och emotionella aspekterna som exempelvis Nikes "brand mantra": "authentic athletic performance". Syftet med "brand mantra" är att få medarbetaren inom ett företag att förstå vad varumärket representerar för konsumenterna för att i enlighet därmed kunna reglera sina

---

<sup>156</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>157</sup> Ibid

<sup>158</sup> Melin, F, "Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken", 1999

<sup>159</sup> Ibid

<sup>160</sup> Keller, K L, "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples", Journal of Marketing Management, 1:15, s. 43-51, 1999

handlingar. Det kan också guida företaget angående till exempel vilka produkter som ska introduceras under varumärket, vilka reklamkampanjer som ska genomföras eller hur varumärket ska säljas. Ett ”brand mantra” måste utvecklas samtidigt som varumärkets positionering. Ett framgångsrikt ”brand mantra” ska kunna ha förmågan att effektivt kommunicera det som är unikt hos varumärket och ska också vara enkelt, tydligt och lätt att komma ihåg.

### *Marknadskommunikation*

Efter positionering ska man se till att konsekvent kommunicera på marknaden. Marknadskommunikationen sker i form av promotionsmixen: reklam, säljfrämjande åtgärder, PR och personlig försäljning.<sup>161</sup> Här bör märkesinnehavarens målsättning vara att varumärkets kärnvärde ska genomsyra all märkesuppbyggande kommunikation. Märkesuppbyggande reklam, som i allmänhet är den viktigaste formen av kommunikation, bör ges en unik och särpräglad kommunikativ identitet för att den ska både tala till och tilltala konsumenterna. Vid utformningen av en kommunikativ identitet gäller det att integrera alla kommunikativa aktiviteter så att den uttrycks på ett enhetligt och effektivt sätt oavsett vilket media man använder sig av. Detta för att undvika förvirring hos konsumenterna. De viktigaste kommunikativa aktiviteterna enligt Melin är tematisk identitet som kan byggas upp kring olika situationer, visuell identitet som kan manifesteras i en logotyp, verbal identitet som kan vara en slogan och audiell identitet som kan förmedlas av en melodislinga.<sup>162</sup>

Enligt Melin ska man betrakta satsningar på märkesuppbyggande reklam som investeringar i framtiden hellre än kostnader. Det bidrar till en hög märkeskänedom bland konsumenterna som är en nödvändig förutsättning för att kunna skapa märkeslojalitet. Denna lojalitet leder med tiden till en hög marknadsandel och därmed till en stark marknadsposition.<sup>163</sup>

### *Intern märkeslojalitet*

För att kunna attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter måste märkesinnehavaren vara medveten om vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas för att kunna ta bra genomtänkta beslut. Märkeslojalitet är ett mål externt i konsumenternas medvetande, men även internt ur märkesinnehavarens perspektiv.<sup>164</sup>

Intern märkeslojalitet avser de åtgärderna som märkesinnehavaren måste utföra för att bevara ett varumärkes juridiska och kommersiella status. Intern märkeslojalitet är förknippat med förvaltning av varumärkeskapital.<sup>165</sup>

Märkesinnehavaren kan bevara den juridiska statusen genom att utforma en adekvat varumärkesskydd för att hindra både externa och interna hot som kan riktas mot varumärket. Externa hot som varumärkesintrång kan undvikas genom att man alltid är vaksam på konkurrenterna för att identifiera och möta hoten. Interna hot som exempelvis felaktig användning av varumärket kan medföra en minskning av varumärkets särskiljningsförmåga. Detta hindras bäst genom att företagsledningen engagerar samtliga medarbetare i varumärkesskyddet genom att till exempel sammanställa en varumärkesmanual som bland

---

<sup>161</sup> Melin, F, ”Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken”, 1999

<sup>162</sup> Melin, F, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, 1997

<sup>163</sup> Ibid

<sup>164</sup> Ibid

<sup>165</sup> Ibid

annat innehåller regler för korrekt varumärkesanvändning.<sup>166</sup> En väl fungerande intern lojalitet uppnås genom att få alla medarbetare i ett företag att dra åt samma håll utifrån en väl genomarbetad övergripande vision angående varumärket.<sup>167</sup>

Att bibehålla ett varumärkes unika identitet samt att säkerställa att konsumenternas uppfattningar om ett varumärke i så hög grad som möjligt stämmer överens med vad man vill att varumärket ska stå för är grundläggande förutsättningar för att upprätthålla ett varumärkes kommersiella status. Märkesinnehavaren bör se till att det finns en stor överensstämmelse mellan varumärkets image och dess identitet. Regelbundna imageundersökningar bör genomföras för att få en tillförlitlig uppfattning om konsumenternas bild av ett varumärke.<sup>168</sup>

Att identifiera, analysera och påverka märkeslojala konsumenter är ett annat viktigt steg i upprätthållandet av ett varumärkes kommersiella status. Märkesinnehavaren kan vidta en rad lojalitetsfrämjande åtgärder som till exempel att investera i märkesuppbyggande reklam, att erbjuda ett bestående mervärde och sist men inte minst att belöna köptrogna konsumenter.<sup>169</sup>

### 5.1.2 Varumärkeskapitalet

Varumärkeskapital står i fokus i varumärkesmixen och det står nästan i centrum av all forskning kring varumärken. Varumärkeskapitalet som även går under namnet "Brand Equity" är i de flesta fall företagets viktigaste tillgång. Det är egentligen inte varumärket som är företagets viktigaste tillgång utan allt det som finns kopplat till varumärket i konsumentens medvetande.<sup>170</sup>

En definition av begreppet "Brand Equity" ges av Aaker<sup>171</sup>:

*"Brand equity is a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers."*

I allmänhet består "Brand Equity" av en uppsättning fördelar och förpliktelser som kopplas till ett varumärke och medför ett värde till en produkt eller en tjänst.<sup>172</sup>

Varumärkeskapitalet kan diskuteras ur såväl märkesinnehavarens som konsumentens perspektiv. Det finns givetvis en stark koppling mellan märkesinnehavarens- och konsumentrelaterade mått på varumärkesstyrka. Ett varumärke genererar värden för företaget genom att generera värden för köparen och detta visar sig i form av märkeslojalitet vilket är ett nyckelbegrepp inom "Brand Equity" området.<sup>173</sup>

Många företag har på senare tid börjat inse det inneboende värdet i framgångsrika varumärken. Märkesintensiva företags köps upp för summor som ligger långt över de värden

---

<sup>166</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>167</sup> [www.va.se](http://www.va.se)

<sup>168</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>169</sup> Ibid

<sup>170</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>171</sup> Urde, M, "Märkesorientering", 1997, s.97

<sup>172</sup> [www.bmn.se/lexicon/equity.html](http://www.bmn.se/lexicon/equity.html)

<sup>173</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

som man kan hitta i balansräkningen.<sup>174</sup> Enligt Urde finns det två grundläggande motiv för att använda "Brand Equity" begreppet inom ett företag. Det första är för att kunna få en finansiell värdering för redovisningssyftet vid till exempel fusioner eller uppköp. Det andra är för att kunna effektivisera ett företags marknadsaktiviteter ur ett strategiskt perspektiv.<sup>175</sup>

### 5.1.3 Varumärket som värdeskapare ur konsumentens perspektiv

Konsumenternas syn på varumärket spelar en avgörande roll för märkesinnehavaren. Det är konsumenten som avgör vad som är värde eller inte. Därför blir det betydelsefullt för marknadsinnehavaren att vara medveten om hur varumärket kan bidra till att skapa ett mervärde för konsumenten. Förhållandet liknar en ta – ge situation i den mening att om varumärket skapar värde för konsumenten så bidrar detta till att skapa värde för märkesinnehavaren. Detta förhållande i sin tur är en grundläggande förutsättning för att ett varumärke ska kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel.<sup>176</sup>

Konsumentens val beror bland annat på demografiska, kulturella och socioekonomiska faktorer, som varierar från en person till en annan. Melin har koncentrerat sig istället på varumärkets roll i konsumenternas beslutsprocess för att upptäcka ett mönster där som kommer att hjälpa märkesinnehavaren att nå märkeslojalitet i större utsträckning.<sup>177</sup>

Melin menar att;

*"kunden köper varken en produkt eller ett märke utan en märkesprodukt".<sup>178</sup>*

Hur pass relaterade en produkt och ett varumärke är till varandra beror på produktkategori, köpsituation och graden av engagemang. En produkt kan lättare imiteras än ett varumärke.

Den externa delen av varumärkesmixen består av sex begrepp. Dessa är *engagemang*, *märkeskänslighet*, *märkeskänedom*, *märkesassociationer*, *mervärde* och *märkeslojalitet*.

Engagemang är egentligen intresset för produkten hos konsumenterna. Man kan dela produkter i låg- och högengagerande. Livsmedel tillhör den lågengagerande gruppen. Vid marknadsföring av dessa produkter måste ett företag aktivt sträva efter att få konsumenternas uppmärksamhet och därmed öka deras grad av engagemang. På så sätt kommer konsumenterna lägga större vikt vid varumärket i val av produkter, det vill säga de kommer att bli mer märkeskänsliga.

Märkeskänedom hos konsumenterna är en av de viktigaste uppgifterna för märkesinnehavaren. Om varumärket är välkänt så anser ofta konsumenten att det omfattar en bra produkt. Med allt flera mediakanaler och olika märkesprodukter blir det allt svårare att få kännedom för ett varumärke. Det brukar vara lättare när man kommer ut med produkter i helt nya produktkategorier, på en marknad med inga eller endast få konkurrenter, och då gäller det direkt att skapa en stark relation mellan varumärket och produkten i konsumenternas medvetande.

---

<sup>174</sup> Melin, F, Urde, M, "Varumärket – en hotad tillgång", 1991

<sup>175</sup> Urde, M, "Märkesorientering", 1997

<sup>176</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>177</sup> Melin, F, "Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken", 1999

<sup>178</sup> Melin, F, "Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken", 1999, s.49



Kännedom av ett varumärke är steget före märkesassociation. Förutom namn ska man försöka skapa märkesassociationer som till exempel upplevd kvalitet, prestanda, livsstil och kändisskap hos konsumenterna, det vill säga påminna konsumenterna om vad varumärket är känt för. Om det är kvaliteten som ger ett mervärde för produkten så måste producenterna ständigt genomföra kvalitetskontroll och utveckla sina produkter, men även produktens utseende kan påverka konsumenternas uppfattning om en produkts kvalitet. I vissa fall kan något högre pris vara en indikator på hög kvalitet. Varumärkesinnehavaren av den här typen av produkter har stora krav på kvaliteten som verkligen måste leva upp till förväntningar hos konsumenterna.

Mervärde är det lilla extra som konsumenter gärna betalar för och avgör vilket märkesprodukt konsumenten väljer. Ett mervärde byggs upp av de associationer som en konsument har till en märkesprodukt och därmed leder till märkespreferenser som på sikt kan ge upphov till märkeslojalitet.

Märkeslojalitet är något för märkesinnehavaren att sträva efter.<sup>179</sup> Genom kundernas igenkänning och positiva attityder kan lojaliteten till varumärket skapa en stabil efterfrågan och också ge möjligheter att ta ut högre priser och skapa större marginaler. Lojaliteten kan få kunderna att göra val som inte är rationella.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Melin, F, "Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken", 1999

<sup>180</sup> [www.va.se](http://www.va.se)

## 6. Analys

---

*I detta kapitel kommer vi inledningsvis att analysera Procordia Food AB:s övergripande strategi som också innefattar strategin för varumärket Felix. Därefter analyseras varumärket Felix utifrån den rationella modellen samt varumärkesmixmodellen.*

---

### 6.1 Övergripande strategi

Håkan Sköld ger intryck av att Procordia Food AB i allmänhet planerar sin verksamhet tämligen ingående. Företaget har klara målsättningar och strategier för exempelvis varumärkesutveckling. Det har också en konkret affärsidé och en god bild av hur företaget och dess varumärken skall utvecklas. Detta ger intryck av att Procordia Food AB följer ett rationellt strategiskt synsätt i sitt strategiarbete. Dessutom har intervjuerna och det genomgångna materialet kring företaget gett oss intryck av att Procordia Food AB strävar efter att följa någon typ av rationell strategisk ansats.

Vi anser att företaget analyserar den omvärld som de befinner sig i, i enlighet med det rationella synsättet. Företagets affärsidé, vision och uppgift klargörs för att passa in i den omvärld företaget befinner sig i. Företagets varumärkesstrategier utgår från affärsidén och de har en plan för hur detta skall ske.

Vi anser att det finns indikationer på att det, förutom rationellt tänkande och planering, finns inslag av flexibilitet och anpassningsbarhet. Den strategiska utvecklingen sker visserligen med utgångspunkt i företagets affärsidé men utvecklingen påverkas inte endast av företagets affärsidé utan även av ledningens och medarbetarnas intuition och lärande. Inom varumärket Felix finns en tydlig delstrategi som förändras i takt med att omvärlden förändras.

Företaget har också välstrukturerade och realiserbara strategier exempelvis när det gäller produktutveckling. Men samtidigt anpassar det sin produktutveckling till den takt som konsumenterna efterfrågar nya produkter.

När det gäller övergripande och långsiktiga strategier verkar Procordia Food AB vara medveten om en föränderlig och oförutsägbar omvärld och att det inte är möjligt att skapa alltför reglerade strategier. Strategierna i praktiken är betydligt mer flexibla än vad som egentligen finns nedskrivet. När det sker oförutsedda förändringar i omvärlden (som larmet om akrylamid i vissa livsmedel) måste företaget helt enkelt ändra en del av sin strategi.

Avslutningsvis krävs det en stor lyhördhet och timing för att ligga rätt i tiden och för att nå framgång. Även om Procordia Food AB säger sig arbeta med en medveten strategi i allra högsta grad på en föränderlig marknad anser vi att det blir allt viktigare att vara flexibel än att följa planerna fullt ut.

## 6.2 Analys utifrån den rationella modellen

### 6.2.1 SWOT – analys

I vårt fall utgörs hoten av butikskedjornas egna varumärken, där risken att märkesprodukternas volym och ekonomiska resurser begränsas är stor. Detta beror bland annat på att återförsäljarna kontrollerar vad som skall finnas och exponeras i butikerna. Ett annat hot är den ökade internationalisering då fler varumärken konkurrerar på marknaden. Lågprishysterin utgör också ett hot mot varumärket Felix. Hotet består i att företaget inte kan konkurrera en längre tid till ett så lågt pris som möjligt, eftersom detta inte skulle generera tillräckliga marginaler.

Enligt Håkan Sköld har Procordia Food AB lyckats samordna varumärket Felix, på det sätt som det representerar, på ett effektivt sätt. Genom detta har företaget möjligheten att kapitalisera Felix som varumärke under många år framöver. Vi är något osäkra på vad denna samordning består av. Om han menar samordningen av alla aktiviteter kring varumärket såsom produktion, distribution, försäljning och kommunikation tror vi att de har nått en hög effektivitet. Om det däremot handlar om samordning av vad varumärket Felix representerar inför konsumenterna anser vi att Sköld motsäger sig själv då han menar att;

*”...vi över tiden inte har lyckats skapa tillräcklig’ image/identitet’ för att tydligt skilja oss från t ex Findus.”*

Vi anser att ovanstående citat tyder på att en framgångsrik samordning av vad varumärket Felix representerar inför konsumenterna, i själva verket inte skett fullt ut.

Felix styrka finns i själva varumärket, då det tillhör ett av de starkaste och mest inarbetade livsmedelsvarumärkena i Sverige. En annan styrka ligger i Felix’ produkter som har starka positioner på de flesta marknader som de befinner sig på i dagsläget. Genom att företaget genomför ständiga innovationer är detta också en styrka då varumärket Felix har förmågan att vitaliseras.

Svagheter representeras av att varumärket Felix har för många produktkategorier representerade på marknaden. Detta skapar svårigheter för Procordia Food AB att uppnå en samlad image och identitet hos konsumenterna. Kjell Olsson menar att med fortsatt produktutveckling och en stark varumärkesprofilering kan Felix’ produkter få en ny position på marknaden. Detta ser vi också som en möjlighet till att motverka problemet.

### 6.2.2 Resurser och kärnkompetens

Vi anser att Procordia Food AB både har tillgängliga, värdefulla och unika resurser för varumärket Felix. De tillgängliga resurserna utgörs av fysiska resurser då bland annat produktionsutrustning och byggnader. Vidare har företaget tillgängliga resurser i form av mänskliga och, finansiella resurser samt humankapital. Vi saknar dock information om företagets finansiella resurser då vår respondent inte ville gå närmare in på siffror. Håkan Sköld säger dock att företagets ekonomiska resurser är tillräckliga för att bygga upp ett så stort varumärke som Felix.

Vi anser att Procordia Food har en värdefull och unik resurs i själva varumärket Felix. Vi tycker att varumärket fungerar som en strategisk tillgång för företaget på grund av olika faktorer. En faktor utgörs av själva namnet då det är ett inarbetat och väletablerat varumärke på den svenska marknaden. En annan faktor är varumärkets image och rykte.

Det unika i varumärket som resurs ligger i namnet. Därför är det viktigt att alltid utveckla ett effektivt konkurrenskydd till varumärket och dess produkter och identitet.<sup>181</sup>

Vi anser att förmågan att bygga ett starkt varumärke utgör kärnkompetensen i varumärket Felix. Detta manifesteras i kompetenta medarbetare med välutvecklade kunskaper inom produktutveckling, marknadsföring och teknologi.

### 6.2.3 Porters branschanalys

För att kunna förstå Procordia Food AB:s val av strategi måste man först göra en analys av de branscher där varumärket Felix konkurrerar. Som vi tidigare nämnt har vi valt att definiera de branscher som Felix konkurrerar i på samma sätt som vi definierat marknaderna, det vill säga djupfrost och kolonial. Nedan kommer vi att genomföra analysen gemensamt för dessa branscher, då de enligt oss liknar varandra.

Enligt Porter finns det fem strukturella krafter som påverkar en branschs konkurrensintensitet och som en följd av detta, dess lönsamhetspotential.

#### *Industry rivalry*

I varken djupfrost- eller kolonialbranschen finns det något varumärke som intar en monopolställning. Snarare karakteriseras branscherna av ett stort antal varumärken. De är dock ett fåtal stora företag med breda produktsortiment som dominerar branscherna. Bland de största företagen återfanns 1998, Kraft Freia Marabou, Procordia Food AB, Svenska Nestlé, Van den Bergh Foods, Dafgård, Bestfood Nordic och Semper Foods.<sup>182</sup> Samtliga dessa företag konkurrerar med hjälp av samma strategi, det vill säga differentieringsstrategi. Porter menar att om branschen domineras av ett antal liknande företag tenderar de att sätta priset efter varandra. Vi anser att detta stämmer, eftersom vi har uppmärksammat att priset är relativt lika mellan olika varumärkesprodukter inom dessa branscher.

Livsmedelskedjornas egna märken utgör stora konkurrenter, då de konkurrerar främst på basis av pris. Porter talar om möjligheten för företaget att ta mer betalt för sina varor då man erbjuder konsumenten mer än vad konkurrenten kan. Möjligheten att differentiera sig är olika stor beroende på vilken bransch man talar om. Vi anser att möjligheten är stor inom både djupfrost- och kolonialbranschen. Procordia Food AB säger att de differentierar varumärket Felix genom att erbjuda en högre kvalitet och bättre smakupplevelse än dess konkurrenter. Företaget kan på så sätt ta ett högre pris för sina produkter. Livsmedelskedjornas egna märken representerar även en annan hotbild då livsmedelskedjorna kan ge sina egna märken bättre plats för exponering.

---

<sup>181</sup> Melin, F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997

<sup>182</sup> [www.konkurrensverket.se](http://www.konkurrensverket.se)

### *Supplier power*

Porter menar att det centrala i en analys av leverantörernas makt är hur lätt det är för företaget att byta leverantör. Med tanke på det utbud och den standardisering som råder kring livsmedelsråvaror såsom grönsaker och frukt borde företaget tämligen lätt kunna byta producent om det skulle uppstå några problem. Procordia Food AB har dock relativt höga krav på råvarorna till de produkter som säljs under varumärket Felix. Detta tar sig i uttryck i företagets kontroll över råvarorna ”ända från åkern”.<sup>183</sup> Detta kan leda till att ett byte av leverantör kan medföra svårigheter då inte alla producenter lever upp till dessa kvalitetskrav.

### *Threats of entry*

Felix drar stor fördel av att ha varit ett välkänt och etablerat varumärke sedan många år tillbaka. Företag som vill lansera nya varumärken inom djupfryst- och kolonialbranschen måste lägga ned betydande summor för att uppnå samma kännedom hos konsumenterna. Detta kan verka avskräckande för nya potentiella konkurrenter med mindre eller helt okända varumärken.

Porter talar om inträdesbarriärer skapade av myndigheterna. Några specifika sådana finns det inte inom de svenska branscherna för djupfryst och kolonial. Företagen måste dock följa den svenska lagstiftningen rörande bland annat produktförsäljning och marknadsföring.

Efter Sveriges inträde i EU öppnades marknaden upp för nya aktörer och gamla inträdeshinder togs bort. Håkan Sköld ser internationaliseringen som ett hot då nya varumärken dyker upp på den svenska marknaden. Vi anser att internationaliseringen är ett ständigt hot då det är tämligen enkelt för utländska företag att komma in på den svenska marknaden.

Flera av de svenska livsmedelskedjorna har börjat tillverka produkter under egna varumärken. Detta ökar konkurrensen då konsumenterna får fler märken att välja mellan. Det kan också verka avskräckande för nya potentiella konkurrenter då utrymmet i butikerna blir mindre.

### *Threats of substitutes*

Varumärket Felix' produkter är mycket lätta att byta ut mot ersättningsprodukter. Detta borde enligt Porter leda till att konsumenterna är känsliga för eventuella prisförändringar. Skulle priset på exempelvis pommes frites gå upp avsevärt mycket finns det en uppsjö av alternativ, både djupfryst och färskt. Porter säger dock att om varan erbjuder något mer än ett lågt pris är det svårare att byta ut den mot ett substitut. När det gäller Procordia Food AB använder de inte sig av priset som konkurrensmedel därför är det enligt oss viktigt att differentiera sina produkter. Lars Freiholtz menar att varumärket Felix ”står för smaksättning i en klass för sig”. Detta skulle betyda att det är svårare att byta ut Felix mot ersättningsprodukter, trots att sådana alternativ finns.

---

<sup>183</sup> ”Glädjen till maten”, Procordia Food AB, 2002

## *Buyer power*

Vi anser att Procordia Food AB har två typer av kunder som man måste skilja mellan för att göra en korrekt analys. Den ena kunden är livsmedelsbutikerna och den andre kunden är konsumenterna som handlar i butikerna.

Relationen till kunderna avseende butikerna, varierar beroende på om de för tillfället ”är i förhandling eller inte”.<sup>184</sup> Håkan Sköld menar dock att relationerna oftast är goda då ”varumärket Felix har en av Sveriges intressantaste affärspportfölj”. Kundens makt har dock avsevärt förstärkts sedan livsmedelskedjorna började tillverka produkter under egna varumärken. Förutom att det innebär mindre utrymme i butikerna för de övriga varumärkena, så blir kunden även en ytterligare konkurrent.

Håkan Sköld anser att Procordia Food AB genom varumärket Felix har en god relation till den andre typen av kund det vill säga konsumenterna. ”Att anpassa sig efter konsumenternas preferenser är en självklarhet”.<sup>185</sup>

### 6.2.4 Porters generiska strategier

Efter en analys av företagets branschsituation gäller det att välja en strategi som till slut ger en högre eller i alla fall samma lönsamhet som konkurrenterna. Enligt Porter finns det tre huvudsakliga strategier som leder till detta. Dessa är *kostnadsledare*, *differentiering* och *fokusering*.

Procordia Food AB menar att det inriktar sig både på låga kostnader och differentiering för att bli konkurrenskraftiga.

*”De (Procordia Food, vår anm.) måste alltid se till att deras kostnader är effektiva och på så sätt kunna differentiera sig mot sina konkurrenter”*

Håkan Sköld, varumärkeschef

När det gäller att hålla kostnaderna nere så fokuserar företaget ständigt på kostnadsutvecklingen. Håkan Sköld menar att det handlar om att ständigt åstadkomma både fasta och rörliga kostnadsförbättringar för att skapa ett konkurrenskraftigt företag. Utifrån den information vi har fått kan vi inte säga att målet för företaget är att vara kostnadsledare inom sin bransch, det vill säga att Procordia Food AB inte använder sig av denna strategi för varumärket Felix. Vi anser även att företaget inte använder sig av någon form av lågprisstrategi.

Vi anser dock att Procordia Food AB, för att vara konkurrenskraftigt, satsar på kostnadsrationalisering genom att bland annat effektivisera produktionsprocessen. Ett exempel på detta är att Procordia Food AB nyligen slog ihop tre fabriker till en. Det handlar om kostnadsbesparingar i olika delar av den nuvarande processen som kan leda till stora sammanlagda besparingar. Vi tycker att detta är något positivt eftersom de resurserna som

---

<sup>184</sup> Intervju med Håkan Sköld, varumärkeschef

<sup>185</sup> Ibid

frigörs genom minskade kostnader kan eventuellt läggas på att skapa mervärden kring varumärket.

Företaget konkurrerar på basis av att erbjuda något mer än bara en livsmedelsvara utan också kvalité och smakupplevelse. I Procordia Food AB:s vision talar man inte alls om kostnader utan där ligger fokus på varumärket. Företagets vision är;

*”att vara ledande på alla marknader där man väljer att konkurrera, med produkter och tjänster som gör dem till konsumenternas absoluta favorit. I strategin för att uppnå detta ingår att ha marknadens starkaste varumärken”*

Lars Freiholtz, VD

Även i affärsidén för företaget talar man om varumärket;

*“Det som i affärsidén tydligast berör varumärket (Felix, vår anm.) är det faktum att vi säger att vi skall syssla med att utveckla, producera och marknadsföra märkesvaror. Det är vad Felix handlar om”*

Håkan Sköld, varumärkeschef

Procordia Food AB betraktar sig som ett märkesorienterat företag där varumärket prioriteras. Målsättningen för företaget bör enligt oss vara att differentiera sin produkt genom att erbjuda konsumenten ett unikt mervärde. Syftet med detta är att på sikt skapa lojalitet till märket för att på så sätt kunna ta ut ett högre pris än för liknande, odifferentierade produkter. Därför anser vi att differentieringsstrategin avseende varumärket Felix är ett bra val för företaget.

### 6.2.5 Strategi som position

I teorikapitlet presenterade vi sex olika tillvägagångssätt genom vilka ett företag kan förbättra sin position. Dessa är *tillbakadragande*, *konsolidering*, *marknadspenetration*, *marknadsutveckling*, *produktutveckling* och *diversifiering*. Alla tillvägagångssätten utgörs av ett samband mellan produkter och marknader.

*Konsolidering* innebär att företaget låter en befintlig produkt arbeta vidare på en befintlig marknad. Procordia Food AB måste hela tiden arbeta med de befintliga produkterna som står under Felix. Detta på grund av att de konkurrerande varumärkena inte ska ta några marknadsandelar från varumärket Felix samt öka sina egna marknadsandelar. För att varumärket Felix skall behålla sina konkurrensfördelar agerar företaget utifrån omvärldens förändringar. Vidare sker en ständig kompetensutveckling bland företagets medarbetare för att detta skall bli möjligt. Det gäller också för företaget att skapa produktförbättrande åtgärder för att befästa positionen på marknaden.

*Marknadspenetration* innebär att företaget ökar sina marknadsandelar av nuvarande produkter på nuvarande marknader. För att varumärket Felix marknadsandelar skall öka satsar Procordia Food AB på produktutveckling, innovation och en intensiv marknadsföring.

*Produktutveckling* för varumärket Felix sker i företaget genom tradition tillsammans med nytänkande. Procordia Food AB har ett tydligt koncept för produktutveckling, där en antagen

idé blir en färdig produkt. Produktutveckling sker på nuvarande marknader genom att förändra befintliga produkter eller utveckla nya. Ett sådant exempel är Felix Pizza Originale. Genom den ständiga kompetensutvecklingen bland medarbetarna och det faktum att företaget besitter tillräckliga resurser har de möjligheten att utveckla produkterna under varumärket Felix.

Vi anser att produktutveckling av Felix´ produkter är bra eftersom det kan öka prisgapet till de egna märkesvarorna då distributörerna sällan satsar större kapital på produktutveckling utan istället härmar märkesföretagens produktförbättringar. Därför är det viktigt att Procordia Food AB försöker göra produktutvecklingen så komplex och kostsam som möjligt för att försvåra kopiering. Detta för att företaget dels ska kunna ta ett högre pris för produkterna och dels för att behålla den unika status i produkten så länge som möjligt för att ligga steget före konkurrenterna.

Som framgår av analysen ovan anser vi att Procordia Food AB använder sig främst av konsolidering, marknadspenetration och produktutveckling. Någon information som tyder på att företaget använder sig av tillbakadragande, marknadsutveckling eller diversifiering har vi inte erhållit. Vi anser att det är bra att företaget inte använder sig av diversifiering som en positioneringsstrategi, eftersom varumärket Felix redan har en splittrad image på grund av ett brett produktsortiment. Angående marknadsutveckling har vi svårt att finna användningsområden för nuvarande produkter utanför kolonial- och djupfrystmarknaden. Istället handlar det snarare om att utveckla nya segment inom de befintliga marknaderna.

## 6.2.6 Kotlers ”The five major branding decisions”

### *Ett varumärke eller inte*

Procordia Food AB är ett märkesorienterat företag och dess uppgift kretsar kring att utveckla, tillverka och marknadsföra starka varumärken. Att vara varumärkesorienterat med starka varumärken i portföljen är en självklarhet för Procordia Food AB för att det ska kunna uppnå önskvärda mål och ta marknadsandelar.

### *Val av namn*

Felix är ett av de mest kända livsmedelsnamnen i Sverige. När Procordia Food AB förvärvade Felix var namnet redan förankrat på marknaden med ett gott renommé så det fanns inget behov att ändra namnet. Namnet Felix har täckt in många aspekter när det gäller vilka önskvärda kvaliteter som namnet bör innehålla enligt Kotler. Namnet Felix saknar i och för sig egentlig innebörd i den mening att det inte antyder något om produkten eller dess användningsområden men dess historiska ursprung har haft betydelse för dess rykte. Varumärket Felix har alltid stått som garant för kvalitet och säkerhet och dessa egenskaper ligger inbäddat i namnet. Namnet är också kort, enkelt att uttala, känna igen och komma ihåg. Ur ett juridiskt perspektiv, är namnet skyddat på så sätt att Felix är ett distinkt namn som är svårt att imitera vilket fungerar som en plattform för utvecklingen av en särpräglad identitet.

Idag är Felix ett av Sveriges starkaste livsmedelsvarumärke. Det omfattar en mängd produktgrupper som i många fall har en marknadsledande ställning på den svenska



marknaden. Lika starkt som varumärket Felix är några av dess produktnamn som har blivit synonyma med sina produktgrupper såsom Bostongurka.<sup>186</sup>

### *Varumärkessponsorer*

Kotler nämner fyra olika sponsorskapsmöjligheter som en produkt kan lanseras under och dessa är, tillverkarens eget varumärkesnamn, egna märken, licensierade märken och ömsesidigt varumärke. Utifrån teorin anser vi inte att någon av dessa sponsorskapsmöjligheter är applicerbar i Felix fall eftersom produkterna lanseras under varumärkets namn och inte under tillverkarens eget namn, det vill säga Procordia Food AB.

### *Varumärkesstrategier*

För att varumärket Felix ska växa inom den svenska marknaden och samtidigt kunna möta konsumenternas önskemål om variation har vi kommit fram till att Procordia Food AB tillämpar ”line extension” strategi. Varumärket Felix används för att introducera nya produkter inom samma produktkategori som till exempel djupfrysta soppor inom kategorin mikrovågsugnsanpassad enportionsmat. Dock används inte Felix för att lansera nya produkter i nya kategorier såsom kläder, leksaker etc. ”Brand extension” strategi utesluts eftersom företaget, enligt varumärkeschefen, har mycket kvar att göra på den marknaden som det för tillfället befinner sig på. Vi anser att detta är bra, då varumärket Felix som vi beskrev ovan, redan har otydlig image på grund ett brett produktsortiment.

Procordia Food AB tillämpar också ”multibranding” strategi där flera olika varumärken används inom samma produktkategori exempelvis inlagd gurka som finns under både varumärken Felix och Önos. Varje varumärkesnamn erbjuder olika funktioner eller nytta för olika konsumentsegment; Boston gurka under varumärket Felix är hackad gurka medan Önos smörgåsgurka är skurna i fint räfflade skivor.<sup>187</sup> Företaget har valt denna strategi för att kunna kapitalisera maximalt på just denna produktkategori.

”Multibranding” likaväl som ”line extension” ökar risken för kannibalisering. Kotler varnar för detta då det kan leda till att företagets varumärken kannabaliseras på det egna företagets övriga varor istället för att ta marknadsandelar från konkurrerande varumärken.

Enligt Lars Freiholtz är Felix även paraplymärke för andra produkter där Felix kärnvärden är relevanta. Vi tycker att Procordia Food AB använder sig av ”company and individual brand” strategi för att namnge sina produkter under varumärket Felix. I detta sammanhang betraktar vi Felix som ett eget företag. Fokuseringen sker på namnet Felix och på det individuella varumärkesnamnet som Felix Eat & Go minipizza, Felix Krögarpytt, Felix Djupfrysta soppor etc.

### *Varumärkesrepositionering*

Enligt Kotler, är en repositionering av existerande varumärken viktigt för att företaget ska kunna hålla takten med marknadens förändrade behov samt för att kunna vitalisera varumärket. Repositionering kan kräva att företaget ändrar både produkten och dess image. Ibland kan det dock räcka med att ändra image. När det gäller Felix är varumärket ganska brett och representerat i många kategorier vilket har försvårat skapandet av en enhetlig

---

<sup>186</sup> ”Procordia Food AB”, Procordia Food AB, 1996

<sup>187</sup> Ibid

kommunikation och en tillräcklig image kring varumärket. För att lösa detta måste företaget skapa en tydlig och särskiljande positionering för varumärket Felix, genom en repositionering. Vi tycker att repositionering kan ske via kommunikation i form av reklamkampanjer som dels framhäver Felix överlägsenhet och som dels tydliggör den personlighet som Procordia Food AB eftersträvar för varumärket Felix. Det är också viktigt att företaget ständigt genomför innovationer och produktutveckling samt skapar en särskiljande design.

## 6.3 Analys utifrån varumärkesmixmodellen

Idag är varumärket en av de mest bestående och viktigaste konkurrensfördelarna för ett företag och det är utgångspunkten även i Procordia Food AB:s strategiska beslut. Varumärket Felix ses som en tillgång av Procordia Food AB.

Konkurrensen på livsmedelsmarknaden tillsammans med ökade mediakostnader har tvingat många varumärken att fungera som ett gemensamt ”paraply” till flera produkter. Antalet innehavare av starka varumärken har ökat samtidigt som distributörer har skapat egna varumärken. När det gäller varumärket Felix har utvecklingen gått från att tillverka inlagda grönsaker till ett mycket bredare produktsortiment. Idag kan man köpa Felixmärkta produkter som till exempel soppa, pizza, dressing, pommes frites och köttbullar.<sup>188</sup> Det breda produktsortimentet har i stor utsträckning bidragit till den något splittrade bilden av varumärket Felix.

### 6.3.1 Analys ur märkesinnehavarens perspektiv

#### *Produktattribut*

Det mervärde som en märkesprodukt kan erbjuda konsumenterna innehar först och främst en differentieringsfunktion. Värdeskapande sker med hjälp av olika produktattribut. En av dessa attribut är definitivt kvalitet, som innehar en viktig plats inom Procordia Food AB:s strategi. Företaget har kontroll över kvaliteten ända från åkern, det vill säga ett nära samarbete med olika odlare. Hög kvalitet garanteras genom kontinuerliga analyser. Kvalitén beaktas vid utveckling av både befintliga och nya produkter.<sup>189</sup> Under varumärket Felix finns även ekologiska KRAV-märkta produkter, exempelvis ketchup, inlagd gurka och rödbetor. Vi bedömer att miljöengagemanget kan vara en styrka som manifesteras i produktens yttre.

Produktutveckling inom Procordia Food AB sker genom att kombinera tradition med nytänkande. Företaget följer olika trender i omvärlden med hjälp av ett antal livsmedelsexperter. Utvecklingsarbetet med avancerad livsmedelsteknologi sker i samarbete med universitet, högskolor och utvecklingsbolag. Det görs experiment och tester tillsammans med olika grupper av konsumenter. Det tillkommer ständigt nya smaker, produkter och unika livsmedelskoncept.<sup>190</sup> Vi anser att dessa innovationer visserligen fungerar som ett produktskydd, men de är inte tillräckliga för att garantera varumärkets särställning då konkurrensen på livsmedelsmarknaden är hård och produkten är lätt att imitera.

---

<sup>188</sup>” Sortimentfolder DVH Kylt/djupfryst”, Procordia Food AB, aug 2002; ”Sortimentfolder DVH Kolonial”, Procordia Food AB, maj 2002

<sup>189</sup> ”Glädjen till maten”, Procordia Food AB, 2002

<sup>190</sup> Ibid

Det finns en risk för sammanblandning med andra varumärken enligt företaget. Vi tycker att en av de faktorer som ökar risken för sammanblandning är varumärkets logotyp som är röd med vit text. Denna anser vi inte skilja sig särskilt mycket från viktiga konkurrenters logotyp såsom Findus.

### *Märkesidentitet*

Märkesidentiteten för Felix är det emotionella mervärdet som företaget hoppas kunna förmedla till konsumenterna med hjälp av tidigare nämnda produktattribut.

Med varumärket Felix försöker Procordia Food AB förmedla att dessa produkter är ett säkert val både till vardag och till fest. Det handlar om ”glädjen till maten” som genom en god smaksättning genomsyrar hela verksamheten i Procordia Food AB.<sup>191</sup>

Varumärket Felix har funnits på den svenska marknaden sedan 1939 och har utvecklats till ett känt varumärke. Namnet Felix förmedlar kunskap, traditioner och kvalitet. Det finns alltså en stark identitetsplattform i form av namnet men när det gäller varumärkets personlighet anser vi att det finns en svaghet här. Företaget har inte varit framgångsrikt med att över tiden skapa en enhetlig personlighet på grund av ett brett produktsortiment.

### *Kärnvärden*

Företaget säger att ett av varumärket Felix´ kärnvärden är en smaksättning som står i en klass för sig. Utifrån den information vi har erhållit har vi identifierat ytterligare två kärnvärden. Dessa är matglädje och kvalitet. Dessa tre uppfyller tillsammans de kriterierna för ett kärnvärde, det vill säga det skall vara värdefullt, kommunicerbart, unikt och svårimiterat.

Samma kärnvärde kan finnas i mer än ett företag. Beroende på i vilket sammanhang det används, hur det kombineras med andra kärnvärden och hur det förmedlas i marknadskommunikationen kan Procordia Food AB skapa en egen innebörd av dessa kärnvärden gentemot konkurrenterna och i förlängningen utveckla konkurrensfördelar.

### *Positionering*

Kärnvärdesanalysen ligger till grund för positionering av varumärket. Melin har valt att skilja mellan extern och intern positionering. Procordia Food AB:s syfte med den externa positioneringen är att skapa en mental, särskiljande position i konsumenternas medvetande. De olika produkterna vänder sig dock till något olika målgrupper. Den främsta målgruppen för varumärket Felix är barnfamiljer, som befinner sig i en stressad livssituation. Varumärket riktar sig även till andra konsumenter som önskar spara tid, men inte vill kompromissa med kvalitén. När det gäller en av våra respondenter, ställer vi oss något frågande till en del av hans svar. Han menar att företaget inte väljer att tala om målgrupper i demografiska termer. Samtidigt säger han att Procordia Food AB med varumärket Felix väljer att vända sig till barnfamiljer. Ett annat exempel är att Felix enligt honom vänder sig till karriärkvinnor mellan tjugo och fyrtiofem år med sina djupfrysta soppor. Detta ser vi som målgrupper definierade utifrån demografiska termer. I vårt förmenande har Procordia Food AB haft problem med den

---

<sup>191</sup> ”Glädjen till maten”, Procordia Food AB, 2002

externa positioneringen av varumärket Felix eftersom företaget över tiden inte har lyckats skapa en enhetlig, sammansatt bild av varumärket.

Intern positionering är förutsättningen för en lyckad positionering i konsumenternas medvetande. Företaget använder ett så kallat "Brand Stamp" för att alla medarbetare skall kunna förstå vad varumärket Felix står för och alla aktiviteter kring detta. Företaget har även en internutbildning kring sina varumärken, den så kallade "Varumärkesskolan". De har också vidareutbildningar för medarbetarna kring företagets strategi. När det gäller "Brand Mantra" har Procordia Food AB ett sådant till alla sina varumärken. När vi frågade om innehållet i varumärket Felix' "Brand Mantra", valde Håkan Sköld att inte uppge denna information. Vi tycker dock att Procordia Food AB har en stark intern positioneringsplattform och därmed skapar förutsättningar för en mer lyckad extern positionering för Felix.

### *Marknadskommunikation*

Procordia Food AB använder sig av många delar av den så kallade promotionmixen, det vill säga reklam i TV, på Internet, utomhus och i olika typer av press. Hittills har denna kommunikation inte bidragit till att bygga in gemensamma värden i varumärket, men däremot hjälpt till att bygga upp och upprätthålla kännedomen för varumärket.

*"Genom att olika värden över tiden har byggts blev därför resultatet att det 'sprettar' något"*

Håkan Sköld, varumärkeschef

Vid märkesuppbyggande kommunikation anser vi att Procordia Food AB skall sträva efter en unik och särpräglad kommunikativ identitet för varumärket Felix för att kunna fånga konsumenterna.

### *Intern märkeslojalitet*

För att kunna skapa den önskvärda externa märkeslojaliteten hos konsumenterna är det viktigt att företaget lyckas skapa en stark intern märkeslojalitet.

Procordia Food AB upprätthåller Felix' kommersiella status med hjälp av bland annat image undersökningar för att få en god uppfattning om konsumenternas bild av varumärket Felix. Vi ser det som positivt att företaget genomför dessa undersökningar då de får en uppfattning om hur konsumenterna ser på Felix.

Varumärkets konkurrenskraft bevaras internt genom sammanställning av ett antal manualer, så kallade "Brand Stamp" och policydokument kring Felix.

## 6.3.2 Analys ur konsumentens perspektiv

Procordia Food AB:s vision är att vara det ledande företaget på de marknader företaget väljer att konkurrera på, genom att erbjuda produkter och tjänster som gör dem till konsumenternas absoluta favorit. För att uppnå detta krävs det som en del av strategin att ha marknadens starkaste varumärken. Felix är Procordia Food AB:s största märke. Procordia Food AB:s mål för varumärket Felix är dels att det ska finnas överallt genom att bygga upp en bred bas av lojala märkeskunder och dels genom att det ska uppfattas av konsumenterna både på ett emotionellt och funktionellt sätt.

Melin delar upp produkter i låg- respektive högengagerande. Till gruppen lågengagerande produkter räknas livsmedelsvaror, vilket gör det ännu viktigare för Felix att väcka konsumenternas engagemang för dess produktsortiment. Genom en konsekvent varumärkesprofilering och produktutveckling som förenar såväl kvalitets- som miljömål samt erbjuder säkra och prisvärda produkter väcks konsumenternas *engagemang*. Tanken är att konsumenten ska lägga större vikt vid varumärket i valet av livsmedelsprodukt än priset det vill säga att öka konsumentens *märkeskänslighet*. Detta är speciellt viktigt för ett företag som inte använder prissättning som ett konkurrensmedel.

*Kännedom* av varumärket är ingen utmaning för Felix eftersom det är så pass välkänt bland konsumenterna. Enligt Håkan Sköld vill de inte att konsumenterna ska veta att produkterna finns utan de vill istället att konsumenterna vet vad Felix står för. För att höja medvetenheten hos konsumenterna kring Felix' produkter används olika kommunikationsmöjligheter. De primära kommunikationskanalerna är TV, radio, Internet, utomhusreklam och press i alla former. Procordia Food AB kontrollerar dagligen förändringar av effekten på kommunikationen för att se om reklamens utformning och omfattning stämmer överens med vad företaget vill att Felix förmedlar till konsumenterna.

Trots att Felix är ett av Sveriges mest kända livsmedelsvarumärke och har starka positioner i de flesta produktkategorier som det finns representerat i idag, förekommer det sammanblandningar med andra livsmedelsvarumärken, såsom exempelvis Findus. Anledningen till detta är att Felix omfattar ett allt för brett produktsortiment vilket gör det svårt att uppnå den önskvärda attityden och kännedomen hos konsumenterna i alla de produktkategorier där Felix finns representerad. Därför blir det allt viktigare att skapa en stark koppling mellan varumärket och produktkategorin, dels för att få starka och positiva *märkesassociationer* och dels för att kunna erövra ett område i konsumenternas medvetande. Procordia Food AB utvärderar vilka behov Felix och dess produkter tillfredsställer för konsumenterna idag och i vilken riktning varumärket imagemässigt är på väg. Utifrån detta dirigerar företaget varumärkets riktning. Vi anser att Procordia Food AB bör sträva efter att utforma en distinkt och enhetlig image och identitet kring Felix. Detta genom att skapa en tydlig och särskiljande positionering.

Lars Freiholtz uppfattning om vad som utgör ett framgångsrikt varumärke lyder så här;

*”de bästa varumärkena har möjlighet att skapa emotionella relationer och starka mervärden för konsumenterna.”*

Mot bakgrund av att alla produkter under Felix' ”paraply” tillfredsställer ett givet basbehov, är det också nödvändigt att associationerna som en konsument har till en märkesprodukt ger upphov till ett betydelsefullt *mervärde*. Det är mer eller mindre det abstrakta mervärdet som konsumenten är villig att betala ett högre pris för. Förutom de ständiga innovationerna som förstärker den funktionella nivån i produkterna satsar företaget på den emotionella nivån i den mening att varumärket också ska ge mer än själva mättnadskänslan det vill säga att det ska ge lite extra som gör att det blir en positiv upplevelse vid varje måltid. Ambitionen är att alltid leverera de löften som varumärket Felix garanterar för att kunna skapa märkespreferenser som på sikt kan ge upphov till *märkeslojalitet*.

### 6.3.3 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital är det samlade värde ett varumärke lyckas bygga, internt såväl externt. Ur konsumentens perspektiv anser vi att varumärket Felix i stor utsträckning har lyckats med att skapa engagemang, märkeskänslighet, märkeskänedom, mervärde och märkeslojalitet. Däremot menar vi att varumärket Felix saknar starka märkesassociationer hos konsumenterna. Ur märkesinnehavarens perspektiv utgörs Felix' varumärkeskapital främst av dess produktattribut, kärnvärden och intern märkeslojalitet. Märkesidentitet, extern positionering och marknadskommunikation bidrar inte i någon större utsträckning till varumärkeskapitalet och måste således förbättras.

# 7. Slutsats

---

*I detta kapitel tar vi upp de viktigaste slutsatserna vi dragit från analysen.*

---

## 7.1 Diskussion och reflektion

### *Övergripande strategi i företaget och för varumärket Felix*

I vår analys framkommer det att Procordia Food AB i många aspekter är rationella i sitt tänkande kring strategin för varumärket Felix. Det kan dock vara riskabelt att grunda sin slutsats på de definitioner företaget använder för att beskriva sitt strategiarbete. Ord som affärsidé, vision och plan ingår i den rationella modellen men behöver inte betyda att företaget driver en rationell sådan till hundra procent.

Vi har kommit fram till att företagets rationella tänkande kring strategiarbete är bra, då det ofta krävs formaliserade planer för att kunna genomföra arbetet. På grund av att omvärlden är föränderlig krävs dock en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet. Vi har också sett inslag av flexibilitet, då planerna vid behov förändras under arbetets gång. Detta ser vi som positivt speciellt för varumärket Felix då vår branschanalys visar att varumärket Felix befinner sig i två branscher, djupfrost och kolonial, som karaktäriseras av hög konkurrens.

Trots hög konkurrens kan Procordia Food AB, genom att differentiera Felix´ produkter, nå en hög lönsamhet. Målsättningen för Procordia Food AB, som är ett märkesorienterat företag, är att just differentiera Felix produkter genom att erbjuda konsumenten ett unikt mervärde. Syftet med detta är att på sikt skapa lojalitet till märket för att på så sätt kunna ta ut ett högre pris än för liknande, odifferentierade produkter. Det är därför naturligt för Procordia Food AB att välja en differentieringsstrategi för varumärket Felix.

De styrkor och svagheter som finns i företaget ligger till grund för hur varumärket byggs upp. Vår SWOT-analys visar att Procordia Food AB:s styrkor är just själva varumärket, starka positioner i de flesta produktkategorier och ständiga innovationer. Deras svaghet ligger främst i att varumärket Felix är *representerat i allt för många produktkategorier*. Procordia Food AB har inte heller tillräckligt med resurser för att skapa några nya varumärken. Istället tillämpar företaget varumärkesstrategier såsom ”line extension” och ”multibranding” för varumärket Felix. Detta för att nå högre marginaler då lanseringen av nya produkter underlättas när varumärket är väletablerat. En överanvändning av varumärket Felix har lett till en svag identitet och att varumärket har förlorat sin speciella position i konsumentens medvetande. Detta på grund av att konsumenten inte längre kan associera Felix med en specifik produkt.

Felix personlighet är blandad och därmed mycket komplicerad. Varumärket Felix representerar ett stort antal produkter inom delvis olikartade områden vilket ger den en ganska svag och otydlig identitet. För att Felix' personlighet skulle kunna bli tydligare och mer särskiljande, är det viktigt för Procordia Food AB att skapa en mer sammanhållen och entydig bild av varumärket. Detta kan ske genom repositionering, det vill säga att försöka utveckla ett unikt positioneringskoncept.

Procordia Food AB satsar på att förmedla det emotionella budskapet: att varumärket Felix ska ge mer än själva mättnadskänslan. Företaget vill förstärka konsumenternas associationer till begreppet "matglädje" för att därigenom förbättra varumärkets konkurrensförmåga. Vi anser att konceptet kan förmedlas till konsumenterna på ett intresseväckande och effektivt sätt genom märkesuppbyggande åtgärder, exempelvis reklam, som dels ska genomsyras av varumärkets kärnvärde "matglädje" och som dels ska förmedla en tydlig bild av vad varumärket står för. För att repositioneringen av Felix ska bli framgångsrik krävs konsekvens i marknadsföringsarbetet, samt att detta understöds av produktutveckling som syftar till att stärka varumärkets personlighet.

Förutom etableringen av en fastlagd kommunikationsstrategi som förmedlar Felix' kärnvärden och som får alla produkterna under Felix att sträva mot gemensamt mål, krävs det också ett kontinuerligt arbete med innovation och design, såsom exempelvis en särskiljande logotyp. Detta dels för att öka konkurrensförmågan på marknaden och dels för att minska risken för sammanblandning med andra kända varumärken.

## 7.2 Förslag till vidare forskning

Vi anser att det skulle vara intressant att undersöka hur märkesorienterade företag utanför livsmedelsmarknaden arbetar med varumärkesstrategier. Detta för att se hur själva marknaden påverkar strategin.

Ett annat förslag till vidare forskning är att utifrån varumärkesmixmodellen jämföra två varumärken i olika företag inom samma produktkategori. Det hade varit intressant att se om det finns gemensamma mönster i deras strategiska tänkande kring varumärkesuppbyggnad.



## 8. Källförteckning

---

### Publicerade källor

- Alvesson, M & Sköldbberg, K (1994) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Bruzelius, L H & Skärvad P-H (1995) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.
- Eriksson, L T & Wiedersheim-Paul, F (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi.
- Grant, R (2002) *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publisher Inc.
- Holme, I M & Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.
- Håkansson, P & Wahlund, R (1996) *Varumärken: från teori till praktik*. Fonden för Handels- och distributionsforskning.
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.
- Johnson, G & Scholes K (2002) *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Keller, K L (1999) “Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples”. *Journal of Marketing Management*, No 1, Volyme 15, s. 43-51.
- Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, & Wong, V (1999) *Principles of Marketing*. Second European Edition, Prentice Hall Inc.
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Lundahl, U & Skärvad P H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.
- Melin, F & Urde, M (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*. Liber Ekonomi.
- Melin, F (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. Lund University Press.
- Melin, F (1999) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Bäcklunds Boktryckeri AB.
- Oliver, R W (2002) “The future of strategy: historic prologue”. *Journal of Business Strategy*, No 4, july/august 2002, Volyme 23, s 6-9.

Patel, R & Davidson, B (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Roos, G (1998) *Strategi*. Studentlitteratur.

Thurén, T (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber.

Urde, M (1997) *Märkesorientering*. Lund University press.

## Muntliga källor

Sköld, Håkan, varumärkeschef, Procordia Food AB. Personlig intervju den 13 december 2002.

## Elektroniska källor

Arnberg, C, “Märkesvård – In på bara skinnet”, [www.va.se](http://www.va.se) (publicerat 2000-11-06) dec 2002

Edling, L, “Oj, vi glömde personalen”, [www.va.se](http://www.va.se) (publicerat 1999-11-29) dec 2002

[www.prv.se](http://www.prv.se), dec 2002

[www.bmn.se/lexicon/equity.html](http://www.bmn.se/lexicon/equity.html), dec 2002

[www.orkla.com](http://www.orkla.com), nov 2002

[www.orklafoods.com](http://www.orklafoods.com), nov 2002

[www.procordiafood.com](http://www.procordiafood.com), nov 2002

[www.felix.se](http://www.felix.se), nov 2002

[www.konkurrensverket.se/epdf/bilaga\\_livsmedelsomr.pdf](http://www.konkurrensverket.se/epdf/bilaga_livsmedelsomr.pdf), jan 2003

[www.dlf.se](http://www.dlf.se), jan 2003

Sköld, Håkan, varumärkeschef, Procordia Food AB. Personlig intervju via e-post den 16 december 2002.

Freiholtz, Lars, VD, Procordia Food AB. Personlig intervju via e-post den 16 december 2002.

Olsson, Kjell, VD, Djupfrysingsbyrån. Personlig intervju via e-post den 5 januari 2003.

## Företagsinterna källor

“Glädjen till maten”, utgiven av Procordia Food AB, 2002

”Kort och Gott”, utgiven av Procordia Food AB, 2002

”Procordia Food AB”, utgiven av Procordia Food AB, 1996

”Sortimentfolder DVH Kylt/Djupfrost” utgiven av Procordia Food AB aug 2002

”Sortimentfolder DVH/Kolonial” utgiven av Procordia Food AB maj 2002

Årsberättelse för Orkla Foods A.S 2001, utgiven av Orkla Foods A.S, 2002