



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

# **Co-Branding: Ett bra verktyg eller endast upphaussning?**

**Handledare:**  
**Carlman, Lars**

**Författad av:**  
**Al Haider, Forat**  
**Jonsson, Máni**  
**Kanlic, Edvin**

---

# Sammandrag

<b>Uppsatsens titel</b>	Co-branding: Ett bra verktyg eller endast upphaussning?
<b>Seminariedatum</b>	1 juni 2011.
<b>Kurs</b>	FEKK01 Företagsekonomi: Examensarbete Kandidatnivå.
<b>Författad av</b>	Edvin Kanlic, Forat Al Haider & Máni Jonsson.
<b>Handledare</b>	Lars Carlman.
<b>Nyckelord</b>	Co-branding, varumärkesallians, samarbete, synergieffekt, misslyckande & kritiska faktorer.
<b>Studieobjekt</b>	Sony-Ericsson & Unilever.
<b>Syfte</b>	Vårt syfte är att härleda de kritiska faktorerna bakom den statistik som påvisar att majoriteten utav alla ingångna varumärkesallianser tenderar att misslyckas. Samt att förklara varför co-branding är ett så vanligt förekommande strategiskt verktyg, trots följande.
<b>Metod</b>	För att kunna härleda en givande analys samt slutsats har vi tillämpat främst den kvalitativa metoden. Vår empiriska data är insamlad genom intervjuer samt annan insamlad data från hemsidor och tryckta källor.
<b>Slutsats</b>	Vi har kommit fram till slutsatsen att det främst existerar tre kritiska faktorer för att undvika ett misslyckande i samband med en varumärkesallians. Följande är en <i>noggrann förundersökning</i> , skapa ett <i>mervärde för konsumenterna</i> samt <i>tillgång till kapital</i> . Dessutom tenderar företag att underskatta riskerna med co-branding eller att överskatta sin egna förmåga att ingå i ett lyckat sådant.

# Summary

<b>Essay Title</b>	Co-branding: A useful tool or just hype?
<b>Seminar Date</b>	1 June 2011.
<b>Course</b>	FEKK01 Business administration Bachelor's degree level
<b>Written by</b>	Edvin Kanlic, Forat Al Haider & Máni Jonsson.
<b>Supervisor</b>	Lars Carlman.
<b>Key-words</b>	Co-branding, brand alliance, cooperation, synergy, failure & critical factors.
<b>Study objects</b>	Sony-Ericsson & Unilever.
<b>Purpose</b>	Our purpose is to derive the critical factors behind the statistics that shows that the majority of the brand alliances tend to fail and to explain why co-branding is such a common strategic tool, despite the following.
<b>Method</b>	In order to derive a useful analysis and conclusion, we have applied mainly the qualitative method. Our empirical data are collected through interviews and other data gathered from websites and printed sources.
<b>Conclusion</b>	We have come to the conclusion that there exist mainly three critical factors to avoid failure in the context of a brand alliance. The following is a thorough investigation, adding value for consumers and access to capital. In addition, companies tend to underestimate the risks of co-branding or to overestimate their own ability to be part of a successful one.

## *Förberedande Ord*

*Den här rapporten är skriven av tre studenter vid Lunds Universitet. I den här uppsatsen har vi fått ta del av studier som gett oss större lärdomar inom ämnet Co-branding och dess kritiska faktorer.*

*Vi skulle vilja ta oss tiden att rikta ett stort tack gentemot vår handledare, Lars Carlman som genom konstruktiv kritik har väglett oss under arbetets gång. Vi skulle även vilja tacka Anthony Old, Sony-Ericsson och Carl-Gustaf Elfving, Unilever för att ha gett oss nyckelinsikter och för att de tagit sig tiden till att hjälpa oss med vår uppsats.*

*Med den här uppsatsen hoppas vi att vi har bidragit till en djupare inblick inom det intressanta ämnet Co-branding.*

*Hoppas att ni finner läsningen intressant*

*Lund, juni 2011*

*Al Haider, Forat*

*Kanlic, Edvin*

*Jonsson, Máni*

## **Sammanfattning**

Att inneha ett starkt varumärke är något som de flesta företag strävar efter. Genom brand equity kan företagen mäta sitt eget varumärke i jämförelse med sina konkurrenter. Det finns många olika tillvägagångssätt för att stärka sitt varumärke och co-branding är ett utav dessa. Den här uppsatsen hade i syfte att härleda hur det kommer sig att co-branding är ett så vanligt förekommande förfarande, fastän majoriteten tenderar att misslyckas. Co-branding definieras som när två eller flera varumärken går ihop och lanserar en gemensam produkt.

Då majoriteten utav de teorier som finns angående varumärkesallianser, som co-branding heter på svenska, handlar om hur man bör göra för att lyckas var vi tvungna att, i den här uppsatsen, utgå ifrån följande för att sedan kunna återföra det ur vårt perspektiv, det vill säga ur ett misslyckandeperspektiv. För att besvara våra forskningsfrågor nyttjade vi litteratur, som fanns till vårt förfogande, innehållande teorier inom området som utvecklats av ledande forskare såsom David Aaker och Martin Lindström. Följande, i kombination med den information som vi lyckats erhålla genom våra intervjuer med företagen Unilever och Sony-Ericsson, finner vi att uppsatsens frågeställning besvarats och syftet uppnåtts.

Efter att ha studerat teorierna, i samband med det empiriska samlade materialet, har vi kommit fram till slutsatsen att en dålig förundersökning, i kombination med produkter som inte kan erbjuda ett högre värde för kunderna samt ett bristande kapital är de kritiska faktorer som oftast ligger bakom ett misslyckande. Men även att företagen inte upplever att risken, för ett misslyckande, verkligen är så hög som statistiken i själva verket uppvisar.

## Innehåll

<b>1. Inledning</b>	8
1.1. Problemdiskussion och frågeställning	9
1.1.2. Syfte	10
1.1.3. Avgränsningar	11
<b>2. Metod</b>	12
2.1. Val av ämne	12
2.2. Vetenskapsteori	12
2.3. Val av teori	13
2.4. Val av metod	14
2.5. Reliabilitet & Validitet	15
2.6. Val av respondenter	16
2.7. Utformandet och genomförandet av intervjuer	17
2.8. Primärdata och Sekundärdata	18
<b>3. Teoretiskt ramverk</b>	20
3.1. Varumärken	20
3.1.1. Vad är ett varumärke	20
3.1.2. Brand Equity	21
3.2. Produktlanseringar	24
3.3. Co-Branding	26
3.3.1. Definition och olika former av co-branding	26
3.3.2. Förutsättningar för co-branding	28
3.3.3. Fördelar med co-branding	30
3.3.4. Nackdelar med co-branding	31
3.3.5. Val av teori	32
<b>4. Empiri</b>	33
4.1. Unilever	33
4.1.1. Bakgrundsfakta	33
4.1.2. Unilevers ”In house” Co-branding	33
4.1.3. Co-Branding med Kraft Foods AB	34
4.1.4. Intervju med Unilever – Carl-Gustaf Elfving (Senior Nordic Brand Manager)	35
4.2. Sony-Ericsson	38
4.2.1. Bakgrundsfakta	38
4.2.2. Sony-Ericssons ”In-house” Co-branding	38
4.2.3. Co-Branding med utomstående aktörer	40
4.2.4. Intervju med Sony-Ericsson – Anthony Old (Senior Global Brand Manager)	40
<b>5. Analys</b>	44
5.1. Klassificering av misslyckande	44
5.2. Motiv till co-branding	46
5.3. Bakomliggande faktorer till varför co-branding misslyckas	47
5.3.1. Förundersökning	47
5.3.2. Värdet för konsumenten	48
5.3.3. Bristande kapital	49
<b>6. Slutsats</b>	52

Förundersökning .....	52
Värde för konsumenten .....	52
Kapital .....	53
Trots det här, Varför co-branding? .....	53
6.1. Sammanfattning av slutsatsen .....	54
6.2. Förslag till vidare forskning .....	55
<b>7. Källförteckning</b> .....	55
7.1. Artiklar .....	56
7.2. Böcker .....	56
7.3. Webb-baserade källor .....	57
7.4. Intervjuer .....	57
<b>Bilaga 1</b> – intervju med Carl-Gustaf Elfving, Unilever .....	58
<b>Bilaga 2</b> – Intervju med Anthony Old, Sony-Ericsson .....	59

---

*I följande avsnitt kommer vi att presentera en introduktion och bakgrund utav ämnet, diskutera den problematik som råder samt presentera frågeställning och vilket syfte som rapporten kommer att ha.*

---

## **1. Inledning**

Vi lever i en tid där företag, världen över präglas utav en allt högre konkurrens och ständigt föränderliga marknader. Det här har lett till att kraven ökar på företag som aktivt söker revolutionerade sätt att differentiera sina produkter ifrån konkurrenternas, för att inte försummas i det kraftiga reklamtryck som konsumenterna möter dagligen. Varumärket, som tidigare främst haft ett abstrakt värde, har därför blivit en allt viktigare beståndspunkt i företagsvärlden och klassas sedermera som en vital tillgång som både kan värderas immateriellt och materiellt genom brand equity och brand value. Det finns en mängd olika metoder som kan tillämpas för att försöka förbättra ett företags varumärke och en utav dessa är co-branding.

Co-branding, eller varumärkesallians som det heter på svenska, definieras av att två eller flera företag samarbetar för att marknadsföra en gemensam produkt eller marknadsföra sina produkter tillsammans, enligt Kotler & Keller<sup>1</sup>. Det finns givetvis flertalet exempel på företag som valt att använda sig utav en sådan strategi för att öka värdet på det egna varumärket: I vår uppsats kommer vi att presentera empiriskt material ifrån både Sony Ericsson och Unilever, angående hur de arbetar med co-branding på sina respektive marknader samt deras infallsvinkel om det som ett strategiskt verktyg.

Eftersom varumärket skall tillhandahålla konsumenterna viktig information, såsom kvalitén på produkten, kan det innebära en reduktion av risken i själva köpbeslutet<sup>2</sup>. Följande innebär att företag som ingår varumärkesallianser kan dra nytta av de rådande

---

<sup>1</sup> Kotler & Keller Marketing Management 13th edition (2009)

<sup>2</sup> Brand Alliances as Signals of Product Quality



associationerna som redan existerar till det enskilda varumärket samtidigt som det förhöjer den förväntade kvalitén på den gemensamma produkten. Därav kan en synergieffekt skapas, som möjligtvis inte var uppnåelig utan ett samarbetsföretag.

Fastän co-branding erbjuder goda möjligheter till ett förbättrat varumärke är det av yttersta vikt att poängtera att det finns en rad kriterier som bör uppfyllas innan ett samarbete ingås men även att majoriteten av dessa tenderar att misslyckas, enligt marknadsföringsexperten Martin Lindström<sup>3</sup> och flertalet andra forskningsstudier. Studierna utgår främst utifrån varumärkesalliansens förmåga att upprätthålla en högre marknadsandel än den som företagen hade tillsammans före samarbetets ingång<sup>4</sup>.

## **1.1. Problemdiskussion och frågeställning**

Co-branding är inget nytt fenomen fastän man under de senaste åren har man kunnat observera att varumärkesallianser stigit med upp till 400 %<sup>5</sup>. Litteraturen diskuterar diverse anledningar till hur det här kan komma sig och tar bland annat upp hur marknadens komplexitet orsakat ett behov för riskreduktion hos konsumenten och att företag ser kostnadsfördelar med co-branding<sup>6</sup>. Likt alla andra strategier och teorier finns det så klart en rad fördelar och nackdelar med co-branding. I vår uppsats kommer vi att diskutera och kartlägga den problematik som finns kring varumärkesallianser, eftersom statistiken påvisar att uppemot 70 % utav alla samarbeten misslyckas<sup>7</sup>. Föregående påstående kan tänkas generera en förundran om hur det här kommer sig och hur ordet misslyckande egentligen skall tolkas. De studier som har gjort tar främst marknadsandelen som en utgångspunkt för att klassificera huruvida ett samarbete är framgångsrikt eller ej, där en marknadsandel som är oförändrad eller lägre än

---

<sup>3</sup> Lindström: Brand Sense "How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound" (2005)

<sup>4</sup> Riiber et al: "Brand consolidation makes a lot of economic sense" (1997)

<sup>5</sup> Lindström: Brand Sense "How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound" (2005)

<sup>6</sup> Ugglar "Affärsutveckling genom varumärket" (2002)

<sup>7</sup> Lindström: Brand Sense "How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound" (2005)

företagens sammanlagda marknadsandel före alliansens början bedöms som ett misslyckande.

I uppsatsen kommer vi att presentera de kritiska faktorer som bidrar till att varumärkesallianser misslyckas samt beskriva hur ett eventuellt misslyckande kan definieras både utifrån ett företagsperspektiv och ur ett konsumentperspektiv. Dessutom kommer vi att undersöka vad samarbetande företag vill ha ut av varandra och hur produktlanseringar via co-branding ställer sig i jämförelse till en traditionell produktlansering samt identifiera andra faktorer som kan bidra till att samarbeten inte blir lyckade. Därför har vi valt att ha följande problemformulering:

- Hur kommer det sig att Co-Branding är ett så vanligt förekommande verktyg för nya produktlanseringar, när uppemot 70 % av dessa misslyckas?
- Vilka är de kritiska faktorerna bakom följande?

Det finns relativt begränsat med litteratur kring vårt ämne, co-branding, och därav finns det väldigt lite skrivet om de fall som kan kategoriseras som misslyckanden. Den litteratur som existerar fokuserar oerhört mycket på de kritiska faktorerna som bör uppfyllas för att varumärkesallianser skall lyckas och lyfter inte fram de fallgror som majoriteten utav företagen uppenbarligen spatserar ner i. Dessutom finns det ytterst få empiriska analyser av varumärkesallianser som ej har lyckats, medan framgångssagorna synnerligen fått mer utrymme i den förefintliga litteraturen. Därför tycker vi att ämnet och det beskrivna problemet är utav stort intresse, både personligt samt ur ett forskningsmässigt perspektiv.

### **1.1.2. Syfte**

Syftet med vår uppsats är att få en ökad förståelse kring svårigheterna som uppstår vid co-branding och undersöka de kritiska faktorer som bestämmer ifall ett samarbete är lyckosamt eller ej. Dessutom har uppsatsen i syfte att härleda hur det kommer sig att

co-branding blivit ett alltmer populärt fenomen under de senaste år, när strategin funnits under en så pass lång tid innan dess.

### **1.1.3. Avgränsningar**

Vi har valt att enbart fokusera på co-branding ur ett företagsperspektiv och kommer därför inte att nämna hur co-branding eventuellt förekommer inom andra ämnesområden. Fokus ligger främst kring hur varumärkesallianser används vid nya produktlanseringar, däremot kommer uppsatsen även att nämna teorier och modeller för co-branding i allmänhet för att få en mer djupgående diskussion och därav en mer definierad slutsats.

## 2. Metod

---

*I det här avsnittet kommer valet av ämne att presenteras samt motiveras för vilka metoder som vi kommer att anamma för att framställa vår analys.*

---

### 2.1. Val av ämne

Under våra år på universitetet har vi alla utvecklat ett stort intresse för varumärken och dess påverkan på konsumenterna. Därför fann vi det av mycket stort intresse att skriva vårt examensarbete om fenomenet co-branding och hur företag samarbetar för att uppnå synergieffekter. Ämnet känns även väldigt aktuellt i dagsläget, då antalet varumärkesallianser ökar i allt större utsträckning. Det finns relativt lite skrivet om co-branding i den existerande litteraturen och tar oftast utgångspunkten om hur man skall uppnå ett lyckad samarbete, därför finner vi det av extra intresse att försöka härleda de faktorer som är vanligast förekommande vid misslyckanden.

### 2.2. Vetenskapsteori

Enligt Thurén kan vetenskapsteori delas upp i främst två olika kategorier, hermeneutik samt positivism<sup>8</sup>. Positivismen kännetecknas av att forskaren finner kunskap genom diverse iakttagelser och logik samtidigt som man står i en avlägsen relation till forskningsobjektet för att inte få en subjektiv infallsvinkel.

I vår uppsats kommer vi att tillämpa det hermeneutiska tillvägagångssättet som har sina grunder i tolkningsläran. Vi har valt att tillämpa det här tillvägagångssättet då det framförallt behandlar djupare insikter av empirisk information som stöds i samspråk med relevanta teorier<sup>9</sup>. Det här anser vi vara oss passande då det bland annat har i syfte att sätta sig in i subjektets "sits" för att förstå hur individen ser på ämnet co-branding och dess positiva fördelar men även riskerna som förekommer. Vi anser även

---

<sup>8</sup> Thurén "Vetenskapsteori för nybörjare" (1991)

<sup>9</sup> Bryman & Bell "Företagsekonomiska forskningsmetoder" (2005)

att företaget genom sina visioner och sin inställning gentemot ämnet co-branding indirekt medför att subjektet som intervjuas formas efter dessa visioner. Det här tillvägagångssättet har underlättat tolkandet av främst vårt empiriska material, eftersom företag jobbar med co-branding i olika utsträckning. Dessutom är co-branding väldigt situationsbaserat då olika faktorer kan spela en viktig roll huruvida ett samarbete blir framgångsrikt eller misslyckat. För att uppnå vårt syfte med rapporten måste vi granska de kritiska faktorerna i både teorin och empirin för att kunna härleda vilka som tenderar att vara avgörande för samarbetets utfall.

### **2.3. Val av teori**

Vi har, som tidigare nämnt, valt att fokusera oss på varför co-branding är ett så vanligt förekommande fenomen idag när risken för misslyckande är stor. För att få underlag för det här förklarar vi först i vårt teorikapitel vad ett varumärke är och innebörden av brand equity samt vilka faktorer som påverkar det i vilken utsträckning, för att på så vis få en solid grund. Här har vi främst använt oss av böcker från ledande forskare inom ämnet såsom Lindström och Ugglå. Eftersom vi valt att inrikta oss på produktlanseringar som sker via co-branding tar vi även upp i kapitlet olika strategier för att lansera en ny produkt på ett framgångsrikt sätt, för att överhuvudtaget kunna göra en jämförelse. Med det här som bakgrund förklarar vi sedan själva begreppet "co-branding" och vad det egentligen innebär samt hur bland annat brand equity påverkas utav det. Vi tar även upp förutsättningarna för hur en varumärkesallians skall bli framgångsrik och vilka de huvudsakliga fördelar och nackdelar med dessa är.

Enligt Bryman & Bell finns det två olika utpräglade sätt att ta fram relevanta teorier vid fastställandet av en rapport, dessa betecknas som *deduktiv* och *induktiv* teori. *Abduktion*, en tredje forskningsansats, är en slags sammanslagning av deduktion och induktion. Det här innebär att det abduktiva tillvägagångssättet särspeglas av att sökandet av teori och empiri växlar emellanåt samtidigt som forskaren inte är låst

gentemot en forskningsansats.<sup>10</sup> Ur vårt perspektiv ser vi det som mest lämpligt ifall vi skulle följa det abduktiva arbetssättet genom vår uppsats då vi inte anser det vara passande att följa en forskningsansats strikt för att kunna få fram bästa möjliga teori.

En ytterligare bidragande faktor till valet av det abduktiva arbetssättet är att det ger oss utrymme till att sätta en personlig prägel samt ordning på uppsatsen vilket medför att vi inte behöver följa en strikt teoretisk linje genom arbetets gång. Det här medför att dispositionen av uppsatsen kan komma att bestämmas utifrån hur arbetet tenderar att formas längre fram. Vår utgångspunkt är att den här friheten i sin tur tenderar i att formas till en stark kreativitet där vi granskar teorier och litteratur i enlighet med det ovan nämnda.

## 2.4. Val av metod

När det gäller insamlingen av data, existerar det huvudsakligen två primära metoder av tillvägagångssätt, den *kvantitativa* samt den *kvalitativa* metoden. Huvudsyftet med den här uppsatsen är att granska varför Co-Branding är ett så populärt fenomen när statistik tydligt påvisar att upp till 70 % av dessa inte lyckas, vilket medför att vi valt att utgå ifrån den kvalitativa metoden eftersom den här är bättre lämpad för vårt specifika syfte<sup>11</sup>. Den kvalitativa metodens huvudsyfte benämns ofta som att forskaren får en djupare förståelse av ämnet som studeras genom att den tillämpar både teoretisk och empirisk datainsamling<sup>12</sup>. Det här ger oss utrymme till att dyka ner på djupet i vårt arbete för att granska och ta till oss information på bästa möjliga vis. En annan viktig aspekt vid valet av metod är som tidigare nämnt fokuseringen på intervjuer och genom den kvalitativa metoden ges det utrymme till att kunna ställa följdfrågor och vidareutveckla det granskade materialet ytterligare på plats.

---

<sup>10</sup>Patel & Davidson "Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning" (2003)

<sup>11</sup> Jacobsen "Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen" (2002).

<sup>12</sup> Ibid

En bidragande faktor till att vi inte valde den kvantitativa metoden var att vi väljer att basera vår uppsats på ett sådant vis att intervjuerna och dess svar spelar en stor roll och det här hade inte varit möjligt då den kvantitativa metoden baseras på redan givna svarsalternativ. Då den kvalitativa studien ofta används som ett verktyg när forskaren saknar en stor mängd teoretiska modeller som bakgrund anser vi den vara passande i vårt val av ämne samt vår problemformulering men framförallt vårt syfte.<sup>13</sup>

Fastän vi valt att tillämpa en kvalitativ metod kommer vi inte att utföra en fallstudie, då följande skulle innebära att analyserna dras utifrån specifika varumärkesallianser och därmed blir vi tvungna att generalisera slutsatserna utifrån det. Därför ansåg vi att det var mer lämpligt att studera företag som kunde bidra till en djupare förståelse av ämnet som helhet och härleda de faktorer som är vanligast förekommande vid misslyckande. Dessutom är företags motvillighet till att dela med sig av sina misslyckande ännu en anledning till varför vi inte ansåg att en fallstudie var möjlig.

## 2.5. Reliabilitet & Validitet

En givande regel är att *reliabilitet* och *validitet* står i direkt relation till varandra vilket innebär att man inte kan utesluta den ena eller den andra för att kunna framställa en så bra rapport som möjligt.<sup>14</sup> Enligt Holme bestäms reliabiliteten av hur mätningarna utförs och hur noggrann forskaren är i bearbetandet av informationen. Det här kriteriet är uppfyllt ifall olika samt oberoende mätningar av samma aspekt ger samma eller liknande resultat. Med andra ord bestämmer reliabiliteten i vårt fall hur pass trovärdig vår inhämtade data är och på vilket sätt den utgör en grund för co-branding och vårt syfte för uppsatsen. I vår uppsats är det väldigt viktigt att vi har en hög validitet och granskar den här genom att vi sätter vår frågeställning i fokus gentemot det material som vi samlar in och ser därefter till så att det finns en relevant koppling. Hur noggranna vi

---

<sup>13</sup> Kjaer Jensen: "Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare" (1995)

<sup>14</sup> Holme "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder" (1997)

sedan är med den här kopplingen kommer bland annat återspegla uppsatsens reliabilitet.

När vi genomför våra intervjuer är det upp till oss att framhäva rapportens reliabilitet och betona dess vikt. I vår rapport har vi valt att skicka ut våra intervjufrågor, till de som skall intervjuas, i förväg för att de i sin tur skall kunna besvara frågorna mer djupgående. Det här anser vi minskade risken för eventuella missförstånd. Under intervjuernas gång har vi även fått möjligheten till att ställa följdfrågor för att säkerställa oss om att vi verkligen får svar på våra frågor. Reliabiliteten anser vi även vara väldigt hög, då intervjuerna spelats in och materialet granskats flertalet gånger i efterhand<sup>15</sup>, dessutom har de som intervjuats läst igenom och godkänt den empiriska data som vi har samlat in om företagen.

## **2.6. Val av respondenter**

Via den litteratur som varit tillgänglig för oss under rapportens gång fann vi flertalet exempel på företag som bedriver co-branding i sin verksamhet. Efter att ha sållat bland massvis av företag valde vi att kontakta en handfull utav dem per telefon, men tyvärr var det inte alla som hade tid för att delta. De företag som tackade ja till en medverkan i vår uppsats skickade vi iväg ett antal frågor till genom e-mail. Därefter, baserat på relevans för vår rapport, valde vi endast att genomföra telefonintervjuer med Sony-Ericsson och Unilever.

Valet av Unilever motiverades utifrån deras storlek på marknaden och antalet interna varumärken de besitter, vilket möjliggör massvis med tänkbara co-branding. Vi fick chansen att genomföra en intervju per telefon med deras Senior Nordic Brand Manager, Carl-Gustaf Elfving, och fann det väldigt intressant att diskutera företagets syn på

---

<sup>15</sup>Patel & Davidson "Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning" (2003)



varumärkesallianser. Stora delar utav intervjun baserades på deras samarbete med Kraft Foods AB, vilket möjligheter och risker det innebär för dem.

Sony-Ericsson kan klassificeras som ett väldigt lyckosamt samarbete och tillsammans har de lyckats bli ett utav de främsta mobilföretagen i världen<sup>16</sup>, därför fann vi att en intervju med de skulle vara väldigt intressant för vår rapport. Vi intervjuade deras Senior Brand Manager, Anthony Old, på huvudkontoret i London via telefon och diskuterade hans syn på företagets stora framgång. Vi hann även med att fråga honom angående eventuella risker och möjligheter med de varumärkesallianser som företaget jobbar med i dagsläget.

## 2.7. Utformandet och genomförandet av intervjuer

För att få en ökad validitet i vår uppsats har vi främst valt att utgå från huvudsyftet vid utformandet av våra intervjufrågorna, som är baserade på etablerade teorier som existerar inom området. En teori som vi har valt att använda oss av är Kvaless kvalitativa stadier för utformandet av intervjufrågor. I enlighet med Kvaless första stadie, tematisering, förklarades syftet och problemområdet med vår rapport för de företagen som kontaktades. Vid det andra stadiet, design, planerade vi strukturen på intervjun och hur frågorna skulle disponeras, för att slutligen utföra intervjuerna<sup>17</sup>. En intervju kan även delas in i två olika kategorier, *standardiserade* och *ostandardiserade*. Vid de standardiserade intervjuerna är frågorna och dess disponering redan bestämt i förväg medan vid ostandardiserade så är det upp till intervjuaren att ställa de i vilken ordning denna föredrar och hur man väljer att formulera dessa. Vi har dock valt att använda oss utav *semistandardiserade* intervjuer som är en kombination av dessa två. Den här infallsvinkeln innebar att frågorna som skulle ställas förberetts, men att utformningen förändrades genom att följdfrågor ställdes under intervjuens gång vilket gav oss mer

---

<sup>16</sup> Chang "Roadmap of Co-branding Positions and Strategies" (2009)

<sup>17</sup> Kvale "Den kvalitativa forskningsintervjun" (2009)

djupgående svar<sup>18</sup>. Frågorna anpassades även utefter vilket företag som skulle intervjuas, då de arbetar med co-branding i olika utsträckning. De semistandardiserade frågorna är även väldigt lämpliga då vi kan beakta företagets svar på frågor gällande deras attityd gentemot ämnet co-branding, som i sin tur kan medföra att vi väljer bort respektive lägger till frågor som kan vara mer givande för vårt syfte.

Vi valde även att spela in våra intervjuer genom en mikrofon som är kopplad till datorn, givetvis frågade vi först om tillåtelse för det här ändamålet. Följande gav oss möjligheten till att gå tillbaka och lyssna på intervjun flera gånger vid utformandet utav vårt empiriska kapitel. Dessutom närvarade vi alla vid intervjuerna vilket gav samtliga möjligheten till att ge förslag på eventuella följdfrågor. Tyvärr kunde inte intervjuerna ske personligen, då våra kontaktpersoner befann sig i Stockholm respektive London<sup>19</sup>.

De ovan nämnda åtgärderna har vidtagits för att få en så bra reliabilitet som möjligt som i sin tur leder till att vi får en väldefinierad validitet. Genom de här åtgärderna hoppas vi även på att överensstämmelsen mellan dessa två är så positiv som möjligt.

## **2.8. Primärdata och Sekundärdata**

I vår uppsats har vi använt oss av både primärdata och sekundärdata, vilket man brukar skilja på vid behandlandet utav information<sup>20</sup>. Primärdata är information som inte finns sedan tidigare och som samlas in i rent syfte för en specifik undersökning eller ett visst projekt<sup>21</sup>. Den här informationen kommer vi att nå bland annat genom de intervjuer och observationer som genomförts under uppsatsens gång<sup>22</sup>. För att skriva den här

---

<sup>18</sup> Lundahl & Skärvad ”Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer” (1992)

<sup>19</sup> Jacobsen “Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen” (2002).

<sup>20</sup> Patel & Davidson “Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning” (2003)

<sup>21</sup> Kotler & Keller Marketing Management 13th edition (2009)

<sup>22</sup> Jacobsen “Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen” (2002).

rapporten behövde vi ta till oss mer information om ämnet co-branding, vilket vi främst har erhållit ifrån befintliga källor.

Sekundärdata är det mest vanliga och kännetecknas av att den redan existerar, då den använts i tidigare sammanhang<sup>23</sup> och definieras ofta som upplysningar som är insamlade av andra forskare.<sup>24</sup> Sekundärdatan som vi har använt oss av är inhämtad ur de böcker och artiklar som funnits till vårt förfogande genom bibliotekskatalogerna Lovisa och LibHub. Vi har även använt oss av Stadsbiblioteket i både Lund och Malmö samt böcker som införskaffats via Internet.

Det finns olika typer av rådande sekundärdata, en vanligt förekommande är kvalitativ sekundärdata som innebär att vi tagit del av texter som tolkas ur vårt angivna syftet. Den andra typen av sekundärdata är den kvantitativa, som vi dock inte kommer att tillämpa i lika stor utsträckning då det här främst används inom ekonomiska ämnen som är kopplade till siffror som exempelvis räkenskaper, börsnoteringar och statistik. Gemensamt för dessa olika faktorer är att man måste granska källorna lika kritiskt även om källorna kan härstamma ifrån vad som anses vara pålitliga källor.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Kotler & Keller Marketing Management 13th edition (2009)

<sup>24</sup> Jacobsen "Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen" (2002).

<sup>25</sup> Ibid

## 3. Teoretiskt ramverk

---

Följande avsnitt kommer att inledas med definitioner av betydelsefulla begrepp följt av teorier som vi anser är av relevans för att kunna besvara vår frågeställning. Vi kommer inledningsvis att definiera vad ett varumärke och hur det värderas samt vad dess betydelse är för ett företag för att sedan presentera hur produktlanseringar går till. Därefter kommer begreppet co-branding att definieras och även nämna relevanta teorier om hur samarbete, i form av co-branding, bör gå till mellan företag.

---

### 3.1. Varumärken

#### 3.1.1. Vad är ett varumärke

Enligt The American Marketing Association, definieras ett varumärke som:

*“a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers, and to differentiate them from those of a competitor”<sup>26</sup>.*

Med det här menas att ett varumärke är en stark faktor för att *urskilja* sig från sina konkurrenter. Dock fyller varumärket fler än endast det här syftet då det finns ytterligare sju anledningar till varför man bör utforma ett varumärke. Enligt Chernatony & McDonald fungerar ett varumärke som ett tecken på *ägarskap*, där allmänheten får ta del av vem som ligger bakom produkten eller tjänsten. Det fyller även ett *funktionellt* syfte, eftersom varumärken positioneras utefter de specifika fördelar som produkten eller tjänsten erbjuder. Inom vissa branscher har varumärket också ett *symboliskt* värde för konsumenterna genom att det ger de möjligheten till att uttrycka sig själva. Följande medför att konsumenterna upplever en *reducerad risk* vid köptillfället samtidigt som det

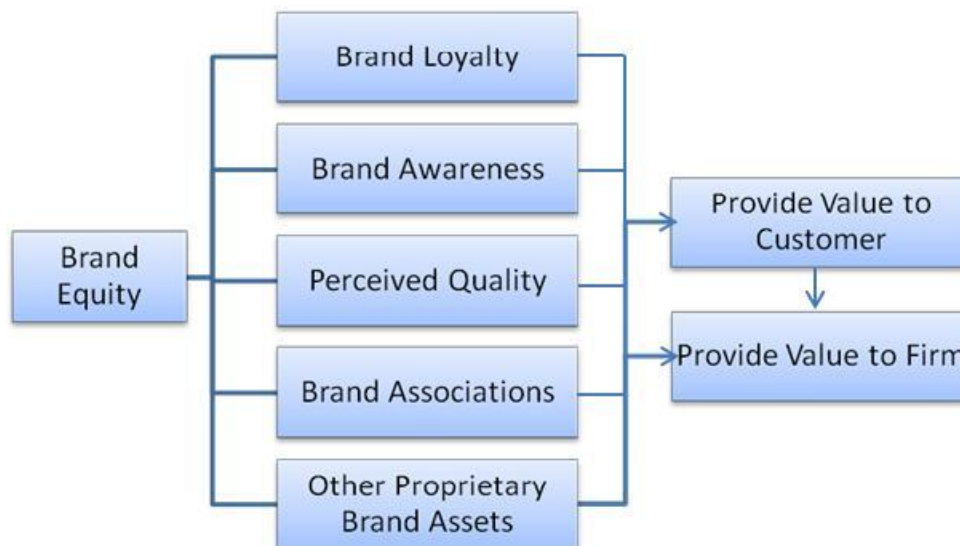
---

<sup>26</sup> Kotler & Keller Marketing Management 13th edition (2009)

fungerar som en *mental genväg* i beslutsfattandet, vilket underlättar för konsumenterna. Ett varumärke skall också fungera som ett *rättsligt försvar* som skyddar företaget emot bland annat förfälskning. Avslutningsvis, för att maximera effekten av sitt varumärke bör man behandla det som ett *strategiskt* instrument, vilket innebär att företaget aktivt arbetar med att skapa ett mervärde för kunden<sup>27</sup>.

### 3.1.2. Brand Equity

Då varumärken fått en allt större betydelse i vårt samhälle är det viktigt för företag att förstå hur man skall öka sitt brand equity. Begreppet, varumärkeskapital på svenska, beskriver varumärkets immateriella värde och de associationer som det medför. Det vill säga att det är det tillagda värdet som skiljer en produkt från substituerande produkter. Brand equity kan lätt förväxlas med termen brand value vilket innebär ett varumärkes finansiella värde<sup>28</sup>.



Figur 1 Förenkling av David Aakers Brand Equity Modell. Källa: Melin s.36

<sup>27</sup> Chernatony & McDonald "Creating Powerful Brands"

<sup>28</sup> Temporal "Advanced Brand Management"

Aakers brand equity modell beskriver fem olika faktorer som bidrar till att skapa värde för både märkesinnehavaren och dess konsumenter. Vi har valt att använda oss utav Aakers modell eftersom den är en av de mest använda modellerna inom brand equity området. Dessa fem faktorerna är:

### **Brand Loyalty (varumärkeslojalitet)**

Lojaliteteten är en central aspekt i skapandet av brand equity då det är mer lönsamt för företag att försöka behålla lojala kunder än att ständigt attrahera nya. Det är även konsumenterna som skapar värdet för märkesinnehavaren eftersom det är de som möjliggör företagets framgång.

### **Brand Awareness (varumärkeskänedom)**

Varumärkeskänedom är en underskattad variabel då konsumenter tenderar att välja kända varumärken framför okända. Dessutom upplevs ofta kända varumärken som bättre och av högre kvalitet.

### **Perceived Quality (upplevd kvalitet)**

Upplevd kvalitet är den variabel har visat sig ha en direkt påverkan på ett företags resultaträkning genom att positiva associationer tillskrivs och att man därför kan ta ut ett högre pris från konsumenterna.

### **Brand Associations (Varumärkes associationer)**

Varumärkes associationer kan vara alla möjliga sorters associationer som sammankopplas till varumärket, alltifrån organisationsnivå ner till enskilda produkter.

### **Other Proprietary Brand Assets (andra varumärkestillgångar)**

Andra tillgångar som övriga kategorier ej tar upp infaller under följande. Hit kan bland annat juridiska aspekter tillräknas<sup>29</sup>.

Aaker menar att ovanstående modell förklarar och definierar tillgångarna som kopplas till ett företags varumärke, som antingen adderar eller subtraherar värde ifrån det<sup>30</sup>. Ovanstående faktorer bidrar till att skapa värde för företaget främst genom att varumärket skapar värde för konsumenterna. Dock finns det en del svårigheter vad det gäller mätandet utav brand equity, då det finns delade meningar om vad begreppet innebär. Vissa håller med Aaker och hans resonemang om att brand equity är det mervärde som ges till en produkt när den associeras till ett specifikt varumärke, medan andra endast ser på brand equity som ett finansiellt resultat utav att associera en produkt med ett varumärke<sup>31</sup>.

Aakers modell har även fått en del kritik, främst av Melin, som menar på att det finns ett flertal brister vad det gäller modellen. Enligt Melin, finns det en avsaknad av relation mellan de fem faktorerna som Aaker menar på är starkt sammankopplade. Dessutom ifrågasätter Melin ifall märkeslojalitet verkligen skapar värde för konsumenten och hävdar istället att det är varumärket som skapar värde för konsumenten, vilket i sin tur kan medföra en ökad märkeslojalitet. Melin baserar sin kritik utifrån att den värdeskapande processen främst bör ses ur ett konsumentperspektiv och hur man skall skapa ett värde för denne och med det här i åtanke sedan betrakta det ur ett brand management-perspektiv<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Aaker "Building Strong Brands" (1991)

<sup>30</sup> Aaker & Joachimsthaler "Brand Leadership" (2000)

<sup>31</sup> Chernatony & McDonald "Creating Powerful Brands" 3rd Edition

<sup>32</sup> Melin "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel" (1997)

## 3.2. Produktlanseringar

Produktutveckling tillhör en utav de viktigaste företagsverksamheterna som ett företag sysslar med och nya produkter är därför helt avgörande för att uppnå framgång på längre sikt. Enligt Cooper, är produktutveckling oerhört riskfyllt men samtidigt väldigt belönande när en produktlansering väl lyckas. Men statistiken talar dock för att uppemot 46 % av resurserna som läggs på forskning och utveckling spenderas på produkter som aldrig når, eller misslyckas på, marknaden.

Följande medför en förundran om varför nya produkter misslyckas i så stor utsträckning och vad det kan bero på. Enligt Cooper kan majoriteten av misslyckade produktlanseringar härledas till följande fyra huvudkategorier.

Den första och absolut vanligaste förklaringen är en *dålig marknadsundersökning*. Oftast handlar det om att undersökningen brister när det gäller att identifiera ett verkligt behov hos konsumenterna. Den andra mest förekommande förklaringen är *tekniska problem*, främst i avseende av produktion och design. Ett exempel på det här är krångel i tillverkningen som påverkar produktens kvalitet. *Otillräckliga marknadsföringsresurser* klassas som den tredje huvudsakliga anledningen till att produktlanseringar misslyckas. Produkten får, helt enkelt, inte tillräcklig uppbäckning ifrån marknadsföringskampanjen. Avslutningsvis, nämns *dåligt vald tidpunkt* som en faktor för misslyckanden. Eftersom konsumenternas efterfrågan ständigt förändras är det oerhört viktigt att agera snabbt när möjligheter till nya produktlanseringar ges. Dock är det vanligt att produktutvecklingen drar ut på tiden och konkurrerande företag lyckas tillfredsställa behovet som uppstått på marknaden<sup>33</sup>.

Förutom att härleda huvudsakliga anledningar till misslyckanden, har Cooper även lyckats identifiera 8 nyckelfaktorer för framgångsrika produktlanseringar.

---

<sup>33</sup> Cooper "Winning At New Products" 3<sup>rd</sup> Edition (2001)



Allra viktigaste är att ha en *överlägsen produkt som levererar unika fördelar för konsumenten*, eftersom följande produkter oftast erbjuder konsumenten något som konkurrenterna inte kan samt att de håller en högre kvalitet. Det är även av stor vikt att företag *definierar produkten väl innan utvecklingsfasen inleds*, vilket betyder att målgrupp, konsument behov samt produktkoncept skall vara bestämt redan i förtid. Därefter är det viktigt att både ha en *hög kvalitet på de tekniska aktiviteterna* som behöver utföras samt att företaget utnyttjar sin *teknologiska hävstångskraft*. Dessa faktorer handlar både om att tillvarata den teknologiska kunskap som finns inom företaget, vad det gäller utformandet, testandet och forskningen som ligger bakom produktutvecklingen. Nästkommande faktor är att hålla en *hög kvalitet på aktiviteter som föregår själva produktutvecklingen*, vilket ställer krav om att noga undersöka och bedöma hur marknaden kommer att mottaga produkten samt eventuellt göra finansiella analyser. Därefter menar Cooper att man behöver utnyttja *marknadsföringen som hävstångseffekt* samt upprätthålla en *hög kvalitet på sina marknadsföringsaktiviteter*. Det här innebär att företag behöver ett starkt samarbete mellan säljavdelning, distributionskanaler samt all den kunskap som marknadsföringsavdelningen besitter. Dessutom kräver det ett noga testande utav marknadsföringen på diverse testmarknader samt att konsumenternas åsikter tas i beaktning. Avslutningsvis är *marknadens attraktivitet* viktigt i avgörandet ifall en produktansering kommer att lyckas eller ej. En marknads attraktivitet avgörs beror på dess storlek, hur hög efterfrågan på produkten är samt ifall konsumenter bedömer ett eventuellt köp som viktigt<sup>34</sup>.

Förutom ovanstående faktorer menar Cooper på att den högsta framgångsgraden erhålls vid anammandet utav ett konservativt tillvägagångssätt vid produktanseringar. Det här innebär att företag bör se till att produktanseringar skall passa in i den rådande produktlinjen som finns, att man undviker nya marknader samt utvecklar produkter som erbjuder unika fördelar gentemot konsumenterna. Följande tillvägagångssätt innebär en

---

<sup>34</sup> Cooper "Winning At New Products" 3<sup>rd</sup> Edition (2001)

lägre risk, då produkterna oftast inte är lika forskningsintensiva som de produkter som revolutionerar marknaden vid lansering.

### **3.3. Co-Branding**

*“Co-branding is a form of co-operation between two or more brands with significant customer recognition, in which the participants’ brand-names are retained. It is usually of medium to long-term duration and the net value creation potential is too low to justify setting up a new brand and/or legal joint venture.”<sup>35</sup>*

Ovanstående citat är en av många definitioner på begreppet co-branding som finns idag.

#### **3.3.1. Definition och olika former av co-branding**

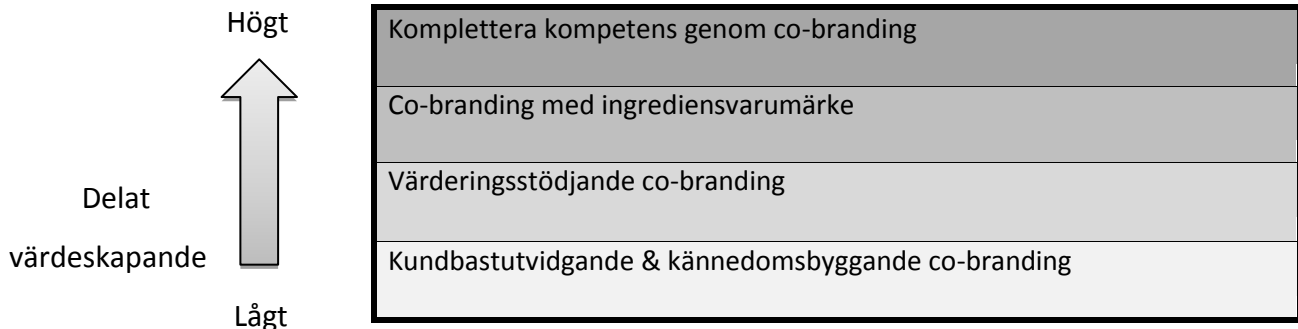
Co-branding är ett begrepp som har funnits ett bra tag men det är först på senare tid som användandet av co-branding som verktyg ökat världen över. Co-branding innebär att två eller flera, mer eller mindre kända, varumärken förenas för att lansera eller marknadsföra en ny produkt tillsammans<sup>36</sup>.

Varumärkesallianser kan förekomma i flera olika former. Enligt Ugglå finns det huvudsakligen fyra sorters allianser som skapar värde för varumärket. Dessa kan ordnas hierarkiskt från det som ger det lägsta till det som ger det högsta, ur ett värdesperspektiv.

---

<sup>35</sup> Blackett & Boad ” Co-branding: The Science of Alliance” (1999)

<sup>36</sup> Kotler & Keller Marketing Management 13th edition (2009)



Figur 2 Co-branding ur värdeperspektiv. Källa: Ugglas s.147

*Kundbasutvidgande och kännedomsbyggande co-branding* är det som skapar lägst värde. Det syftar främst till att tillfredsställa kortsiktliga mål där man inte alltid utgår ifrån hur väl de samarbetande företagens kärnvärden överensstämmer. Genom exponering på det samarbetande företagens marknadssegment kan de involverade parterna uppnå ökad varumärkeskännedom på kort tid. Dock är det viktigt att tänka på att en eventuell allians måste medföra fördelar för konsumenten annars finns det ingen anledning till att samarbeta.

Ugglan nämner sedan *värderingsstödjande co-branding* som nästa steg, där företagen ingår ett mer djupgående och långsiktigt samarbete samt stödjer varandras kärnvärden. Det här är essentiellt då stödjandet av varandras kärnvärden bidrar till ökade möjligheter att skapa värde för de inblandade parterna. Dock blir valet av partner en viktig process då man måste hitta en part som överensstämmer med ens egna värderingar och mål.

När varumärkena går ihop genom *co-branding med ingrediensvarumärke* betyder det att de samarbetande varumärkena inte tar upp lika stor plats eller inte har lika stort värde, det mindre varumärket kompletterar det dominerande. Exempel på den här typen av co-branding är motorn som kompletterar bilen. Varumärken, som är relativt okända på sin respektive marknad, är de som främst kan dra nytta av den här formen av co-branding då de kan, genom att alliera sig med ett mer känt varumärke på

marknaden, dra nytta av det befintliga varumärkets goda position. Högst upp i hierarkin, den form av co-branding som skapar högst värde, är också den som innebär att varumärkena blir mest beroende av varandra.

För att komplettera kompetens genom co-branding måste de samarbetande varumärkena dela med sig av sina kärnkompetenser under ett långsiktigt förhållande för att på så vis kunna tjäna mer än vad de hade kunnat åstadkomma på egen hand.

Den här typen av co-branding är också den som förekommer mest sällan då den kräver extremt mycket av de deltagande parterna<sup>37</sup>.

### **3.3.2. Förutsättningar för co-branding**

Enligt Lindström skall co-branding helst ingås mellan företag som har liknande filosofier och som har djupgående gemensamma värderingar. Lindström menar även på att uppemot 70 % utav alla varumärkesallianser som ingås misslyckas och det här sker mycket på grund av en alltför svag koppling mellan de samarbetande företagen. Det är främst den här kopplingen som möjliggör eventuella synergieffekter<sup>38</sup>. Ovanstående indikerar på betydelsen av att valet av partnerföretag inte är ett enkelt beslut, utan snarare ett väldigt komplicerat sådant. Det här medför att varumärkesallianser är inget man ingår hursomhelst, med vem som helst.

Fortsättningsvis, menar Lindström även att åtminstone hälften utav de varumärkesallianser som misslyckas gör det på grund utav att de hamnat i en eller flera utav följande fallgröpar. Först och främst, de samarbeten som inte åstadkommer ett *jämlikt värde för alla involverade parter* är dömda för nederlag. Det har ingenting med företagets storlek att göra, utan handlar endast om att samarbetet skall gagna alla parter jämbördigt. Dessutom är det oerhört viktigt att *varumärkenas värderingar matchar* med varandra för att det inte skall uppstå motsägelse och inkonsekvens. Det

---

<sup>37</sup> Uggla "Affärsutveckling genom varumärket" (2002)

<sup>38</sup> Lindström: Brand Sense "How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound" (2005)

här skulle även medföra till att *samarbetet inte blir lättförståeligt* bland konsumenterna, vilket är ett absolut måste ifall samarbetet skall frambringa några synergieffekter<sup>39</sup>.

Temporal nämner fyra förutsättningar för att ett co-branding samarbete skall lyckas. Först och främst skall samarbetet medföra att konsumenterna får ett högre värde av det än om samarbetet ej existerat. Företagen bör också ha demografiska och psykografiska marknader som överensstämmer med varandra. För att undvika problem som kan uppkomma internt mellan de involverande parterna är det viktigt att företagen som ingår i en varumärkesallians har värderingar som är liknande. Slutligen är det av vikt att det ena varumärket inte dominerar det andra, då följande kan medföra att samarbetet inte blir långvarigt.<sup>40</sup>

Även Chang nämner fem faktorer som bör uppfyllas för att ett co-branding samarbete ska bli lyckat, där några stämmer överens med förutsättningarna som de andra forskarna tar upp.

Enligt honom måste företag som ingår i en allians ha *kostnaderna* under kontroll och vem som skall stå för vad. Likt Temporal så anser Chang att det är viktigt att *företagskulturen*



bör stämma överens så

Figur 3 Changs fem faktorer för att lyckas (redigerad). Källa: Roadmap of Co-branding Positions and Strategies s.2

de olika kulturerna inte krockar alltför mycket. Företag bör även förmedla sina *kärnkompetenser* tydligt för att de två varumärkena kan samordnas bättre antingen

<sup>39</sup> <http://www.clickz.com/clickz/column/1716654/brand-brand-success-part>

<sup>40</sup> Temporal "Advanced Brand Management"

genom att komplettera varandra eller genom att vara lika varandra. Samarbetet, för att lyckas, måste framföra att det gemensamma varumärket kommer att medföra mervärde för konsumenterna, det vill säga att samarbetet måste vara *konsumentinriktat*. Slutligen kräver samarbetet att man *strukturerar om kapitalet* så det är anpassat för alliansen, till exempel vem som är ansvarig för vad sett ur ett finansiellt perspektiv<sup>41</sup>.

Undersökningar visar på att företag som skall ingå en varumärkesallians hellre bör komplettera varandra än vara likartade, för att på så vis framhäva deras styrkor samt reducera deras svagheter<sup>42</sup>.

### **3.3.3. Fördelar med co-branding**

Fördelarna är många vad gäller co-branding och de flesta författarna inom ämnet är mer eller mindre eniga om vilka dessa är. Sett ur ett konsumentperspektiv så är nog den viktigaste fördelen att man genom ett samarbete kan erbjuda sina konsumenter mer än vad man hade kunnat göra enskilt och på så vis höja varumärkeslojaliteten. Utifrån varumärkesinnehavarnas synvinkel är en av de största fördelarna att man delar på kostnaderna med sin partner. Det här är väldigt fördelaktigt då man sparar in på vissa kostnader som enskilt hade varit förödande för ett företag. Genom co-branding når företag även ut till konsumenter som man i vanliga fall inte hade haft tillgång till<sup>43</sup> och om man är ett mindre välkänt varumärke drar man nytta av partners goda namn och ökar därav även sin egen varumärkeskänedom. Man behöver inte heller investera lika mycket när man går in på nya marknader och riskerna minskas.

Enligt Uggla är en annan nämnvärd fördel att man genom ett samarbete, med ett annat varumärke, kan man försvara sig mot negativa associationer som man inte vill förknippas med. När två varumärken går ihop i en allians så signalerar även det här oftast för kunderna att produkten är av högre kvalitet än om produkten marknadsförts

---

<sup>41</sup> Chang "Roadmap of Co-branding Positions and Strategies"

<sup>42</sup> Kotler & Keller "Marketing Management 13th edition" (2009)

<sup>43</sup> Temporal "Advanced Brand Management"

enskilt och i och med det här så upplever konsumenten att det föreligger mindre risk med att köpa den co-brandade produkten<sup>44</sup>.

Rao & Ruekert menar att det huvudsakligen finns två anledningar till att ingå ett co-branding samarbete, dessa är *ökningen av den uppfattade kvalitén* och som *informationsförmedlare av produktens förbättrade attribut*. De hävdar att forskningen visar på att produkter som kommunicerats som en del av ett co-brand, upplevs vara av högre kvalitet. Dessutom innebär det ovannämnda en reduktion av konsumenternas upplevda risk vid köpbeslut genom att varumärken fungerar som informationsbärare, det vill säga att de redan har en tilltro gentemot de enskilda varumärkena som ytterligare förstärks utav en allians. Det här beror på att konsumenter har olika grad utav *kvalitets sensitivitet* och en skiftande *förmåga att utvärdera produktens kvalitet*, vilket medför att nya produkter oftast klassas vara av högre risk på grund av bristande information<sup>45</sup>.

### **3.3.4. Nackdelar med co-branding**

Ifall man vill ingå i ett samarbete med ett annat varumärke gäller det att överväga de ovan nämnda fördelarna med nackdelarna som kan uppstå när man co-brandar. När man samarbetar med ett annat varumärke är man väldigt beroende av sin partner. Ifall två varumärken inleder ett samarbete och det ena utsätts för något som påverkar varumärket negativt så kommer det även att påverka det andra varumärket ur en negativ synvinkel.

Blackett & Boad nämner även vidare att företagskulturen måste överensstämja mellan de samarbetande varumärken för att de ska lyckas. Om företagens värderingar tydligt skiljer sig åt så är det större risk att konfrontationer uppkommer internt och på så vis påverkar varumärket externt. Men enligt Blackett & Boad är en av de största nackdelarna, eller riskerna, att företag som inleder co-branding inte ser samarbetet som

---

<sup>44</sup> Uggla ”Affärsutveckling genom varumärket” (2002)

<sup>45</sup> Rao & Reukert “Brand Alliances as Signal of Product Quality” (1994)

en långsiktig investering utan är mer ute efter att få högre lönsamhet ur ett kortare perspektiv på så vis kommer inte co-branding leda till att brand equity kommer att öka över tiden<sup>46</sup>.

Även Henrik Uggla listar potentiella nackdelar med co-branding. Det första skälet till varför co-branding kan vara negativt är att man riskerar att förlora *kontroll* över varumärket till motparten. Den andra farligheten med att samarbeta med ett annat varumärke betecknar Uggla som *opportunism*. Med det här menar han på risken med att partnern kan dra sig ur samarbetet när man är mest beroende av det andra varumärket eller även när det går som bäst då det inte passar deras varumärkes ändamål. Slutligen så blir den strategiska kommunikationen mer oklar då man måste anpassa den utifrån två varumärken istället för bara en, på så sätt är *tydligheten* i budskapet inte optimal<sup>47</sup>.

### **3.3.5. Val av teori**

Det förekommer en stor mängd teorier inom co-branding. Vi har valt de ovanstående för att dessa teorier är skrivna av de mest framstående forskarna inom ämnet. Det är de här som är mest lämpade för att förklara hur man bör gå till väga för att få ett lyckat co-branding. Därför har vi valt att använda oss av deras teorier för att på så vis möjligen besvara på vår frågeställning.

---

<sup>46</sup> Blackett & Boad ”Co-branding: The Science of Alliance” (1999)

<sup>47</sup> Uggla ”Affärsutveckling genom varumärket” (2002)



## 4. Empiri

---

*I följande avsnitt presenterar vi resultatet som härleds ur de empiriska studierna. Avsnittet är indelat i diverse kategorier där de olika företagen genomgår en mindre presentation i samband med deras två dimensionella syner på Co-branding och därefter presenteras intervjun i samband med att intervjupersonen även kommer tillkänna.*

---

### 4.1. Unilever

#### 4.1.1. Bakgrundsfakta

Unilever AB har sitt ursprung i det engelska tvåföretaget, Lever Brothers limited som härstammar från mitten av 1800-talet. År 1929 slogs Lever ihop sig med Margarine Unie och därmed skapades det som idag är föregångaren till det som vi kallar för Unilever. Efter flera år, samlades företags olika komponenter till Unilever Sverige AB som startades år 2005. Nu riktades fokus från de olika dotterbolagen till att stärka de olika varumärkena.<sup>48</sup> Unilevers filialer består av bland annat de anrika varumärkena GB Glace, Milda, Via samt Pepsodent.<sup>49</sup> Unilevers varumärken har sträckt sig till att täcka de stora varumärkesbranscherna: Food Varumärken, Personal Care varumärken och Home Care varumärken.<sup>50</sup> Unilever är ett stort internationellt företag där dess varumärken finns representerade i världens alla hörn.<sup>51</sup>

#### 4.1.2. Unilevers "In house" Co-branding

Då Unilever är ett stort internationellt företag innehållandes ett flertal varumärken ger det här upphov till stora co-branding möjligheter mellan de interna varumärkena. Att företaget kan dra en större nytta av varandra är givetvis en stark fördel då man har väldigt hög kännedom om varandra samtidigt som de juridiska aspekterna förenklas avsevärt. Det här ser man oftast som väldigt positivt då man undviker att spendera

---

<sup>48</sup> <http://www.unileverhistoria.se/Om-Unilever/Unilever--skapat-av-tval-och-margarin/>

<sup>49</sup> <http://www.unileverhistoria.se/>

<sup>50</sup> [http://www.unilever.se/brands/?WT.GNAV=V%C3%A5ra\\_varum%C4rken](http://www.unilever.se/brands/?WT.GNAV=V%C3%A5ra_varum%C4rken)

<sup>51</sup> <http://unilever.com/resource/countryselector.aspx>

större administrativa resurser på att förena de tidigare okända parterna med varandra. Ett givande exempel på ett co-brand inom Unilever, som nyligen lanserats, är GB Glace's halvlitersglass som nu förenats med deras kända pinnglassar, Päronsplitt och Nogger. Inom Unilever ser man det som essentiellt att co-brand, liknande exemplet, bidrar till en ökad försäljning av den nya produkten samtidigt som de enskilda varumärkena också stärks genom en betydligt högre kännedom. En annan givande faktor till att Unilever valt det här samarbetet är på grund av att man vill positionera sin glass som så svensk som möjligt, för att ytterligare stärka sin position på den svenska marknaden. Det här visar prov på att Unilever är ett stort företag där man enkelt kan dra nytta av de olika varumärkenas storhet för att skapa en ny framgångsrik produkt.<sup>52</sup>

#### **4.1.3. Co-Branding med Kraft Foods AB**

Kraft Foods AB är ett stort globalt företag som aktivt agerar på den internationella marknaden. Företaget, som ständigt växer, är ett av nordens största företag inom livsmedelsbranschen med sina cirka 1700 anställda. Kraft Foods är verksamma, samt marknadsledare, inom bland annat choklad, tuggummi, kaffe och övriga livsmedel som exempelvis desserter.<sup>53</sup> Varumärken som det anrika Kraft Foods besitter är inga andra än giganterna Gevalia, Marabou, Daim och Philadelphia.<sup>54</sup> Unilever har sedan ett par år tillbaks haft ett nära samarbete med Kraft Food som har visat sig vara positivt för båda parter och som bådar för att alliansen blir långvarig. Ur Unilevers perspektiv har det här främst inneburit att man valt att inkorporera Kraft Foods varumärken i GB Glace glass. Ett framstående exempel på det här är Daim strutglass och Carte d'Or glass med daimsmak. Företaget för även en fortsatt nära dialog angående eventuella framtida produktlanseringar, som kan vara givande ur de båda företagens synvinkel. Daim strutglassen är dessutom Sveriges mest sålda styckglass, vilket definieras som den pinn/strut glass som är mest handlad genom impuls.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

<sup>53</sup> <http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sesv1&PageRef=414&Mid=414>

<sup>54</sup> <http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sesv1&PageRef=2345&Mid=2345>

<sup>55</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

#### **4.1.4. Intervju med Unilever – Carl-Gustaf Elfving (Senior Nordic Brand Manager)**

##### **4.1.4.1. Bakomliggande faktorer till alliansen**

Både Unilever (GB Glace) och Kraft Foods AB delar samma vision om att nära och effektiva samarbeten kan medföra till en lyckad varumärkesallians, men även till ökad kännedom och försäljning för de enskilda varumärkena. För att ett samarbete skall vara lyckat skall man enligt Carl-Gustaf hitta en bra passning, vilket innebär att man hittar en komponent som kan sammanvävas in i glassen men som samtidigt ger en god smak och därför även öka intresset hos konsumenten. Vidare berättar Carl-Gustaf att företaget sökte ett samarbete med ett globalt väletablerat företag som har en hög marknadskännedom samt tidigare erfarenheter från att arbeta i ett internationellt sammanhang. Han berättar vidare att Kraft Foods mer än väl uppfyllde ovanstående krav då deras marknadskännedom uppgår till 99 % inom godisbranschen, vilket gav en oerhört god förutsättning för ett lyckat samarbete. Dessutom finner han att företagen kompletterar varandra på ett ypperligt sätt<sup>56</sup>.

##### **4.1.4.2. Risker med allianser**

Carl-Gustaf definierar tydligt att det finns ett antal risker som kan förekomma vid co-branding, dock påpekade han att dessa inte var särskilt stora med Kraft Foods som samarbetspartner. Han menar att företag som inte delar samma värderingar och position på marknaden kan medföra svårigheter för co-brandade produkter, genom att dessa misstolkas utav konsumenterna. Det här kan även medföra att de enskilda varumärkena påverkas negativt. En annan risk som möjligtvis kan uppkomma i samband med en co-branding strategi är att en part inte uppfyller kraven för exempelvis kvalitet, vilket enligt Carl-Gustaf är en essentiell byggsten inom Unilever. Ett exempel på det här kan vara att det andra bolaget använder sig utav dåliga råvaror vilket naturligtvis återspeglar negativt på alliansen. Dessutom nämner han att det alltid finns en risk att

---

<sup>56</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

det andra bolaget möjligtvis kan gå i konkurs eller råka ut för dålig PR, vilket givetvis får förödande konsekvenser för alla involverade parter. Därför genomför Unilever alltid utförliga tester utav samarbetsbolagets produktion och arbetssystem, för att verkligen se till att alltid utförs på ett korrekt och lagligt sätt. Carl-Gustaf nämner vidare att Unilever även gör genomgående analyser av motparten innan ett eventuellt samarbete inleds, för att försäkra sig om att de rätta värderingarna existerar och att det finns en möjlighet till ett framgångsrikt samarbete.

En annan risk, enligt Carl-Gustaf, var ifall varumärken av olika styrka valt att ingå ett samarbete vilket per automatik oftast innebär att det svagare varumärket har en mycket större vinning av alliansen. Följande är inte aktuellt i Unilevers samarbete med Kraft Foods, dock var det viktigt att poängtera att alla involverade parter skall tjäna likvärdigt på en allians. Vi frågade även ifall han såg några risker för kannibalisering vid lanseringen av de co-brandade produkterna och då svarade Carl-Gustaf att det självklart fanns i åtanke hos Unilever. Men att de alltid försöker hitta nya segment som kan tillfredsställas genom att alliansen tillför något nytt för kunden. Han nämner Daim Päronglassen som ett givet exempel, som inte endast tillfört en ökad försäljning utan även har ökat intresset och försäljningen av Daim strutglass, alltså har införandet inte inneburit någon kannibalisering<sup>57</sup>.

#### **4.1.4.3. Säkerställandet för att inte misslyckas**

Först och främst behöver man se till att det en viss passning mellan företagen. Det här kan, som tidigare nämnt, göras genom ingående analyser utav samarbetsparten för att sedan för att sedan avstämna vad samarbetet skall uppnå. Den här inleds granskning av företagens befintliga marknadsandelar, omsättning, försäljningsvolym samt andra relevanta siffror som kan kvantifieras, för att sedan fastställa vilka kvantitativa och kvalitativa mål som samarbetet skall ha. Carl-Gustaf berättar att ett visst mål exempelvis kan vara hur konsumenter i efterhand uppfattar ens varumärke gentemot

---

<sup>57</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

uppfattningen innan den strategiska alliansen ingicks, något som kan säkerställas och analyseras genom diverse produkttester. Dock är det betydligt svårare att mäta eventuella synergieffekter som samarbetet helst skall innebära, Carl-Gustaf menar på att det här sker genom att de produktanseringar som skett via varumärkesalliansen överträffar konsumentens förväntningar och därmed ökar intresset för de enskilda varumärkenas produkter också.

#### **4.1.4.4. Åtgärder och handlingar vid ett negativt co-branding samarbete**

Carl-Gustaf berättar att det är väldigt viktigt att redan i en tidig fas upptäcka vad som eventuellt går fel samt vad dess ursprungliga orsak är. Går alliansen dåligt samtidigt som man ser tecken på en fortsatt neråtgående spiral över tiden så existerar det, enligt Carl-Gustaf, ingen orsak till att försöka hålla fast vid samarbetet. Det är inte endast försäljningen och varumärket som får betala priset vid ett misslyckande, utan det tillkommer även ytterligare administrativa kostnader vid eventuella försök till att "rädda" alliansen. Det är inte alltid enkelt att avsluta ett samarbete utan man måste även ta hänsyn till de juridiska aspekterna som finns, men ifall båda parterna förlorar på den misslyckade alliansen, är det förmodligen mycket enklare att lösa upp kontraktet i förtid enligt Carl-Gustaf. Givetvis uppstår det komplikationer ifall endast en part vill säga upp kontraktet och just därför är det, återigen, väldigt viktigt att man ingår ett co-branding samarbete med ett företag som har liknande visioner och arbetsställning som det egna företaget.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

## 4.2. Sony-Ericsson

### 4.2.1. Bakgrundsfakta

Sony-Ericsson är ett resultat av en sammanslagning mellan elektronik jätten Sony och den dåvarande giganten på mobiltelefonmarknaden, Ericsson. Sony-Ericssons vision bygger främst på att vara det ledande varumärket globalt inom kommunikationsunderhållning och med sina cirka 7600 anställda är den starka alliansen ett ledande företag inom en bransch som är utsatt för en oerhört hög konkurrens. Följande medför att utveckling och ett förstärkande utav varumärket är något som prioriteras väldigt högt. Sony-Ericsson har även fyra säten för produkt och forskningsutveckling som Lund, Tokyo, Beijing och Silicon Valley.<sup>59</sup> Under den senaste tioårs period har Sony-Ericsson verkat väldigt starkt på den internationella marknaden för att varumärket skall leverera extra värde till kunderna. Bland annat har man lanserat revolutionerade produkter som rörelseaktiverade hörlurar samt det nya Xperia play<sup>60</sup>. Det här är en ny väg som företaget valt att följa då man nu inriktar sig på sådant som både är attraktivt emotionellt och utseendemässigt, för att tillfredställa befintliga kunder samt locka till sig nya.<sup>61</sup>

### 4.2.2. Sony-Ericssons "In-house" Co-branding

Sony-Ericssons starka framfart och befästande position på marknaden har medfört att det existerar stora möjligheter till att vidareutveckla deras globala varumärke. Det här har inte företaget varit sena med att inse, vilket har medfört att företaget valt att ingå i flertalet co-brand inom de egna leden för bland annat Sony. Deras expertis inom kommunikation har i samspel med Sony-Ericssons kompetens inom telefoni medfört att man nu starkare än någonsin väljer att satsa på, det som de själva definierar som, "kommunikationsunderhållning". Att utnyttja de egna leden ger massor av fördelar då

---

<sup>59</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/company-press-and-jobs/company/company-facts?cc=se&lc=sv>

<sup>60</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/company-press-and-jobs/this-is-us/where-we-come-from?cc=se&lc=sv>

<sup>61</sup> Intervju med Anthony Old

företaget kan utnyttja existerande logistiska samfunktioner samtidigt som det kommunikativa underlättas avsevärt med hänsyn till att man ingår ett samarbete med ett nära besläktat varumärke. Vid en varumärkesallians krävs det en viss öppenhet mellan företagen för att de skall kunna delge varandra med relevant information, utan att behöva avslöja alltför mycket gentemot samarbetsföretaget, som trots allt kan vara en konkurrerande aktör. Det här problemet överkommer man relativt enkelt genom att samarbetet sker med närrelaterade företag, där ett mycket öppet klimat råder<sup>62</sup>.

Varumärkesalliansen har än så länge resulterat i lanseringen av det nya Xperia Play, där Sony-Ericsson använt styrkan inom Sony Computer Entertainment för att lansera *världens första Playstation certifierade mobil*<sup>63</sup>. Huvudsyftet med alliansen är att det inte skall existera några hinder för ens spelglädje, oavsett var du befinner dig och samtidigt som du kan avnjuta den senaste teknologin inom mobiltelefoni.

Alliansen har stärkts ytterligare genom användandet utav *Bravia*, som också är ett varumärke inom de egna leden. Bravia tillverkar hög definitions skärmar och utgör en del av Sony Corporation, som nu även används i Sony-Ericssons mobiltelefoner. Genom följande allians har man lyckats driva marknaden framåt då företaget kunnat inkorporera den seriösa spelvärlden tillsammans med ens personliga kommunikationsmedel. Den bakomliggande anledningen till att Sony-Ericsson vill lansera nya produkter som sker genom varumärkesallianser med de egna leden, är främst att man vill utnyttja alla positiva komponenter som man har till sitt förfogande för att kunna erbjuda kunden ett mervärde, som i slutändan innebär att konsumenten lever sig in i företagets varumärke. Det här kommer säkerligen att skapa en starkare relation mellan konsumenten och företaget över ett långt tidsperspektiv<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Intervju med Anthony Old

<sup>63</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/products/mobilephones/overview/xperia-play?cc=se&lc=sv#view=extras>

<sup>64</sup> Intervju med Anthony Old

### **4.2.3. Co-Branding med utomstående aktörer**

Sony-Ericssons samarbeten med utomstående aktörer sker främst via etablerandet av partnerskap med framförallt globala operatörer som kan anpassa sitt utbud till internationellt unika marknader. Operatörer som man exempelvis valt att ingå allianser med är Orange och Vodafone. Tanken med dessa co-branding strategier är att sammanväva Sony-Ericssons högklassiga mobiltelefoner med operatörers erbjudanden om telefontjänster, för att på så vis erbjuda ett högre värde för konsumenten. Fördelen med dessa allianser är att man kan utnyttja varandras storheter för att "Sony-Ericsson känslan" blir densamma världen över. Det här ingår bland annat i det känslomässigt emotionella som man trycker hårt på inom Sony-Ericsson.<sup>65</sup>

### **4.2.4. Intervju med Sony-Ericsson – Anthony Old (Senior Global Brand Manager)**

#### **4.2.4.1. Bakomliggande faktorer till allianserna**

De främsta motiven till att man ingått dessa allianser är att de kan stärka det egna varumärket, även om alla involverade parterna skall tjäna på samarbetet. Sony-Ericsson fokuserar på att stärka sina egna kärnvärden som innebär att skapa en emotionell kontakt med sina kunder och därmed erbjuda ett större mervärde för de, världen över. Företaget förbiser att erbjuda enklare alternativ av telefoni för att istället tillfredställa konsumenterna med ett kommunikationsmedel som vägleder en genom vardagen och som samtidigt erbjuder underhållning genom dess revolutionerande funktioner. Produkterna utnyttjar de teknologiska färdigheter som existerar inom Sony, vilket medför att företaget kan garantera varornas kvalitet samtidigt som man är säkra på att avdelningarnas innovationsförmåga utnyttjas till fullo. En annan givande faktor till att man valt att arbeta med främst interna varumärken är att det garanterar att samarbetet får den uppmärksamhet som projektet kräver, av båda parterna. Dessutom erbjuder följande lägre risk vad det gäller granskandet utav motpartens kvalité, engagemang och kompetens. Dessa faktorer är essentiella byggstenar vid en produktlansering men ännu

---

<sup>65</sup> Intervju med Anthony Old



viktigare då Sony-Ericsson agerar på en marknad som är utsatt för enormt hög konkurrens, där innovation är en nyckelaspekt för framgång.

Sony-Ericsson använder sig endast utav co-branding med utomstående aktörer när det gäller ärenden som exempelvis operatörsfunktioner, då dessa har en bättre täckning av den globala marknaden i just det här avseendet<sup>66</sup>.

#### **4.2.4.2 Risker med allianser**

De främsta riskerna som uppstår i samband med co-branding är främst vilka konsekvenser det kan få för det egna varumärket ifall det skulle misslyckas och hur konsumenterna kommer att reagera gentemot en eventuell samarbetspartner. Anthony Old förklarar att ett högaktuellt exempel är huruvida det nya Xperia Play kommer att påverka Sony-Ericsson samt Playstation konsolen. Anthony Old berättar vidare att det än så länge har fått en positiv reaktion och att konsumenterna främst uppfattar Xperia Play som ett medel som används när man är utanför hemmet eller söker förenklade versioner av det genuina Playstation spelandet. Enligt Old är det av yttersta vikt att man bygger en speciell identitet kring de nya produkterna som lanseras gentemot huvudvarumärket. En annan risk som han nämner är att samarbetande företag har svårt att förstå varandra fullt ut och menar på att det inte är enkelt att förstå Sony-Ericssons sanna visioner, värderingar och anda. Vilket säkerligen även kan komma att återspeglas i de gemensamma produkterna.

Old förklarar vidare att en utförlig förundersökning utav en potentiell samarbetspartner är essentiell då en parts missöden även påverkar alliansens uppfattning. Därför är det viktigt att båda parterna ser till att underhålla sina respektive varumärken under samarbetets gång. Avslutningsvis berättar han att en annan stor risk med co-branding är att företaget kan förlora sin unika identitet, då samarbeten med utomstående företag gör att det egna varumärket faller i glömska. Dessutom påpekar han att det är oerhört

---

<sup>66</sup> Intervju med Anthony Old

viktigt att försöka attrahera nya segment vid varumärkesallianser, främst med interna varumärken, för att undvika kannibalisering<sup>67</sup>.

#### **4.2.4.3. Säkerställandet för att inte misslyckas**

Anthony Old berättar att företaget främst förlitar sig på studier som görs både internt och externt, men att han personligen upplever att Sony-Ericssons egna granskningar utav sina allianser utgör den bästa källan. Dock påpekar han att följande metod medför risker för "tunnelseende" och att det därför är viktigt att kombinera med utomstående konsumentutvärderingar. Old berättar vidare att analyser är som mest effektiva när de görs i samband med lansering och marknadsföringen av nya produkter, då kan man snabbt och effektivt få en uppfattning om hur olika faktorer påverkar utgången. Han påpekar även att olika marknader och segment kräver olika sorters utvärderingar<sup>68</sup>.

#### **4.2.4.4. Åtgärder och handlingar vid ett negativt co-branding samarbete**

Anthony Old förklarar att det här är ett scenario som man självklart försöker att undvika genom ett gediget förarbete men att det kan förekomma trots det här. Först och främst skall man gå till botten med vad den egentliga orsaken till att samarbetet går negativt är. Därefter gäller det att fundera ifall affärsmodellen behöver regleras, om samarbetets upplägg inte fungerar eller om det helt enkelt beror på negativa aspekter kopplade till varumärkena.

Anthony Old nämner: *"a great brand does not make a great company, and a great company does not make a great brand..."* och att man därför inte kan förlita sig på tidigare erfarenheter och tro att framgång skall komma gratis. I de fall där man inte lyckas lokalisera problemet bör man överväga att avsluta samarbetet för att undvika att stora resurser ödglas utan någon märkbar effekt. Han påpekar även att ibland kan produktlanseringar ske för tidigt och att konsumenter inte hunnit etablera någon uppfattning av den innovativa produkten, i ett sådant fall menar han att produkten

---

<sup>67</sup> Intervju med Anthony Old

<sup>68</sup> Ibid

antingen läggs på is eller att företaget satsar på en hårdare marknadsföring utav produkten<sup>69</sup>.

*-“Co-Branding is like meeting your girlfriend at the train station, you need to know the exact time and location to meet her, otherwise she will be upset and ignore you...”*

*Anthony Old, Senior Global Brand Manager – Sony-Ericsson.*

---

<sup>69</sup> Intervju med Anthony Old

## 5. Analys

---

*I följande avsnitt kommer vi att presentera de analyser och jämförelser som vi dragit mellan vårt empiriskt samlade material och de teorier som tagits upp. Analysen kommer även att besvara rapportens syfte genom en diskussion, där vi framför våra tolkningar av problematiken som råder kring co-branding.*

---

### 5.1. Klassificering av misslyckande

Ifall vi överhuvudtaget skall kunna besvara vår forskningsfråga och därmed uppfylla syftet med den här rapporten, måste vi först och främst ge svar på vad ett misslyckande är och hur det eventuellt skall mätas. Ordet misslyckande har en väldigt stark subjektiv förankring, eftersom dess innebörd oftast bestäms utifrån vilket perspektiv man tittar och hur den enskilde individen väljer att definiera ordet. Men kort sagt är ett misslyckande något som uppenbarligen inte har gått riktigt som man har tänkt sig.

Det finns flertalet studier som visar på att majoriteten utav alla varumärkesallianser som ingås misslyckas, vilket även får stöd från experter inom den litteratur som vi har granskat. Dessa studier har oftast marknadsandelen som en utgångspunkt för att definiera huruvida en allians är lyckad eller misslyckad. Genom att jämföra de enskilda företagens sammanlagda marknadsandel före samarbetet, gentemot den marknadsandel som varumärkesalliansen lyckats erhålla, menar forskare på är ett korrekt tillvägagångssätt för att bedöma samarbetets utfall.

I den här rapporten och ur ett co-branding perspektiv har vi lyckats härleda att ordet misslyckande kan bedömas utifrån två huvudsakliga perspektiv, nämligen ur företagens- och konsumentens perspektiv. All företagsamhet bedrivs i syftet om att gå med vinst och därav är tanken inte alltför osannolik att företag främst värdesätter sådant som är tämligen enkelt att kvantifiera, nämligen sådant som ger en positiv inverkan på

resultaträkningen. Det här blev extra tydligt efter vår genomförda intervju med Unilever, där målsättningen inför deras samarbete med Kraft Foods främst var utav den här sorten. Eftersom företagen värdesätter sådant som bland annat ökad marknadsandel, ökad försäljning och högre vinst samt faktorer som påverkar företagets brand equity på ett positivt sätt, erbjuder det här även ett möjligt tillvägagångssätt för att utvärdera ifall en varumärkesallians skall klassificeras som lyckad eller ej. Därmed har vi kommit fram till att företag klassificerar ett co-branding som misslyckat när ett samarbete inte lyckas prestera utefter de målsättningar och förväntningar som satts upp vid inledningen utav samarbetet. Det här påverkar därför även varaktigheten utav samarbetet, där avtal om ett flerårigt långt samarbete förmodligen sägs upp i förtid.

Även om företags- och konsumentens perspektiv hänger samman, vad det gäller klassificerandet utav en varumärkesallians framgång eller misslyckande, är det viktigt att likaså belysa hur konsumenterna bidrar till utgången av samarbetet. Det inte är endast företagen som påverkar utfallet av en varumärkesallians, utan även konsumenterna utgör en del utav ekvationen och besitter därför en viktig roll. Enligt Lindström, är det huvudsakliga målet med att ingå en varumärkesallians att uppnå synergieffekter. Det vill säga att företagen tillsammans lanserar en produkt som är bättre än företagens produkter enskilt, huruvida det här uppfylls fastställs framförallt utav konsumenten. Om denne inte anser att produkten ur ett samarbete erbjuder något högre värde, kommer det sannolikt att resultera i blygsamma försäljningssiffror, lägre kundnöjdhet och en svag efterfrågan. Följande betyder samtidigt att de mål och förväntningar som företaget har på både samarbetet och produkten inte infrias, vilket kommer leda till att samarbetet klassificeras som ett misslyckande. Därför är det av oerhört stor vikt att konsumentens roll inte underskattas och att dennes uppfattning utav varumärkesallianser möjligtvis blir helt avgörande för hur utfallet av samarbetet blir.

## 5.2. Motiv till co-branding

Det finns oerhört många anledningar till att företag vill ingå ett co-branding samarbete med andra varumärken, förutom tillgångarna till nya marknadssegment och de kostnadsfördelar som det innebär. Ett lyckat samarbete kan generera ett väldigt positivt resultat för involverade parter i form av att företagen når högre marknadsandelar, ökad försäljning samt ett större levererat kundvärde genom de synergieffekter som förhoppningsvis uppnås.

Vi har i teoriavsnittet nämnt, vilket även stärkts av vår empiriska studie, hur åtskilliga författare antyder att den upplevda kvalitén av ett företags produkter förbättras vid samarbeten där fler än ett varumärke förenas i en gemensam produkt<sup>70</sup>. Vidare hävdar David Aaker, i sin brand equity modell, att en produkts upplevda kvalitet är den enskilda faktorn som på egen hand påverkar företagets finansiella räkenskap, då ett högre pris kan tas ut<sup>71</sup>. Ovanstående gör att det finns tydliga incitament för företag att ingå i varumärkesallianser, i hopp om att samarbetet skall ha ett gynnsamt utfall där synergieffekten som skapas överväger de enskilda varumärkena tillsammans.

Ur Unilevers synpunkt var Krafts Foods höga varumärkeskänedom en givande faktor vid valet av samarbetspartner, för att kunna försäkra sig om att samarbetet kan garantera konsumenterna en kvalitetsnivå som är så hög som möjligt. Carl-Gustaf Elfving var även väldigt tydlig med att påpeka att Kraft Foods väletablerade varumärken spelade en stor roll till samarbetets framgång, exempelvis genom att Daim strutglass är Sveriges mest sålda styckglass<sup>72</sup>. I Sony-Ericssons fall har dock samarbetet en mer djupgående karaktär, då Ericsson är beroende utav Sonys teknologiska innovation medan Sony kunnat kapitalisera på Ericssons storhet inom telekommunikationsbranschen. Där produkternas framstående kvalitet är ett resultat av

---

<sup>70</sup> Rao & Reukert "Brand Alliances as Signal of Product Quality" (1994)

<sup>71</sup> Aaker "Building Strong Brands" (1991)

<sup>72</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

den starka alliansens framfart, vilket även är kritiskt för dess överlevnad på en marknad som är utsatt för oerhört hög konkurrens<sup>73</sup>.

Sony-Ericssons samarbete kan vi därför kategorisera, enligt Henrik Ugglas modell om co-branding ur ett värdeskapande perspektiv, som ett co-branding med kompetenskomplettering. Medan samarbetet mellan Unilever och Kraft Foods är ett värderingsstödande co-branding<sup>74</sup>.

### **5.3. Bakomliggande faktorer till varför co-branding misslyckas**

Att majoriteten av alla co-branding samarbeten misslyckas kan vi klart och tydligt utläsa ur den statistik och de forskningsstudier som existerar, dock är det inte lika tydligt vad de bakomliggande faktorer till det här är. Det finns massor utav faktorer som påverkar utfallet av en varumärkesallians, men enligt åtskilliga författarna finns det vissa faktorer som är mer förekommande och som därför har en starkare bidragande faktor till att misslyckanden sker.

#### **5.3.1. Förundersökning**

Först och främst, har vi lyckats identifiera en utav de allra viktigaste faktorerna som påverkar utgången av ett samarbete. Arbetet med följande faktor sker i själva verket innan ett potentiellt samarbete ens hunnit få en konkret bas, den här faktorn är nämligen en noggrann förundersökning.

Vid granskandet av vårt empiriska material kan vi dra slutsatsen om att både Unilever och Sony-Ericsson ser en grundlig förundersökning som en kritisk byggsten för att inte misslyckas. En utförlig förundersökning innebär både att företaget granskar den potentiella samarbetspartnern samt det segment av marknaden som produkten är tänkt

---

<sup>73</sup> Intervju med Anthony Old

<sup>74</sup> Ugglas ”Affärsutveckling genom varumärket” (2002)

att tillfredsställa. Stora delar av både Sony-Ericssons och Unilevers förundersökning gick ut på att granska sina partners för att säkerställa att samarbetet kommer att baseras på överensstämmande värderingar, mål och visioner. De samarbeten som inte bygger på föregående resonemang kommer enligt Lindström, med största sannolikhet, att misslyckas då det uppstår en kontradiktion mellan de inblandade företagen vilket återspeglas i produkterna. På Sony-Ericsson är man väldigt mån om det här då företaget inte vill att deras kärnvärden försvagas genom en allians med en mindre passande partner där man i slutändan tenderar att förlora sin unika identitet<sup>75</sup>.

Genom att dra en parallell till hur traditionella produktlanseringar går till kan vi utläsa att en dåligt utförd marknadsundersökning är den vanligast förekommande anledningen till att en lansering av en ny produkt misslyckas. Som nämnt, i teoriavsnittet, misslyckas nästan uppemot hälften av dessa<sup>76</sup>. Därför ser vi ingen anledning till att följande inte skulle vara förenligt med de produktlanseringar som sker i samband med co-branding. En potentiell anledning till att procentsatsen är högre vid co-branding kan möjligtvis förklaras genom den komplexitet som varumärkesallianser medför. Eftersom allianser utgörs av fler än en aktör, skall det även tas hänsyn till flera företags visioner och mål vilket ökar svårigheten för att skapa gemensamma strategier för hur alliansen skall undvika ett misslyckande och nå framgång tillsammans. Därför är det av yttersta vikt att redan i en tidig fas diskutera samarbetets gemensamma mål och visioner samt vad det är tänkt att produkten skall åstadkomma.

### **5.3.2. Värdet för konsumenten**

En noggrann utförd förundersökning ger upphov till goda underlag för att skapa ett mervärde för konsumenten, vilket är en essentiell plattform för att en varumärkesallians skall vara lyckad. De samarbeten som inte lyckas skapa produkter som erbjuder unika fördelar för konsumenterna är dömda att misslyckas.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Intervju med Anthony Old

<sup>76</sup> Cooper "Winning At New Products" 3rd Edition (2001)

<sup>77</sup> <http://www.clickz.com/clickz/column/1716654/brand-brand-success-part>



Den riskreduktion som ett co-branding samarbete medför<sup>78</sup>, är inte tillräcklig för att konsumenterna skall anse att produkten som lanserats erbjuder de ett värde. För att ytterligare dra kopplingar till hur traditionella produktlanseringar går till, menar Cooper på att det säkraste sättet att undvika ett misslyckande, sker genom att leverera en överlägsen produkt med unika fördelar för konsumenten<sup>79</sup>. Det här medför att konkurrenterna upplever stora svårigheter i att hävda sig på samma produktmarknad. Följande är otroligt essentiellt för all företagsamhet, inte endast de som ingår co-branding, då det är kunderna som möjliggör företagets existens och ger de förutsättningarna för att kunna gå med vinst. Ett företag som inte kan leverera högkvalitativa produkter kommer även att finna stora svårigheter med att skapa en lojalitet kring sitt varumärke, vilket kommer få stora konsekvenser för företaget då all forskning tyder på att det är betydligt enklare att behålla befintliga kunder jämfört med att ständigt attrahera nya. Ovanstående resonemang får ytterligare förankring genom David Aakers Brand Equity modell, som också påpekar vikten av relationen emellan varumärkeslojaliteten, värdet för kunden samt värdet för verksamheten<sup>80</sup>. Anthony Old poängterade att Sony-Ericsson arbetar väldigt aktivt med dessa frågor genom att de konstant strävar efter att skapa ett emotionellt band mellan företagets produkter och konsumenterna. Följande medför att Sony-Ericsson utvecklar en unik identitet som skapar en känsla av tillhörighet hos konsumenten, vilket i sin tur kommer att leda till att relationen blir långvarig.

### **5.3.3. Bristande kapital**

Pengar är en begränsad resurs för alla företag och därför är det av yttersta vikt att de disponeras på bästa möjliga vis. Fastän co-branding erbjuder möjligheter till att kostnader delas på flera aktörer, skall pengarna främst räcka till framtagandet av produkten, lanserandet samt uppföljningar av dess genomslag.

---

<sup>78</sup> Rao & Reukert "Brand Alliances as Signal of Product Quality" (1994)

<sup>79</sup> Cooper "Winning At New Products" 3rd Edition (2001)

<sup>80</sup> Aaker "Building Strong Brands" (1991)

Lanseringen av en produkt sker som ett resultat av att stora mängder resurser investerats i forskning och utveckling. Den här fasen präglas av forskning gällande produktens tilltänkta attribut och utav intensiva undersökningar av huruvida produkten kommer att tas emot på marknaden samt hur den kommer att uppfattas av konsumenterna. Utöver det här, bör utvecklandet av produkten resultera i antingen en förbättring eller en ny produkt som kan revolutionera marknaden. Cooper menar på att de forskningsintensiva produkter som lyckas vid lansering får ett större genomslag än produkter som lanseras genom ett konservativt tillvägagångssätt, vilket innebär att produkten passar in i företagets befintliga produktlinje och riktar in sig på en liknande målgrupp. En befintlig nackdel som existerar i samband med framtagandet av en forskningsintensiv produkt är att det är dyrare och bär därför en högre risk.<sup>81</sup>

Därefter behöver samarbetande företag avsätta tillräckligt med kapital för att minimera riskerna för ett eventuellt misslyckande. Cooper menar på att en otillräcklig marknadsföringsbudget är en av de vanligast förekommande faktorerna till att en traditionell produktlansering misslyckas<sup>82</sup>. Följande bör tas i ytterligare beaktning vid en varumärkesallians då, som vi tidigare har nämnt, arbetet är utsatt för en högre komplexitet. Det här kräver en närmare dialog sinsemellan de samarbetande företagen gällande valet av exempelvis kommunikationskanaler, budskap och utförande.

Avslutningsvis, är det även viktigt att varumärkesalliansens utförande granskas för att säkerställa att samarbetet inte varit ett misslyckat sådant. Därför bör diverse undersökningar, kundmätningar och analyser genomföras för att en utvärdering skall kunna vara möjlig. Sony-Ericsson benämner vikten av att ha kontinuerliga utvärderingar för att, redan i ett tidigt stadium, kunna tillrättavisa det pågående projektet ifrån ett framtida misslyckande<sup>83</sup>. Det finns både kvalitativa och kvantitativa angreppssätt för att utvärdera ett samarbets resultat, där Carl-Gustaf på Unilever förklarar att deras företag

---

<sup>81</sup> Cooper "Winning At New Products" 3rd Edition (2001)

<sup>82</sup> Ibid

<sup>83</sup> Intervju med Anthony Old

alltid är intresserade av nyckeltal som exempelvis högre omsättning, ökad försäljning och ökade marknadsandelar<sup>84</sup>. Dessutom är det främst ur ett kvantitativt perspektiv som forskningsstudier väljer att klassificera varumärkesallianser utifrån, huruvida de misslyckats eller ej<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Intervju med Carl-Gustaf Elfving

<sup>85</sup> Riiber et al "Brand consolidation makes a lot of economic sense" (1997)

## 6. Slutsats

---

*I följande avsnitt presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till i rapporten samtidigt som förslag till vidare forskning kommer att ges.*

---

Rapportens syfte och problemformulering var att härleda vilka de kritiska faktorerna till varför majoriteten utav alla varumärkesallianser tenderar till att misslyckas samt att undersöka hur det kommer sig att co-branding, trots det här, är ett så vanligt förekommande strategiskt verktyg vid produktlanseringar. Vi har lyckats identifiera de tre mest förekommande faktorerna till att varumärkesallianser misslyckas och dessa är *en otillräckligt utförd förundersökning, att samarbetets produkter inte skapar ett mervärde för konsumenterna* samt att alliansen har *otillräckligt med kapital*.

### **Förundersökning**

Genom de teorier och vårt empiriskt insamlade material har vi kommit fram till slutsatsen att en noggrant utförd förundersökning är vitalt för att undvika ett misslyckande. Både Unilever och Sony-Ericsson betonade dess betydelse för varumärkesalliansen utgång. Även om de båda företaget klassificerar sina ingångna samarbeten som väldigt lyckade listar dem sina noggranna förundersökningar som en starkt bidragande faktor till att de undvek ett misslyckande. Vi finner därför att en utförlig förundersökning är det som utgör basen för att varumärkesalliansen inte skall gå en negativ framtid tillmötes. Det är alltså förundersökningen som möjliggör samarbetets förmåga att leverera ett högre värde för konsumenterna.

### **Värde för konsumenten**

Även konsumenten utgör en otroligt viktig del utav ekvationen, då det huvudsakligen är de som avgör ifall samarbetet lyckas eller misslyckas, genom sitt konsumtionsbeteende. Utifrån åtskilliga författare och våra empiriska studier kan vi dra slutsatsen om att de varumärkesallianser som inte genererar ett mervärde för konsumenterna tenderar till

att misslyckas. Med hänsyn till föregående, kan vi generalisera slutsatsen att produkter som lanseras via ett co-branding samarbete måste överträffa summan av de enskilda företagens produkter för att på så vis uppnå önskvärda synergieffekter. Dock krävs det att samarbetet har tillräckligt med resurser, i form av kapital.

## **Kapital**

Utan en tillräcklig tillgång på kapital är det otroligt svårt för en varumärkesallians att genomföra de kritiska faktorerna som är essentiella för att samarbetet inte skall misslyckas kraftigt. Som tidigare nämnt, är det väsentligt att de produkter som lanseras via en varumärkesallians bygger på utförliga förundersökningar samt styrks av forskning och utveckling. Det här möjliggör, i sin tur, även en slagkraftig lansering utav produkten som slutligen utvärderas genom en kontinuerlig uppföljning. Samtliga av det ovanstående kräver stora summor av kapital och är därför en central aspekt för att undvika ett misslyckande.

## **Trots det här, Varför co-branding?**

Utifrån vårt empiriska material och den litteratur som granskats, kan vi dra slutsatsen att co-branding är ett bra strategiskt verktyg när det implementeras på ett korrekt och noggrant vis. Både Unilever och Sony-Ericsson kan bekräfta följande, då företagens enskilda samarbeten, både internt och externt medverkat till deras stora framgång. Det här är väldigt påtagligt då Unilever och Kraft Foods ABs co-brandade Daimglass är Sveriges mest sålda styckglass och Sony-Ericsson är ett av världens ledande företag på mobiltelefonimarknaden.

Företag ser alltså möjligheten till att uppnå högre marknadsandel, ökad försäljning samt en ökad varumärkeskänedom genom att ingå en varumärkesallians med ett annat företag, där kostnadsfördelar kan förekomma och synergieffekter uppnås. Följande kan möjligtvis medföra att företag negligerar riskerna gällande co-branding och att de tre kritiska faktorernas betydelse underskattas.

En annan möjlig förklaring kan vara att företag överskattar sin egen förmåga att ingå en lyckad varumärkesallians. Carl-Gustaf Elfving nämnde bland annat att Unilever inte såg några större risker med att ingå en allians med Kraft Foods, då företaget hade en väldigt hög varumärkeskännedom och samtidigt är ett stabilt bolag. Dock påpekade han även att Unilever är väl medvetna om att co-branding innebär en del risker. Det här kan ha förödande konsekvenser för företag, då misslyckade varumärkesallianser mycket väl kan skada de enskilda företagen avsevärt.

Slutligen, kan de finnas företag som är väl medvetna om de existerande riskerna som råder i samband med co-branding och som trots det här är villiga att ingå en varumärkesallians för att ha en chans att uppnå de positiva fördelarna som är möjliga genom co-branding.

## **6.1. Sammanfattning av slutsatsen**

- En dåligt utförd förundersökning är en kritisk faktor till att majoriteten utav alla varumärkesallianser misslyckas.
- De varumärkesallianser som inte lyckas leverera ett högre värde för konsumenten är dömda att misslyckas.
- Ett bristande kapital medför att en varumärkesallians ej kan implementera de ovanstående stegen på ett korrekt sätt.
- Företag inse inte att riskerna med co-branding är så pass höga som det faktum visar är eller att företag överskattar den egna förmågan att ingå en lyckad varumärkesallians.

## 6.2. Förslag till vidare forskning

Något som skulle vara intressant att forska kring är huruvida co-branding används i olika utsträckning i olika kulturer. Det är möjligt att konsumenter av andra kulturer reagerar annorlunda på produkter som lanseras via varumärkesallianser.

Ett annat intressant förslag till vidare forskning är ifall man kunnat åstadkomma en fallstudie mellan företag som tidigare ingått en varumärkesallians, men som ej existerar länge. Det här medför större möjligheter till att studera de orsaker som legat bakom alliansen avbrytande samt få tillgång till empiriskt material som eventuellt kan ge förklaringar på vad som gick snett.

## 7. Källförteckning

### 7.1. Artiklar

Chang, Wei-Lun "Roadmap of Co-branding Positions and Strategies" – Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol 15, nr.1, sept 2009

Cooper, Robert G "Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation" – Product Development Institute Inc.

Rao, Akshay R & Ruekert Robert W "Brand Alliances as Signlas of Product Quality" – Massachussetts Institute of Technology, vol 16, nr 1, fall 1994

Knudsen, Trond Riiber. Finskud, Lars. Törnblom, Richard & Hogna, Egil "Brand consolidation makes a lot of economic sense" - McKinsey Quarterly, nr 4, 1997

### 7.2. Böcker

Aaker, David "Building Strong Brands" – Free Press, New York, 1996

Aaker, David & Joachimsthaler, Erich "Brand Leadership" – Free Press, New York, 2000

Blackett, Tom & Boad, Robert W "Co-branding – The science of alliance" – Macmillan Publishers Ltd, London, 1999

Bryman & Bell: "Företagsekonomiska forskningsmetoder" – Malmö Liber ekonomi, 2005

Chernatony, Leslie & McDonald, Malcolm "Creating powerful brands" – Biddles Ltd, 2003

Holme "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder" – Lund Studentlitteratur, 1997

Jensen, Kjaer "Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare" – Lund Studentlitteratur, 1995.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane "Marketing Management" - Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, cop. 2009

Kvale: "Den kvalitativa forskningsintervjun" – Lund Studentlitteratur, 2009



Jacobsen: "Vad hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen" - Lund Studentlitteratur, 2002

Lindström, Martin: "Brand Sense how to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound" – London Page, 2005.

Melin, Frans "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel" – Lund Univ Press, 1997

Patel & Davidson: "Forskningsmetodikens grunder: att planera genomföra och rapportera en undersökning"- Lund Studentlitteratur, 2003

Temporal, Paul "Advanced brand management – From vision to Valuation" – Pte Ltd, 2002

Thurén: "Vetenskapsteori för nybörjare" – Stockholm: Runa, 1991

Uggla, Henrik "Affärsutveckling genom varumärket: Brand Extension" – Malmö Liber Ekonomi, 2002

### 7.3. Webb-baserade källor

Lindström, Martin "brand + brand = success? Part 1"

<http://www.clickz.com/clickz/column/1716654/brand-brand-success-part>

Sony-Ericssons officiella hemsida:

<http://www.sonyericsson.com/cws/cws/home?cc=se&lc=sv>

Unilevers officiella hemsida:

<http://www.unilever.co.uk/>

Kraft Foods officiella hemsida:

<http://www.kraftfoodsnordic.com/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=sesv1>

### 7.4. Intervjuer

Carl-Gustaf Elfving, Unilever (Senior Nordic Brand Manager) 16/5 – 2011

Anthony Old, Sony-Ericsson (Senior Global Brand Manager) 18/5-2011

## Bilaga 1 – intervju med Carl-Gustaf Elfving, Unilever

*Den här enkäten är framställd av tre studenter som skriver sitt examensarbete inom marknadsföring med fokus på co-branding vid Lunds Universitet. Syftet med den här enkäten är att granska huruvida Ert företag har ägnat sig åt co-branding och inom vilka avseenden samt vilka positiva och negativa aspekter som finns att härleda ur detta. Vi tackar Er vänligast för Er tid och för att Ni hjälper oss i vårt arbete.*

1. Vad är Ert namn och Er yrkestitel? Får vi möjligtvis citera Er?
2. Vilka grundvärden står Ert företag för? (Allmän information gällande företaget)
3. Hur ser Ni inom företaget på co-branding/varumärkesallianser?
  - Under vilka kriterier har ni tidigare valt att samarbeta?
  - Varför har Ni just valt att inleda ett samarbete med det här företaget?
  - Vad är/var syftet med detta co-branding?
  - Vilka kvalitativa samt kvantitativa mål har/hade ni lagt upp?
  - Hur ser ni på det här inför framtiden?
4. Hur ser Ni på att ingå co-branding i syfte att främja nya produktlanseringar? Har Ni använt er av en sådan strategi?
5. Ser ni Ert co-branding som lyckat?
  - Varför ser ni det som lyckat/inte lyckat, vilka faktorer har spelat roll?
  - Vilka kvalitativa samt kvantitativa mål har Ni uppnått?
6. Hur ser Ni på riskerna som finns gällande co-branding?
  - Vilka negativa aspekter anser Ni att det existerar i samband med co-branding?
7. Statistik visar på att upp till 70 % av all co-branding är misslyckat, vad anser Ni ha varit det mest tongivande till att det blivit så/inte blivit så med Ert företag?
8. Finns det möjligtvis något ytterligare som Ni skulle vilja lägga till?

## Bilaga 2 – Intervju med Anthony Old, Sony-Ericsson

*These questions has been issued by Forat, Mani and Edvin who studies marketing at the Lund University in Sweden. We are writing your graduation report in the field of co-branding.*

*The main purpose of these questions is to examine whether your company has engaged in co-branding and in what ways as well to examine its positive and negative effects on the companies and its brands. We thank You dearly with the best regards for helping us in our graduation report.*

1. What is Your name Sir, and what is Your current professional title within Sony-Ericsson? Could we possibly quote you, Sir in our report?
  
2. What are the basic values that the Sony-Ericsson company is built upon? (General information about the company)
  
3. Could You possibly explain to us how the strategic alliance between Sony and Ericsson emerged?
  - What was the main purpose of this co-branding?
  
  - What were the positive and negative aspects in regard to this co-brand?
  
  - How do Sony-Ericssons qualitative and quantities criteria's look for the future?
  
4. Do You regard the co-branding strategy as successful and what has made it so successful
  
5. What are the other co-branding strategies that Sony-Ericsson has developed through the years?
  
6. How do you, Sir look upon the risks of co-branding?
  - Which risks do you, Mr. Old primarily thinks exist when working with co-branding?
  
7. Statistics tells that up to 70 % of all co-brands fail, what are the most important aspects that make your co-brand successful/less successful?
  
8. What are Your thoughts of engaging in co-branding strategies when releasing new product lines on the market?