



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats

Januari 2010

Lansering av en funktionell dryck på den svenska marknaden

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare:
Kristin Gulliksson
Malin Laurén
Joakim Nyström

Sammanfattning

- Titel:** Lansering av en funktionell dryck på den svenska marknaden
- Seminariedatum:** 2010-01-18
- Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
- Författare:** Kristin Gulliksson, Malin Laurén och Joakim Nyström
- Handledare:** Christine Blomqvist
- Nyckelord:** *Funktionella drycker, hälsopåstående, rättvisemärkt, Fair Trade, Vitamin Well, White Tiger, lansering och positionering*
- Syfte:** Vårt syfte är att kunna urskilja faktorer som kan vara viktiga att beakta för företag som vill etablera sig på svenska marknaden för funktionella drycker.
- Metod:** Vi har främst använt oss av en kvalitativ studie med en abduktiv ansats, som används för att finna en slutsats till vårt syfte. Undersökningsdesignen är en studie som innehåller utlåtande och intervjuer med insatta personer.
- Teoretisk perspektiv:** Uppsatsen är baserad på Porters 5 Forces, Produktlivscykeln, Window of Opportunity, Ansoff Matrisen, Segmentering och Positionering.
- Empiri:** På grund av begränsad tidigare forskning inom ämnet, har uppsatsen sin grund i intervjuer på fallföretag och experter inom ämnets områden.
- Slutsats:** Av vår analys har vi kunnat urskilja följande tre viktiga faktorer företag bör ta hänsyn till för att etablera sig på marknaden för funktionella drycker: Tydlig positionering, skapa kännedom/efterfråga och att snabbt kunna upptäcka och reagera på tillfälligheter.

Abstract

- Title:** Launching a functional drink on the Swedish market
(Lansering av en funktionell dryck på den svenska marknaden)
- Seminar Date:** 2010-01-18
- Course:** FEKK01, Bachelor thesis in Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Kristin Gulliksson, Malin Laurén och Joakim Nyström
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Keywords:** *Functional Drinks, health claims, fair trade, Vitamin Well, White Tiger, launch and positioning*
- Purpose:** Our purpose has been to identify factors that may be important to consider for companies wishing to establish themselves on the Swedish market for functional drinks.
- Methodology:** We have mainly used a qualitative methodical approach, in which an abductive method is used to find the conclusion of our purpose. The research design is a study which contains statement of opinions and interviews with experts within the subjects of this thesis.
- Theoretical perspectives:** The study is based on Porter's 5 Forces, the Product Life Cycle, the Window of Opportunity, the Ansoff Matrix, Segmenting and Positioning
- Empirical Foundation:** Due to the lack of previous research, the foundation of the thesis is interviews and information provided by the examined companies and experts within the subjects of this thesis.
- Conclusions:** Based on our analysis, we have found the following three factors to be considered when establishing a company on the functional drinks market: Clear positioning, creating knowledge/demand and to quickly see and act on coincidences.

Förord

Uppsatsarbetet har varit en lång och givande process som inte hade varit möjlig utan våra två fallföretag, White Tiger och Vitamin Well. Vi vill rikta ett stort tack till Martin Trnovsky på White Tiger och Jonas Pettersson och Frida Bredin på Vitamin Well, som delat med sig av sin kunskap om företagen och därmed bidragit med relevant information för vår uppsats. Ett särskilt tack ska även ges till Magnus Lagnevik, professor i företagsekonomi vid Lunds Universitet samt Susanne Bryngelsson, verkställande direktör på Swedish Nutrition Foundation, för deras förstklassiga hjälp och kunnande inom vårt ämnesområde.

Avslutningsvis tackar vi vår handledare Christine Blomqvist, som under uppsatsen gång har gett os konstruktiv kritik samtidigt bidragit med värdefulla råd.

Lund, 14 januari 2010

Kristin Gulliksson

Malin Laurén

Joakim Nyström

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Problembakgrund.....	7
1.2	Problemdiskussion	10
1.3	Frågeställning	12
1.4	Syfte	12
1.5	Målgrupp	12
1.6	Fortsatt disposition.....	13
2	Metod	14
2.1	Val av ansats	14
2.2	Val av fallföretag	15
2.3	Primärdata	16
2.4	Sekundärdata	17
3	Teoretisk referensram.....	18
3.1	Porters 5 Forces.....	18
3.1.1	Nyetableeringsshot	19
3.1.2	Rivalitet mellan existerande konkurrenter	19
3.1.3	Substitutionshot	19
3.1.4	Köparens förhandlingsstyrka.....	20
3.1.5	Leverantörens förhandlingsstyrka	20
3.2	Livscykel	20
3.2.1	Launch.....	21
3.2.2	Growth	21
3.2.3	Maturity	21
3.2.4	Decline	22
3.3	Window of Opportunity	22
3.4	Ansoffmatrisen.....	22

3.4.1	Marknadsgenomträngande.....	23
3.4.2	Marknadsutveckling.....	23
3.4.3	Produktutveckling	24
3.4.4	Diversifiering.....	24
3.5	Segmentering.....	24
3.6	Positionering	25
4	Empiri.....	27
4.1	White Tiger	27
4.1.1	Från idé till lansering	27
4.1.2	Steg för steg	28
4.1.3	Leverantörer.....	29
4.1.4	Positionering.....	30
4.1.5	Marknadsföring	31
4.2	Vitamin Well	32
4.2.1	Från idé till lansering	32
4.2.2	Steg för steg	33
4.2.3	Leverantörer.....	34
4.2.4	Positionering.....	35
4.2.5	Marknad	36
4.2.6	Marknadsföring	36
4.2.7	Nya konkurrenter.....	37
4.3	Magnus Lagnevik	38
4.3.1	Konsumenten.....	38
4.3.2	Marknadskanaler	38
4.3.3	Funktionella Livsmedel	39
4.3.4	Distribution.....	39

4.4	Susanne Bryngelsson	40
4.4.1	Arbetsätt	40
4.4.2	Lagar	40
4.4.3	Funktionella livsmedel och konsumenter	41
5	Analys.....	42
5.1	Porters 5 Forces.....	42
5.1.1	Nyetablelingshot	42
5.1.2	Rivalitet mellan existerade konkurrenter	44
5.1.3	Substitutionshot	44
5.1.4	Köparens förhandlingsstyrka.....	45
5.1.5	Leverantörens förhandlingsstyrka	46
5.2	Livscykelanalys.....	48
5.3	Window of Opportunity	50
5.4	Ansoff matrisen.....	51
5.5	Segmentering.....	52
5.6	Positionering	53
5.6.1	White Tigers positioneringsstrategi	53
5.6.2	Vitamin Wells positioneringsstrategi.....	55
6	Slutsats	58
6.1	Tre viktiga faktorer	58
6.2	Författarnas ponerade lansering	59
6.3	Förslag till framtida forskning	60
7	Källförteckning	61
7.1	Publicerade källor	61
7.2	Muntliga källor.....	63
7.3	Elektroniska källor.....	63
7.4	Tabellförteckning.....	64
7.5	Figurförteckning	64

1 Inledning

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund, problemdiskussion samt problemformulering som fångar upp det syfte som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet avslutas med att författarna redogör för vilka grupper studien kan vara av intresse samt en disposition över uppsatsens upplägg.

1.1 Problembakgrund

”Före 1987 trodde ingen att funktionell dryck som tidigare varit okänd i västvärlden, förpackad i burk och ganska dyr, någonsin skulle ha en chans” (Red Bull).

Idag finns funktionella drycker att köpa i nästan alla livsmedelsbutiker, caféer och träningsanläggningar runt om i Sverige.

Enligt Nationalencyklopedin är funktionella livsmedel de produkter som är modifierade för att ge specifika, positiva effekter på hälsan. Funktionella livsmedel påstås exempelvis ha en positiv effekt på hjärtat, förbättra immunförsvaret, bidra till en bättre matsmältning eller ge energitillskott. Enligt Sharon Palmer (2008) på American Dietetic Association är ingredienser som koffein, grönt te, yerba, vitamin C, ingefära och tranbär vanligt förekommande i funktionella drycker.

Ett annat sätt att uttrycka vad funktionella livsmedel är kommer Livsmedelsverket (2000) fram till i en rapport gällande Functional Foods och dess definition. Här klargörs att Functional Foods ska tillföra något extra, utöver det basala behovet av näringsämnen, vilket ofta uttrycks som en hälsomässig fördel. Det finns ingen klar definition för vad funktionella drycker är, men vi väljer framgent att likna dem vid funktionella livsmedel, då de tillsammans med Functional Foods utgör denna kategori.

Enligt en rapport från Business Insights, skriven av Jessica Sadler (2005), en framstående expert inom konsumentbeteende med specialisering inom hälsoprodukter, beror den ökade efterfrågan på funktionella hälsoprodukter främst på två aktuella tendenser. Dessa tendenser är att vi ser en allmän hälsotrend i dagens samhälle samt att befolkningen blir allt äldre och det finns ett intresse av att förebygga sjukdomar relaterade till ålder.

Den globala hälsotrenden är frekvent förekommande i rapporter under senare år. Rosemary Hall (2007), konsult åt Business Insights, skriver exempelvis i en rapport att den globala hälsotrenden kommer att fortsätta och att fler människor nu kommer att göra grundläggande och långsiktiga förändringar i sina mat- och dryckesvaror. Hon menar att betydelsen av funktionella livsmedel kommer att öka inom de kommande åren.

Enligt en rapport gjord av Zenith International (2009) är funktionella drycker sedan många år tillbaka det snabbast växande segmentet inom dryckesbranschen. Traditionella drycker tappar hela tiden mark till funktionella drycker. Globalt sett ökade försäljningsvolymen av funktionella drycker under 2008 med 3,3 % till över 25 miljarder liter. Rapporten tar även upp att den amerikanska marknaden är den största med 40 % av världens totala omsättning, följd av den asiatiska marknaden på 30 % och den europeiska med 17 %. Det poängteras dock att den asiatiska och den europeiska marknads tillväxt på senare tid ökat mer än den amerikanska marknaden.

Vidare har företaget Datamonitor gjort industrianalyser av den funktionella dryckesmarknaden i Sverige, Europa och globalt sett. I den europeiska rapporten (2009)¹ skrivs det att den redan befintliga tillväxten i Europa fortsatt kommer att vara stark, omsättningen av funktionella drycker beräknas i rapporten (2009)¹ öka med 24,7% perioden 2008-2013. Detta kan jämföras med den 44,7 % höga tillväxten som prognostiseras globalt sett i rapporten för den globala marknaden (2009)². Vilket i förlängningen innebär att Europa väntas ensamt stå för mer än 50 % av den globala tillväxten inom funktionella drycker.

På hemsidan för Swedish Nutrition Foundations (SNF) kan utläsas att det historiskt sett första initiativet till en klassificering av funktionella livsmedel togs i Japan på 1980-talet. I Sverige utformades först år 1990 ett egenåtgärdsprogram av livsmedelsbranschen med syfte att hindra företag från att komma med falska hälsopåståenden. Detta regelverk har med tiden utökats med vad livsmedelsverket ansett vara godkända hälsopåståenden.

Det har dock varit mödosamt för företag att exportera sina hälsosamma produkter på grund av de olika regelverken runt om i Europa. För att montera ner dessa handelshinder tog i EU-kommissionen år 2006 fram EG-förordning 1924/2006, som ska gälla som ett övergripande regelverk för samtliga EU-länder.

Idag utreds ca 4000 olika hälsopåståenden av EU-organet European Food Safety Authority (EFSA) i Parma, Italien. För att få använda sig av ett hälsopåstående i framtiden kommer det krävas att det finns med i det register EFSA håller på att skapa (slv.se). Enligt Susanne Bryngelsson (personlig intervju, 9 december 2009) kan detta register komma att innebära att betydligt fler hälsopåståenden än tidigare blir godkända för användning på den svenska marknaden. Bryngelsson (2009) menar att detta i förlängningen kommer innebära större möjligheter för mindre företag som annars saknar de finansiella krafter som krävs för att genomföra omfattande forskning och därigenom skapa nya produkter.

Henrik Ennart (2006) presenterar i en artikel i Svenska Dagbladet en rapport gjord av Datamonitor. Enligt artikeln äter svenskar mest hälsosam mat i Europa och betalar årligen sammanlagt en miljard kronor för berikad mat som påstås vara bra för hälsan. Vidare visar rapporten på att konsumenterna oftast är utbildade kvinnor med god inkomst, men även yngre pensionärer som behöver energi och vill förebygga negativa hälsoeffekter hakar på trenden. En tredje stor kundgrupp ska vara unga som lockas av budskapet om att det är trendigt. Ännu relativt outnyttjade är dock låginkomsttagarna, här finns det enligt rapporten stor potential.

I ett pressmeddelande från Uppsala Universitet (2008) presenteras Nutritionisten Eva Landströms undersökning om inställningen till livsmedel med hälsopåstående. Intervjuobjekten i undersökningen var konsumenter, dietister, läkare, och sjuksköterskor i Sverige. Resultaten pekar på att konsumenter är skeptiska till funktionella livsmedel eftersom de uppfattar dem som onaturliga och för att de innehåller okända och konstgjorda tillsatser

Konsultföretaget Frost & Sullivan (2004) har också undersökt konsumenternas inställning. Deras studie är gjord i USA och innefattar enbart funktionella drycker. Enligt deras undersökningar efterfrågar dagens konsumenter något mer än en dryck som smakar bra och släcker törsten, de vill uppleva verkliga hälsofördelar som kan mätas. Frost & Sullivan (2004) pekar även på att den amerikanska marknaden har gått från att vara dominerad av små, nystartade företag till att idag vara kontrollerad av stora dryckesföretag.

I Europa är det dock fortfarande ovanligt att större företag går in på marknaden för hälsosamma livsmedel. I en rapport av Anselmsson och Johansson (2006) hävdas det att anledningen till detta ligger i hur liten marknadsandelen för dessa produkter är. Större nationella och multinationella företag finner det inte tillräckligt intressant att försöka. De

större etablerade företagen befarar att kunden skulle uppfatta företagets image som komplex och otydlig och att de därigenom skulle förlora på att försöka. Detta är ett problem som nystartade företag utan någon image sedan tidigare inte lider av. De tillväxtsiffror vi här har visat på tyder på att marknaden står inför stora förändringar och kommer att vara väldigt intressant att följa i framtiden.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund framgår det att marknaden för funktionella drycker fortsätter att växa. Den svenska marknaden för funktionella drycker är relativt ny och det finns inte speciellt många aktörer. Hittills har det varit energidrycker såsom Red Bull och Burn som har dominerat marknaden.

I Sverige är utbudet av funktionella drycker bara en bråkdel av den totala dryckesförsäljningen, vilket verifieras av bland annat Datamonitor (2004) i deras rapport om den svenska marknaden. Att marknaden är omättad och att företag har tjänat mycket pengar på dessa produkter i exempelvis USA, resulterar i att nya produkter uppkommer titt som tätt på den svenska marknaden. Exempelvis lanserades Bravo Friscus i september 2009, Peoples Choice lanserade Celsius i början av november, Vitamin Water provlanserades i Stockholm under december och Vitamin Well ska lansera Reload i januari 2010.

Det är därför intressant att undersöka hur ett företag bör gå tillväga för att inta en position på denna marknad. Hur har ett företag som till exempel Vitamin Well gått tillväga för att lyckas nå en nettoomsättning på mer än 22 miljoner under sitt första år på marknaden 2008-2009? (Vitamin Well AB, 2009)

Det existerar ett flertal befintliga avhandlingar och uppsatser som fokuserar på framgångsrika etableringar och lanseringar av produkter på diverse marknader. Inom Functional Foods har det också bedrivits omfattande forskning samt skrivits en rad uppsatser och avhandlingar. När det gäller Funktionella drycker däremot är dock utbudet av avhandlingar, rapporter och övriga publikationer relativt lågt.

De publikationer som finns gällande funktionella drycker behandlar i första hand den amerikanska marknaden. Datamonitor (2004) har publicerat en artikel om marknaden för funktionella drycker i Sverige men här betonas mest marknadsvolymer och

tillväxtpotentialen. Vid sökning efter publikationer om lansering på den svenska marknaden för funktionella drycker blir utbudet obefintligt.

Enligt en undersökning av svenska marknaden för funktionella drycker gjord av Datamonitor (2004), var dagligvaruhandeln under 2003 den största och viktigaste distributionskanalen. Dagligvaruhandeln stod för 62 % av marknadens värde. För att nå en massdistribution som innebär ökade försäljningssiffror, behöver företag således finnas i dagligvaruhandeln. För att komma in i dagligvaruhandeln med sitt eget varumärke i behåll måste de kunna visa på en pålitlig produkt som säljer bra. Detta kan många gånger vara svårt för mindre företag som inte kan lägga mångmiljonbelopp på marknadsföring.

Anselmsson och Johansson (2006) pekar på detta som ett stort problem i situationen som mindre företag befinner sig i vid lansering på svenska livsmedelsmarknader. I Sverige har det under de senaste åren blivit allt vanligare att dagligvaruhandeln har sina egna märkesvaror som konsumenterna allt mer accepterar som ett substitut till övriga varumärken, vilket gäller i synnerhet för varor med ett hälso- eller miljöfrämjande påstående. Anselmsson och Johansson (2006) menar vidare att de stora företagen inom dagligvaruhandeln är starka och har idag stor makt över sina leverantörer. Det syns tydliga tecken på att deras egna varumärken i allt större utsträckning slukar de svagare varumärkena som försöker ta sig in på marknaden.

First Class Beverage Sweden med drycken White Tiger (företaget nämns hädanefter White Tiger) och Vitamin Well är båda verksamma på marknaden för funktionella drycker. Vi ser en tydlig skillnad i att Vitamin Well finns representerad i de flesta svenska livsmedelsbutiker, medan White Tiger i dagsläget endast finns i butiker i och runt Lund. Mot denna bakgrund finner vi det intressant att studera de båda fallföretagen som agerar på den svenska marknaden inom funktionella drycker och därigenom försöka identifiera likheter och skillnader.

Vi kommer att undersöka hur våra fallföretag har gått till väga från det att idén skapades till där de befinner sig idag. Genom att konkretisera de problem de båda fallföretagen stött på samt belysa de strategiska val de gjort har vi en förhoppning om att detta ska mynna ut i en förståelse för vad som bör göras och vad som ska undvikas vid lanseringen av funktionella drycker på den svenska marknaden.

1.3 Frågeställning

Utifrån ovanstående resonemang kommer vi fram till följande frågeställning:

Hur går företag tillväga vid lanseringen av en funktionell dryck på den svenska marknaden?

1.4 Syfte

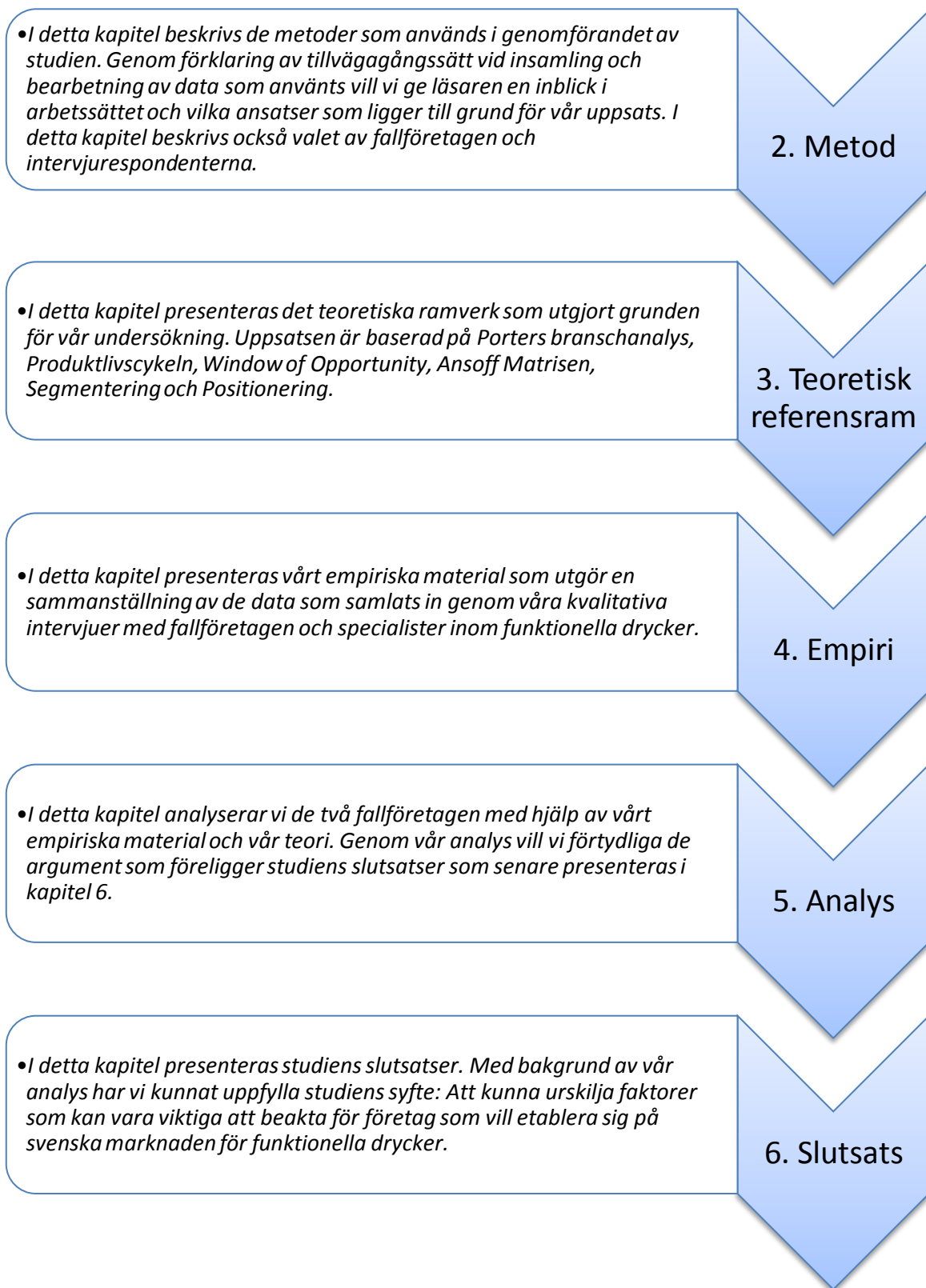
Vårt bakomliggande syfte med ovanstående frågeställning är att kunna urskilja faktorer som kan vara viktiga att beakta för företag som vill etablera sig på svenska marknaden för funktionella drycker.

1.5 Målgrupp

Att lansera en ny produkt och att göra sig ett namn på en ny marknad kräver planering och bra beslut. Informationsinhämtning kan vara mödosamt och tidskrävande för företag saknar erfarenhet. Vi ser därför ett användningsområde för vår uppsats som ett bidrag till de företag som har ambitionen att lansera en ny produkt på en ny marknad i Sverige. Primärt ser vi vår uppsats som ett bidrag för de nystartade företag som är intresserade av en lansering på marknaden för funktionella drycker.

Men de slutsatser vi kommer fram till bör till viss mån vara applicerbara vid informationsinhämtning även gällande andra marknader samt företag som har viss erfarenhet av lansering sedan tidigare. Vi ser även att uppsatsen kan vara informativ för den del av allmänheten som har ett genuint intresse av funktionella drycker eller lanseringar generellt.

1.6 Fortsatt disposition



2 Metod

I detta kapitel beskrivs de metoder som används i genomförandet av studien. Genom förklaring av tillvägagångssätt vid insamling och bearbetning av data som använts vill vi ge läsaren en inblick i arbetssättet och vilka ansatser som ligger till grund för vår uppsats. I detta kapitel beskrivs också valet av fallföretagen och intervjurespondenterna.

2.1 Val av ansats

Vårt syfte, att kunna urskilja faktorer som kan vara viktiga att beakta för företag som vill etablera sig på svenska marknaden för funktionella drycker, har legat till grund för våra metodval. För att på ett lämpligt sätt kunna undersöka och analysera detta valde vi att göra fallstudier på företagen bakom White Tiger och Vitamin Well samt kontakta experter inom funktionella livsmedel och ekonomi. Vi utgick från en kvalitativ forskningsmetod, då det krävs djupgående information och förståelse för ämnet för att kunna uppfylla vårt syfte.

Våra motiv för valet av kvalitativ forskningsmetod låg i den flexibilitet som metoden erbjuder. Vi ville använda oss av metoder som skulle ge oss en helhetsbild, utöver svar på de frågor vi kunde tänka oss vilja ha svar på i ett inledande skede av detta uppsatsarbete. Efter att ha studerat Bryman och Bells (2003) beskrivning av kvalitativ och kvantitativ forskning kunde vi bestämma oss för en kvalitativ undersökningsmetod, där vikten vid insamling och analys av data snarare ligger på ord än kvantifiering. Vi var medvetna om att de metodval vi gjorde innebar att studien skulle bli både resurs- och tidskrävande, och begränsade därför antalet studieobjekt till två fallföretag där vi noggrant valde ut lämpliga intervjupersoner för vår studie.

Under den empiriska undersökningen var det viktigt för oss att kunna vara mottagliga för ny värdefull information samtidigt som vi ville pröva existerande teorier. Mot denna bakgrund valde vi att använda oss av en abduktiv ansats som Alvesson och Sköldberg (1994) definierar som kombinationen av en induktiv och deduktiv ansats.

Vi började uppsatsarbetet med att skaffa oss vissa uppfattningar om hur vi trodde att företag inom funktionella drycker har gått tillväga vid lansering av nya produkter på den svenska marknaden. Dessa uppfattningar byggde på tidigare empiriska studier och teorier i ämnet. Sedan samlade vi in empiri för att se om förväntningarna stämde eller inte. Detta

tillvägagångssätt passade oss väldigt bra och stämmer väl in på Jacobsens (2002) uppfattning av den deduktiva metoden. Under insamlingen av empiri genomförde vi semistrukturerade intervjuer som gav utrymme för respondenterna att tala relativt fritt och således, utifrån detta, kunde vi även skapa nya teorier, vilket i sin tur motsvarar Jacobsens (2002) uppfattning av ett induktivt angreppssätt.

Enligt Jacobsen (2002) skulle riskerna med den deduktiva metoden, implementerat på vår uppsats vara att vi som författare tenderar att enbart leta efter den information som vi finner relevant och som ger stöd åt de förväntningarna vi hade när undersökningen inleddes. Faran är således att respondenten svarar på ett sätt som motsvarar vår tolkning av verkligheten snarare än hur respondenten själv uppfattar verkligheten. Detta var vi väl medvetna om och försökte därför i möjligaste mån att undvika detta genom att inte ställa ledande frågor eller frågor som innehöll värderingar och åsikter från vår sida.

Den induktiva ansatsen, enligt Jacobsen (2002) riskerar även den att ge en inkorrekt beskrivning av verkligheten, då författaren rimligtvis inte kan gå ut och studera verkligheten på ett fullkomligt fritt och öppet sätt. I vår strävan att i möjligaste mån undvika nackdelarna i båda dessa angreppssätt ansåg vi att en abduktiv ansats skulle passa bra för vår studie.

2.2 Val av fallföretag

Med hänsyn till studiens syfte och problemformulering valde vi två relativt nystartade företag inom funktionella drycker som har nått olika långt i deras etablering på marknaden. Vi valde två relativt nystartade företag av den anledningen att de minns hur de gick tillväga vid etableringen samt vilka svårigheter de stötte på.

White Tiger valdes i första hand på grund av deras lokala förankring och småskalighet, men även på grund av deras nyfunna positionering bort från sina största konkurrenter inom energidrycker, Red Bull och Burn.

Vitamin Well valdes på grund av deras imponerande tillväxttakt på den svenska marknaden. De gick från att vara en blygsam aktör till att bli årets produkt på Pressbyrå och är idag även representerad i dagligvaruhandeln.

Båda företagen satsar vidare på funktionella drycker och kommer att vara intressanta att följa. Under 2010 ska light-versionen av energidrycken White Tiger lanseras samtidigt som de ska satsa på större spridning och Vitamin Well kommer med ytterligare en vitamindryck.

Utöver intervjuer har vi även tagit del av årsredovisningar, siffrorna för Vitamin Well som har brutet räkenskapsår återger perioden 080701 – 090630 och siffrorna för White Tiger återger perioden 080101-081231.

2.3 Primärdata

Den primära datainsamlingen har skett i form av semistrukturerade intervjuer med utvalda personer inom fallföretagen samt expertintervjuer med utomstående personer som besitter specialkunskaper inom området. För att uppfylla syftet med studien utformades intervjuguiden med ett mindre antal planerade och öppna frågor. Detta för att underlätta för andra samtalspunkter att uppkomma spontant under intervjutillfällena. Tanken med detta var att ge utrymme dels åt teoretiska referensramar men också åt för oss obekant empiri och vad respondenterna själva ansåg vara relevant vid en lansering av en funktionell dryck.

De semistrukturerade intervjuerna säkerställde att vår undersökning gav kvalitativa resultat snarare än kvantitativa och att intervjun blev situationsanpassad samt flexibel. Intervjuguiden användes under samtliga intervjuer. Avsikten med samtliga frågor var att få nyanserade svar och att inte ställa ledande frågor där vi riskerar att påverka respondentens svar. Vi har även kompletterat vissa intervjuer via mail och telefon i efterhand, där vi känner att ytterligare information har behövts. Syftet med intervjuerna var att få olika infallsvinklar såväl mellan företagen som inom företagen. Detta gjordes för att kunna identifiera och jämföra framgångsfaktorer.

Tabell 1: Intervjuade personer

Respondent	Företag/Organisation	Position	Intervjuform
Martin Trnovsky	White Tiger	VD	Personligintervju
Magnus Lagnevik	Lund International Food Studies (LIFS)	Ansvarig professor för forskningsprogrammet	Personlig intervju, Expert intervju
Jonas Pettersson	Vitamin Well	VD	Telefonintervju
Frida Bredin	Vitamin Well	Marknadskoordinator	Medsittande på möte
Susanne Bryngelsson	SNF Swedish Nutrition Foundation, Nordisk Nutrition	Verkställande direktör på SNF och redaktör för Nordisk Nutrition	Personlig intervju, Expertintervju

Gruppen har varit fulltalig vid majoriteten av intervjutillfällena. Inför samtliga intervjuer har målet varit att vara så påläst som möjligt för att kunna föra en diskussion på rätt nivå med respondenten. Vi läste även in oss på intervjutekniker, bland andra de som nämns av Jacobsen (2002), för att på så sätt säkerhetsställa bästa möjliga utgångsläge inför analys av empirisk data.

Ambitionen inför intervjuerna med företagsrepresentanter var att få tala med de högst uppsatta, i båda fall, de i VD position. Båda fallföretagens VD:ar har varit med och grundat sina företag och kan därför redogöra för företagets utveckling och beslut som skett på vägen.

Vi är medvetna om att viss information från våra respondenter kan vara uttryckt till fördel för fallföretagen. För att förtydliga för läsaren är vi därför genomgående noga med att visa på vems åsikter som återges.

Expertintervjun med Magnus Lagnevik syftade till att ge oss en bakgrund till marknaden för funktionella drycker och dess konsumenter. Intervjun med Susanne Bryngelsson på Swedish Nutrition Foundation gav oss värdefull information om hur hälsopåstående rent lagligt är begränsade och information om hot och möjligheter för företag intresserade av ett inträde.

Samtliga intervjuer har längdmässigt varit anpassade efter respondenternas möjligheter att delta, men ambitionen har varit att nå den av Jacobsen (2002) fastställda optimala tidsramen på en och en halv, till två timmar per intervjutillfälle.

2.4 Sekundärdata

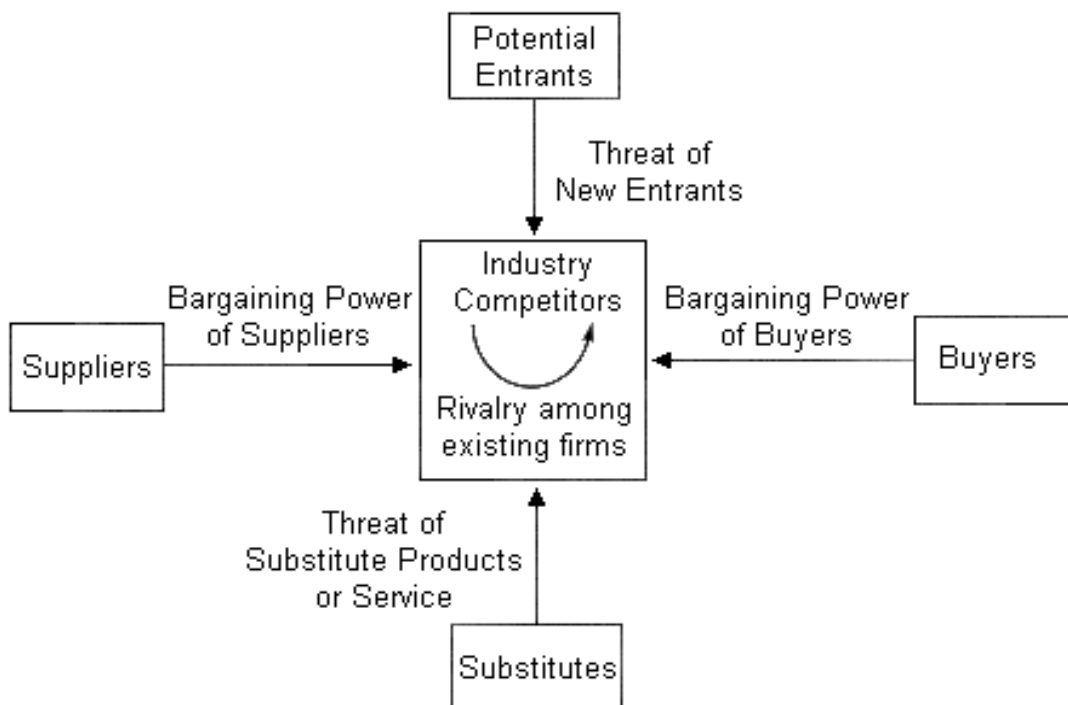
Den sekundärdata vi använt oss av är mestadels hämtad ur artiklar, i synnerhet amerikanska artiklar, då marknaden för funktionella drycker i USA är avsevärt mycket större och utbudet därigenom betydligt bredare. Vi har dock sett till att de referenser vi gör till dessa artiklar är tillförlitliga genom att bara använda oss av vetenskapliga sökmotorer såsom; ELIN, Marketline, Business Insights samt Affärsdata.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som utgjort grunden för vår undersökning. Uppsatsen är baserad på Porters 5 Forces, Produktlivscykeln, Window of Opportunity, Ansoff Matrisen, Segmentering och Positionering.

3.1 Porters 5 Forces

För att kunna etablera sig på marknaden för funktionella drycker i Sverige är det viktigt att ha förståelse för hur branschen fungerar. En väl utförd branschanalys ger företaget goda möjligheter att skapa konkurrensfördelar. Porters 5 Forces kan användas för att göra en branschanalys och är därför ett bra instrument inför analysen av vår empiridata. Modellen bygger på idén om att det inte bara är branschens befintliga aktörer som bestämmer konkurrensläget utan att även ytterligare krafter sägs påverka. Enligt Porter (1985) är de fem primära konkurrenskrafterna – nyetableringshot, rivalitet mellan befintliga konkurrenter, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka. Enligt Porter (1985) utövar dessa fem krafter ett starkt inflytande och förklarar det aktuella konkurrensbeteendet på marknaden.



Figur a: Porters Five Forces (Porter, 1985, s.5)

3.1.1 Nyetableringshot

Enligt Porter (1985) beror hotet för nyetableringar i en bransch på hur höga inträdesbarriärerna är för att ta sig in på marknaden och vilken reaktion det nyetablerade företaget kan vänta sig av konkurrenterna. Om marknaden domineras av företag med stordriftsfördelar som producerar billigt är det svårt för ett nytt företag att ta marknadsandelar. De företag som vill etablera sig måste sälja varorna lika billigt som befintliga aktörer alternativt särskilja sig så att kunden finner dem attraktiva. Ytterligare en punkt som Porter (1985) pekar på är att det kan vara svårt att ta marknadsandelar om de etablerade företagen har byggt upp starka varumärken. Detta kan leda till att företag måste satsa stora mängder kapital i ett initialt skede för att möjliggöra ett inträde på marknaden.

Kapital behövs i regel alltid vid marknadsinträde men är extra viktigt om det krävs stora engångsutgifter eller om marknaden kräver mycket forskning och utveckling. Porter (1985) poängterar att det vid inträde på en ny marknad, är viktigt att kunna nå ut till kunden, vilket kräver mycket kapital. Etablerade företag har ofta hunnit skapa en god relation till sina distributörer, även dessa förhållanden är, enligt Porter (1985), svåra och tidskrävande för nya företag att bygga upp.

3.1.2 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

För att inta en bättre position på marknaden kan ett företag öka graden av rivalitet genom välkända taktiska åtgärder såsom prisutspel, reklamkampanjer, produktlanseringar, ökad kundservice samt garantiåtagande. Porter (1985) pekar på att dessa åtgärder ofta används när en eller flera konkurrenter känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sin position. Rivalitetsgraden anses, enligt Porter (1985), vara intensiv när marknaden uppfyller något eller samtliga av följande krav: låga inträdesbarriärer, låg grad av produktdifferentiering, låg tillväxt, substitutionshot, köpare och/eller leverantörer i maktposition, koncentrationsgraden gällande produkten är relativt låg, överkapacitet och/eller höga utträdeshinder.

3.1.3 Substitutionshot

Substitutionshot uppstår när konkurrerande branscher på ett annat sätt kan tillfredsställa samma behov som företag inom den egna branschen. Enligt Porter (1985) kan följande faktorer göra substitutet starkare: substitutet har ett bättre pris, substitutet har högre nytta och/eller substitutet produceras i en framgångsrik bransch.

3.1.4 Köparens förhandlingsstyrka

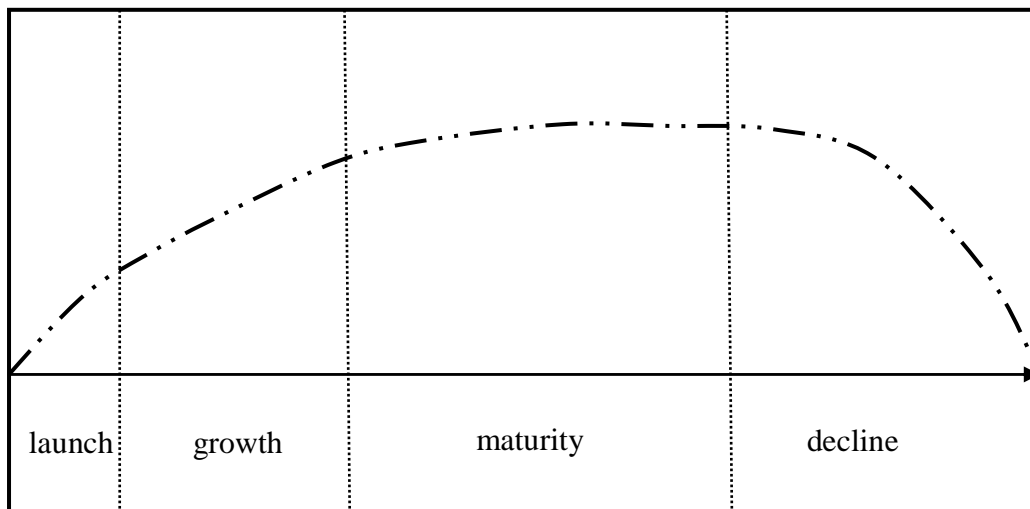
Denna konkurrenskraft, menar Porter (1985), uppstår då köparen sitter i en stark förhandlingsposition på grund av att de har full information om efterfrågan och de aktuella marknadspriserna. Om de köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning ökar förhandlingsstyrkan. Köparnas styrka i att förhandla om lägre priser kan, enligt Porter (1985), tvinga företagen i branschen att sänka sina priser för att inte bli utspelade av konkurrenter. Om produkten liknar konkurrenternas eller är standardiserad har köparen fler leverantörer att välja mellan. Köpare som har låga omställningskostnader är också mer benägna att hitta andra leverantörer. Det är därför viktigt, enligt Porter (1985), att lägga upp en strategi om vilka kundgrupper företaget vill fokusera på vid en etablering, då dessa har olika stor förhandlingsstyrka.

3.1.5 Leverantörens förhandlingsstyrka

Leverantörer intar, enligt Porter (1985), en stark förhandlingsposition då de kan reglera priserna eller minska kvaliteten på levererade varor. Leverantörers förhandlingsstyrka är hög när branschen domineras av få företag, när substitut saknas, när företagen i branschen inte är viktiga kunder till leverantören, när leverantörens komponent är viktig i köparens verksamhet och/eller om omställningskostnaderna för att byta leverantör är förhållandevis höga. Leverantörer med stor förhandlingsstyrka kan därigenom märkbart reducera lönsamheten hos ett företag. För att eliminera leverantörernas makt kan företaget, enligt Porter (1985), sprida inköpen och fördela dessa på flera kvalificerade leverantörer.

3.2 Livscykel

En produkts livscykel beskriver olika faser som en produkt går igenom under en livstid. Båda fallföretagen är relativt nya aktörer på marknaden och kan redogöra för de strategier de använt sig av. Livscykelteorin är intressant då vi hoppas kunna analysera företagets handlingar i de olika stadierna, se samband mellan mål, strategier, beslut och deras effekt på företagets utveckling. Pelsmacker, Geuens och van den Bergh (2007) väljer att använda sig av 4 stadier i sin beskrivning av en produkts livscykel. De olika stadierna skildras i nedanstående figur:



Figur b: Produktlivscykeln, skiss av uppsatsens författare

3.2.1 *Launch*

I detta stadiet är företaget nytt och okänt på marknaden. Här gäller det enligt Pelsmacker et al (2007) att utveckla marknaden och förklara för kunderna vilka behov de kommer att tillgodose. Här ska företaget försöka få kunderna att skapa ett behov av produkten genom att ändra deras attityder och synsätt.

3.2.2 *Growth*

Stadiet kännetecknas av tillväxt och ökade försäljningsvolymerna. I en stadigt ökande takt kommer många nya kunder som tidigare inte använt sig av liknande produkter att få upp ögonen för produkterna som erbjuds. Ofta ökar konkurrensen och Pelsmacher et al (2007) menar att vikt förskjuts från att informera kunderna om att företaget finns till varför de är att föredra framför konkurrenterna.

3.2.3 *Maturity*

I detta stadiet har företaget förhoppningsvis nått ett stabilt kundklientel som köper produkterna någorlunda regelmässigt. Enligt Pelsmacher et al (2007) gäller det här att få kunderna att bli lojala till företaget. Marknaden är nu relativt stabil storleksmässigt, vilket gör att konkurrensen tättnar ännu mer och nya kunder tas från konkurrenter.

3.2.4 *Decline*

Nedgångsfasen avslutar företagets livscykel. Om marknaden företaget är verksam på börjar minska, exempelvis på grund av att en ny marknad tillkommer som på ett bättre sätt tillgodoser kundernas behov, är risken stor att produkterna såväl som företaget går under. För att undvika detta kan företaget använda någon av Anstoffs strategier för tillväxt, något vi återkommer till senare.

3.3 *Window of Opportunity*

Schindehutte, Morris & Pitt (2008) tar upp begreppet ”window of opportunity”. Det gäller enligt dem att etablera sig på en ny marknad vid rätt tillfälle. Detta är intressant då möjligheterna för att sälja funktionella drycker i Europa förmodligen kommer att växa när EFSA har utvärderat de ca 4000 olika substanserna och deras hälsoeffekt som vi tidigare nämnde. Det gäller enligt Schindehutte et al (2008) att se möjligheten och att fånga den vid rätt tidpunkt. Väntar företaget för länge kan flertalet aktörer med snarlika produkter hinna före, vilket kan resultera i ett ofördelaktigt priskrig innan företaget har nått tillräckliga försäljningsvolymerna för att hänga på. Vidare menar Schindehutte et al (2008) att om företaget inte har tålamodet att vänta på rätt tidpunkt kan det hända att de i slutändan befinner sig på en outvecklad marknad, med kostnader för en investering, men med för låga intäkter, då marknaden inte är tillräckligt etablerad för att ha nått ett tillräckligt stort kundunderlag.

3.4 *Ansoffmatrisen*

Enligt Igor Ansoff (1965) måste företagen växa för att kunna skapa långsiktig lönsamhet. För att kunna växa måste företaget ha en lämplig strategi. Ansoff (1965) har utvecklat en modell som är bra att använda för att definiera företagets tillväxtstrategi. Denna modell passar väldigt bra in i analysen av vår empiriska data, då vi undersöker företag som växer alternativt vill växa.

Enligt Ansoff (1965) kan företaget välja att växa på ett av två sätt. Antingen genom diversifiering eller genom expansion. Expansion innebär endera att tränga undan konkurrenter, penetrera nya marknader eller att utveckla nya produkter inom marknaden. Diversifiering innebär att företaget ger sig in i något för dem själva, främmande område.

Law (2009) menar vidare på att detta tillsammans med nästkommande strategi bildar två mellanvägar jämfört med marknadsgenomträngande och diversifiering som representerar låg respektive högrisk alternativ.

3.4.3 Produktutveckling

Produktutveckling innebär enligt Ansoff (1965) att nya produkter skapas för att ersätta befintliga. Företaget vänder sig till samma marknad och kunder men investeringar krävs för att åstadkomma detta.

3.4.4 Diversifiering

Enligt Ansoff (1965) innebär detta att företaget går utanför sin kompetens, in på en för företaget helt ny marknad där företaget saknar erfarenhet, med en för företaget helt ny produkt. Enligt Law (2009) är det här strategin den mest riskfyllda av alternativa tillväxtstrategier. Trots den höga risken som följer att gå utanför sina kunskapsområden menar han på att den här strategin är ansedd som den bästa för långsiktig tillväxt.

3.5 Segmentering

Att som företag segmentera marknaden innebär att de delar upp potentiella kunder som har liknande behov och krav eller kan antas ha samma köpbeteende. Armstrong och Kotler (2000) menar att företaget, genom att segmentera marknaden kan, hitta den eller de målgrupper de vill vända sig till. De fyra övergripande sätten att segmentera marknaden är; geografiskt, demografiskt (ålder, kön), psykografiskt (värdering, livsstil, attityd) och beteendemässig segmentering (lojalitet hos konsumenten, hur frekvent kunden handlar). Vidare menar Armstrong och Kotler (2000) att ett marknadssegment består av konsumenter som ger liknande respons på marknadsföringsansatser gjorda av företagen. För att segmentera marknaden på ett så effektivt sätt som möjligt kan företaget dela upp processen i steg.

Efter det att företaget har definierat de olika segmenten kan de välja att vända sig till ett eller flera, detta definierar Armstrong och Kotler (2000) som "Targeting". Efter att de delat upp segmenten, försöker de skapa sig en uppfattning om hur värdefulla segmenten är genom att mäta dess attraktivitet. Attraktiviteten mäts på olika sätt genom tänkbara parametrar såsom den potentielle konsumentens köpkraft, lojalitet och tillgänglighet.

Armstrong och Kotler (2000) understryker att ett företag bör välja de segment där de tror sig kunna generera och upprätthålla mest kundvärde. Vidare menar Armstrong och Kotler (2000) på att de flesta företag går in på ny en marknad genom att rikta sig till ett segment, visar det sig vara gynnsamt ökar företagen antalet segment att vända sig till.

3.6 Positionering

Efter det att företaget har bestämt sig vilket marknadssegment de vill rikta sig till, måste de ta ett beslut gällande hur de vill differentiera sig för varje segment samt vilka positioner de vill inneha hos dessa segment. Armstrong och Kotler (2000) menar att en produkts position är hur produkten uppfattas av konsumenten, relativt konkurrenternas produkter. Det är av intresse att ta reda på hur våra två fallföretag har positionerat sig, då positionering är en viktig del i etableringsprocessen, vilket gör denna teori relevant för vår uppsats.

Positionering är, enligt Melin (1991), en marknadsföringsmetod för att skapa uppfattning kring en produkt, ett varumärke eller företagsidentitet. Syftet är att försöka etablera en position i konsumenternas medvetande som i sin tur, på sikt, ska leda till märkeslojalitet, vilket i slutändan förväntas ge plats för produkten på marknaden. Detta innebär att om företaget lyckas positionera sig rätt, kommer konsumenten efterfråga produkten.

Melin (1991) menar, att en framgångsrik positionering är att vara först när det gäller att etablera en viss position. Det enskilda företaget ges då möjligheten att välja den position som de anser vara mest attraktiv. Ytterligare en fördel är att banbrytaren inom en viss produktkategori kan komma att identifieras med kategorin. Detta menar Melin (1991) beror på att konsumenterna antas uppmärksamma den som är först inom olika områden.

Det primära syftet med positioneringen är enligt Trout och Ries (1985), som populariserade begreppet, att företaget ska positionera produkten i konsumenternas medvetande. Trout och Ries (1985) menar att positionering är vad du gör med sinnet/uppfattningen hos konsumenten, det vill säga hur konsumenten ser på produkten.

Att vara först på en marknad är som tidigare nämnts en stor fördel. Trots detta finns det goda möjligheter att positionera sig även som efterföljare. Trout och Reis (1985) menar att det finns tre sätt att positionera sig för att undvika en "jag också" position, där företaget uppfattas som ett försök till att efterlikna en ledare:

- *”Sök luckan och fyll den sedan”.*

Inom en viss kategori finns det oftast mer än en position som kan vara intressant och efterfrågad av konsumenterna. Trout och Ries (1985) tar upp exempel såsom olika storlekar på produkten eller om de profilerar sig med ett lågt eller ett högt pris.

- *”Produktstegen”*

För att klara av det enorma produktutbud som existerar har människor enligt Trout och Ries (1985) lärt sig att i minnet rangordna produkter och märken. En konkurrent som vill öka sin andel på marknaden måste antingen eliminera ett märke som redan existerar på marknaden, vilket ofta är väldigt svårt om märkena är starkt positionerade, eller så måste han på något sätt relatera sitt märke till konkurrentens position.

Trout och Ries (1985) menar därför, att det vid lansering av en ny produkt oftast kan vara bättre att understryka och framhäva vad produkten inte är istället för vad den är. Detta exemplifierar Trout och Ries (1985) detta med biluthyrningsföretaget Avis. I tretton år förlorade Avis pengar då biluthyrningsföretaget Herz var större och först på marknaden. Året därpå insåg Avis att de var tvungna att positionera om sig och erkände därmed att de var nummer två på marknaden med slogan *”Avis är endast nr 2 när det gäller hyrbilar, så varför köra med oss? Vi anstränger oss mer”*. Det var efter detta erkännande som de började tjäna pengar. Avis blev helt enkelt framgångsrika för att de satte sig själva i relation till Herz.

- *”Positionera om konkurrensen”.*

Då möjligheterna att hitta nischer är få, måste företaget, enligt Trout och Ries (1985), skapa en position genom att positionera om konkurrenterna som redan lyckats etablera positioner i konsumenternas medvetande. Detta innebär att för att få in en ny produkt eller idé i medvetandet hos konsumenterna, måste de först få bort en redan existerande konkurrent från marknaden. Detta görs genom att belysa egenskaper hos konkurrenterna och dess produkter, som ur konsumentens perspektiv kan uppfattas negativa.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras vårt empiriska material som utgör en sammanställning av de data som samlats in genom våra kvalitativa intervjuer med fallföretagen och specialister inom funktionella drycker.

4.1 White Tiger

White Tiger är en energidryck som i form och funktion går att jämföra med den något mer kända Red Bull. Enligt Martin Trnovsky (personlig intervju, 18 nov 2009) har företaget idag 6 anställda med olika kompetens. Ingen har sedan uppstarten tagit ut någon lön, utan alla pengar har återinvesterats i företaget. Samtliga anställda har andra heltidsjobb och driver White Tiger som ett sidoprojekt. Företaget hade enligt årsredovisningen (First Class Beverages of Sweden, 2009) en nettoomsättning på 1 miljon kronor.

4.1.1 Från idé till lansering

Trnovsky, idag VD för First Class Beverage Sweden, kom på idén till White Tiger år 2004, då han reflekterade över hur dyra de befintliga energidryckerna var. Efter att idén av en lansering till en ny energidryck i Sverige väl var konkretiserad, kontaktade Trnovsky flertalet bryggerier runt om i Europa för att få smakprov till vad som skulle bli den nya produkten.

Efter ett flertal prover och justeringar bestämde White Tiger sig slutligen för ett bryggeri i Belgien. Trnovsky berättade hur de ville få fram en dryck vars smak var lite mjukare och behagligare än Red Bull. De hade tankarna på att börja smått, då samtliga som var delaktiga även var verksamma vid sidan av projektet. Efter det att smaken var fastställd kom problemet att hitta en leverantör av metallburkar. De flesta företag krävde en minimiorder som översteg den kapacitet White Tiger ansåg sig kunna hantera. Via en kontakt på förpackningsföretaget Rexam lyckades de till slut förhandla fram en order som passade behovet.

När produkten, White Tiger väl lanserades år 2006, visste de inte riktigt vilka kunder de primärt skulle rikta sig till. De bestämde sig för att börja lansera drycken på nattklubbar och studentföreningar i Lund. Trnovsky menar att de ganska snabbt insåg att det inte fanns några pengar att tjäna med nattklubbar som återförsäljare.

De fick aldrig någon kontakt med ägarna utan endast klubbarrangörerna, dessa hänvisade sedan till ägare som var svåra att få kontakt med, vilket i sin tur innebar att inbetalningar inte skedde som de skulle.



Figur d: White Tiger energy drink.

(www.whitetiger.se)

4.1.2 Steg för steg

Efter att ha studerat Red Bull och insett att cirka 90 % av deras omsättning härstammar från service- och dagligvaruhandeln insåg White Tiger att även de måste använda sig av dessa distributionskanaler. White Tiger var, enligt Trnovsky, vana att ha problem med att få betalat vid det här laget och efter att de testat att ställa ut exemplar i lokala livsmedelsbutiker i Lund menar Trnovsky på att han blev förvånad över hur ”smidigt” inbetalningarna skedde, punktligt och korrekt varje gång.

Vidare menar Trnovsky, att det är i servicehandeln som de tjänar pengar. Sidouppdrag är endast till för att få uppmärksamhet och sällan särskilt lönsamma på kort sikt. White Tiger har en egen distribution och mycket sköts i samarbete med grossistföretaget MP Foods.

White Tiger åker själva ut till butikerna och fyller på med varor och snyggar till i hyllorna. Trnovsky beskriver situationen ”lite som ett krig”. När konkurrenters säljare varit ute i butikerna syns i princip bara deras burkar, av White Tigers och andra konkurrenters burkar syns då kanske bara en ”som dessutom är felvänd”. Vidare påpekar Trnovsky att det därför är viktigt att hela tiden ha säljare ute i butikerna för att kontrollera och snygga till.

Utöver denna problematik, är det väldigt svårt att sälja in centralt till företag som exempelvis ICA och Coop. Detta då de hellre köper in varor från säljorganisationer som erbjuder en bred produktportfölj. Denna prioritet görs för att slippa flertalet olika fakturor och leveranser från olika småföretag. För att ha en chans, utan att tillhöra en sådan säljorganisation berättar Trnovsky hur de erbjuder butikerna speciella avtal som innebär att de inte behöver betala fakturan förrän de är helt nöjda och har sålt hela partiet de har beställt. På så sätt är det fler som ”vågar” ta sig an produkten. Trots detta har de ännu inte lyckats ta sig in i de större livsmedelskedjorna.

Från och med februari kommer White Tiger dock vara representerade i betydligt fler livsmedelskedjor. Detta har de lyckats med genom ett ännu inte offentligt samarbete med en säljorganisation som tagit sig an White Tiger. Detta kommer tyvärr att innebära lägre marginaler per såld enhet, men Trnovsky välkomnar samarbetet som förhoppningsvis kommer att öka försäljningsvolymerna väsentligt. Idag finns White Tiger på 250 försäljningsställen med en ambition om att ständigt växa.

För ett och ett halvt år sedan kom Håkan Pålsson in i företaget. Han jobbar som konsult och har enligt Trnovsky varit en stor tillgång. Håkan fick dem att tänka mer strategiskt och kostnadseffektivt. Han styrde upp seriösa möten och gjorde uppföljningar. ”Vi blev mer medvetna om kostnader, innan har vi bara kört på”, säger Trnovsky. Detta leder till att de i år gör sin första vinst sedan starten för fyra år sedan.

4.1.3 Leverantörer

Enligt Trnovsky är det företaget Rexam som tillverkar White Tigers aluminiumburkar. Han säger att Rexam är det största företaget inom tillverkningen av aluminiumburkar och att de står för 70 % av Sveriges tillverkning av metallburkar.

Det finns ett antal andra att välja mellan i Sverige, men Rexam passade enligt Trnovsky, deras behov bäst. Trnovsky berättar vidare att Rexam även gör trycket på White Tigers burkar. De färdiga burkarna skickas sedan till bryggeriet i Belgien. Enligt Trnovsky har bryggeriet alla ingredienser som finns i drycken, förutom det rättvisemärkta råsockret. Företaget som tillhandahåller råsockret skickar det till Bryggeriet. Där tillverkas den färdiga produkten och skickas sedan till White Tiger.

Gällande bryggerier, menar Trnovsky att White Tiger i princip kan använda vilket bryggeri som helst, då ingredienserna som används i drycken är standard och finns tillgängliga hos de flesta bryggerier. Det är dock enligt Trnovsky, lite mer problematiskt att byta leverantör av råsockret som är rättvisemärkt, på grund av de lagar och krav som föreligger vid erhållandet av denna märkning.

4.1.4 Positionering

White Tiger har positionerat sig i premiumsegmentet för drycker, vilket innebär att de tillhör de dyrare dryckerna. I relation till deras primära konkurrenter, Red Bull och Burn ligger de prismässigt mellan 50 öre och 1 krona billigare. Trnovsky berättar hur de satsar hårt på en ”snygg och stilren” exponering, med detta i åtanke sponsrar de hellre sporter såsom golf och segling, framför sponsring av diverse extremsporter.

White Tiger säljs i 250 ml burkar och Trnovsky understryker att de inte har några som helst planer att influeras av deras konkurrenter och även sälja drycken i halvliters burkar. Inspirationen till designen på burken förklarar Trnovsky, är hämtad från parfymflaskor och bilmärken. Efter att ha varit aktiva på marknaden i två år bestämde de sig för att differentiera sig ytterligare. I takt med att miljömedvetenhet blev alltmer aktuellt började de titta på olika typer av märkning såsom KRAV, rättvisemärkning och nyckelhålsmärkning. De insåg ganska snabbt att de vid en sådan märkning skulle vara tvungna att ändra receptet så pass mycket att smaken inte skulle bestå. Trots detta gick de med på att byta ut taurin mot koffein och socker mot råsocker för att bli rättvisemärkta.

Trnovsky beskriver oron de hade inför förändringen, de fruktade att responsen från kunderna skulle bli negativ och att de skulle förlora den fräscha profil White Tiger siktar på och istället uppfattas som ”en trött gammal hatt och eller en trist gammal tröja” och att de på så sätt skulle förlora kunder.

Detta är inte något de märkt av, snarare har de kunnat urskilja en positiv respons. Deras primära konsumenter har visat sig vara män och kvinnor mellan 15 och 25 år, men i och med rättvisemärkningen har de även kunnat rikta sig till en något äldre samt yngre målgrupp.

Trnovsky känner sig tillfreds med deras positionering, de har på något sätt hittat en vit fläck som huvudkonkurrenterna Red Bull och Burn har svårt att ta efter. ”Stora företag som Coca Cola (ägare till Burn) och Red Bull skulle aldrig kunna tänka sig att vara nummer två, vill de åt Fair Trade stämpeln på sina energidrycker, kommer de att köpa upp oss först”, hävdar Trnovsky självsäkert. Vidare förklarar han att ämnet taurin har en koppling till ordet taurus som är latin för tjur, om Red Bull skulle slopa taurinet skulle en del av deras identitet försvinna, ”det vet jag inte om de vågar riskera”, säger Trnovsky.

4.1.5 Marknadsföring

I dagsläget avsätter White Tiger endast en liten del för marknadsföring genom sponsring av diverse evenemang och liknande. Trnovsky menar att det än så länge inte är ekonomiskt hållbart för företaget att marknadsföra sig i TV, Radio och tidningar. De har inte som ambition att bli marknadsledande. De satsar istället på att finnas där för kunderna och alltid vara snyggt representerade i butikerna. De har beställt kylar från Kina för att skapa det intryck de eftersträvar, snyggt och stilrent. Coca-Cola satsade vid deras lansering av energidrycken Burn flera miljoner på marknadsföring. Trots detta säljer enligt Trnovsky White Tiger bättre i Lund än vad Burn gör.

De använder sig även till viss del av sociala medier såsom Twitter och Facebook. På Facebook kan gå det att gå in och bli ett ”fan” av White Tiger och på Twitter försöker de uppdatera de senaste händelserna i företaget som är relevant för konsumenten.

Trnovsky medger att deras strategi inte är hållbar i längden utan ytterligare anställning av personal. I dagsläget är de enbart verksamma i Lundområdet men vid en eventuell expansion krävs omstruktureringar och mer fokus på marknadsföring. 2009 är det första året som företaget går med vinst sedan starten. Målet för 2010 är en omsättning på ca: 8-10 miljoner, att jämföra med en omsättning på strax över 1 miljon verksamhetsåret 2008.

4.2 Vitamin Well

Vitamin Well är vitamindrycker som uppfyller olika funktioner. I skrivande stund består sortimentet av 4 stycken olika vitamindrycker med plan att lansera en femte i januari 2010. Företaget har expanderat avsevärt sedan första lanseringen 2008 och har idag 18 heltidsanställda samt ytterligare ett antal deltidsanställda. Vitamin Well hade under sitt första verksamhetsår, enligt årsredovisningen (Vitamin Well AB, 2009) en nettoomsättning på 22,3 miljoner kronor.

4.2.1 Från idé till lansering

Vitamin Well AB grundades 2007 av Jonas Pettersson, Jan Elhage, Johannes Arver och Stefan Arver. Vitamin Wells VD, Jonas Pettersson (telefonintervju, 21 dec 2009) menar att processen ”från idé till lansering” skedde på mindre än 18 månader och 2008 lanserades de första produkterna. Idén kommer från USA men även från Japan, två länder som är, jämfört med Europa, stora inom området funktionella drycker. Vidare menar Pettersson att syftet med drycken var att skapa ett hälsosammare alternativ till läsk, vatten och juicer. Han är väldigt noga med att poängtera att de inte tillverkar vatten, inte en törstsläckare utan en vitamindryck. Framställandet av produkten skedde tillsammans med Dr Stefan Arver som arbetar på Karolinska sjukhuset som endokrinolog.

Frida Bredin (presentation, 20 nov 2009) säger att de fyra dryckerna, som alla är skraddarsydda för att uppfylla olika behov, har en hållbarhet på 6 månader. Vidare menar Bredin att det finns en anledning till alla ingredienser i dryckerna och att samtliga går att motivera. Dryckerna har en låg sockerhalt och kolhydrathalt jämfört med läsk, mjölk och de flesta juicer. Istället är dryckerna sötade med Fruktos. Deras enligt Bredin ”mer sofistikerade smak” grundar sig i att smakerna inte framhävs så starkt.



Figur e: Vitamin Wells produktportfölj.
(www.vitaminwell.se)

4.2.2 *Steg för steg*

Bredin poängterar att Vitamin Wells vision består av två delar:

- ”Vi ska etablera och leda segmentet vitamindrycker inom kategorin funktionella drycker i Norden.”
- ”Vi ska också etablera en betydande position (topp 2) inom segmentet vitamindrycker i Europa.”

Pettersson (2009) understryker hur avgörande det var för Vitamin Well att de fokuserade och lade ner massa pengar på att lanseras på Apoteket. I samband med lanseringen blev produkterna tillgängliga i stort sätt i hela Sverige. Genom Apoteket vann Vitamin Well även trovärdighet hos konsumenten, vilket gör att de idag kan ha en så pass ambitiös vision. Utöver Apoteket vände sig Vitamin Well till ett flertal caféer och ökade därmed tillgängligheten och synligheten ytterligare. Vidare menar Pettersson att tillgängligheten och trovärdigheten i sin tur, ledde till en stark efterfråga på drycken. Detta bidrog till att de kunde etablerade sig inom servicehandeln genom att sluta ett avtal med norska Reitan för att därmed säljas på 7eleven och Pressbyrån.

Fyra månader senare såldes Vitamin Wells drycker även på bensinstationerna Statoil, Q8 och Preem. Pettersson menar att deras tanke var att skapa en ”on the go” konsumtion på vägarna och i kiosker. Detta för att öka kännedomen om företaget och dess produkter ytterligare för att därefter ta sig in i dagligvaruhandeln, vilket de lyckades med. 5-10 ICA butiker hörde av sig till Vitamin Well angående förfrågan om att få sälja deras produkter. Därefter tog även ICAs centrallager in produkten. Pettersson menar att det inte är speciellt svårt att ta sig in och säljas i dagligvaruhandeln utan problemet består i att hålla sig kvar. Det ställs höga krav gällande omsättning, leveranser, fakturering och liknande. ”Uppfylls inte dessa krav åker man ut och då är det nästan omöjligt att någonsin ta sig in igen”, säger Pettersson.

Pettersson anser att grunden till deras framgång ligger i att det inte fanns någon direkt konkurrent inom området. De lyckades få fram det som kunden efterfrågade och saknade på marknaden, ett alternativ som är lite hälsosammare än de drycker som redan finns.

Utöver detta har Vitamin Well därefter tagit många strategiska beslut som hjälpt dem ytterligare på vägen. De kom relativt snabbt på att det mest effektiva sättet för att få ut produkten i handeln var att använda en egen säljkår. Även fast de gick med förlust varje gång de körde ut ett litet antal flaskor gjorde de detta för att öka kännedomen.

Problemet för ett nystartat företag enligt Pettersson är att de i inledningsfasen, om de går via en säljorganisation, har svårt att få fokus på sin produkt. ”Säljorganisationerna har oftast inte något intresse att lista fram just din produkt. De har alltid flera produkter i sin portfölj som säljer bättre och är mer framgångsrika”, säger Pettersson.

4.2.3 Leverantörer

Vitamin Well har enligt Pettersson, en leverantör av flaskor, en av korkar och en av etiketter. Pettersson menar vidare att det endast finns ett fåtal flaskleverantörer i Sverige, men givetvis många internationellt. Vitamin Well vill inte frakta flaskor runt halva jordklotet och har därför begränsat sig till dem som finns i närheten av deras produktionsanläggning. Eftersom de inte använder någon av leverantörernas egna "standardflaskor" utan har designat en egen mönsterskyddad flaska och äger formarna till denna, kan de använda vilken flaskleverantör som helst. Korkar är enligt Pettersson lätt att hitta och det finns ett tiotal olika leverantörer att välja bland. Etikettleverantörer finns det flera av men vill som Vitamin Well använda sig av en pappersetikett, finns det enligt Pettersson 3 olika att välja på i Sverige.

Vad avser innehållet har Vitamin Well en mängd olika leverantörer. För vissa typer av ingredienser finns det massor av leverantörer medan det för exempelvis extrakten endast finns ett fåtal. För en stor del av ingredienserna använder de sig av en agent som hjälper dem att hitta de bästa leverantörerna utifrån deras krav (certifieringar, hållbarhet, smak, säkerhet, garantier m.m.). Hittar inte agenten det som Vitamin Well söker, försöker de istället hitta det själva.

Allmänt säger Pettersson att det finns många leverantörer av ingredienserna, men att det är svårt att hitta de bästa. Men genom att de nu lyckats uppnå det som Pettersson kallar ”den kritiska massan”, blir det dock lättare och lättare eftersom respektive leverantör anstränger sig mer och mer för att uppfylla deras krav och önsknigar.

4.2.4 Positionering

Vitamin Well har, enligt Bredin (2009), fyra kärnvärden som genomsyrar organisationen;

- Fart, de reagerar snabbt på nya trender, hot och möjligheter.
- Seriositet, deras aktiviteter ska kännetecknas av pålitlighet.
- Mod, de är inte rädda för konkurrens och vågar prova nya saker.
- Nytankande, vi utvecklar och förändrar ständigt våra produkter och vårt företag.

Vitamin Wells primära målgrupp är kvinnor och män i 25-35 års ålder som är urbana och aktiva. Den sekundära målgruppen är kvinnor och män i åldern 18-45 som de når ut till via kommunikationskanalerna.

Vidare menar Bredin att det idag är 65 % tjejer och 35 % killar som dricker Vitamin Wells produkter. Detta beror till viss del på återförsäljningskanalerna Apoteket och caféer där kunderna till stor del består av kvinnor. I hopp om att nå männen i en större utsträckning menar Bredin att lanseringen av den femte vitamindrycken, Reload kommer att rikta sig främst till män. Reload är en vitamindryck med smak av citrus/lime med syfte att "ladda om" efter ett hårt träningspass, en tuff dag på jobbet eller bara för att få lite extra energi. Detta kommer vara den enda drycken på marknaden, förutom mjölk som innehåller D-vitamin. Bredin såväl som Pettersson (2009) poängterar att Reload inte kommer vara en energidryck utan en återhämtningsdryck.

Bredin (2009) visar på att ett flertal analyser av Vitamin Wells konsumenter och deras köpbeteende har gjorts och de då har kommit fram till att den första kontakten med varumärket sker "in store". Vidare anses Apoteket vara en viktig budskapsbärare av värden som trovärdighet och hälsa samt att de främsta anledningarna till att konsumenterna väljer Vitamin Well är för att dryckerna är törstsläckande, fräscha, till viss del statusrelaterade och ett hälsosammare alternativ till de dryckerna de konkurrerar med. Vilket går i linje med deras slogan: " Vitamin Well, den goda och nyttiga törstsläckaren, fylld med vitaminer och mineraler".

Bredin understryker ambitionerna med varumärket Vitamin Well, att det ska uppfattas seriöst, smart och lättamt. Seriöst i den bemärkelsen att de är pålitliga, trovärdiga och har en vetenskaplig bakgrund. Smart i den bemärkelsen att de är medvetna, påhittiga och uppfinningsrika och lättamt i det avseende att produkten är avslappnad, tillgänglig och informell. De vill även att konsumenten ska se Vitamin Well som ”en extra boost i livet”.

4.2.5 *Marknad*

Vitamin Well är idag verksamma i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Holland, Italien och Grekland med fokus på Norden. Deras produkter säljs på mer än 4000 försäljningsställen inklusive ca 1000 caféer och 200 golfklubbar. Petterson (2009) menar att det är av helt olika anledningar som de är etablerade på de olika marknaderna. I Italien är det en av delägarna som säljer in produkterna till caféer i Rom och Milano. Försäljningen är relativt liten och det är ganska svårt att komma in på marknaden då den är så totalt olik den svenska. Den holländska marknaden är enligt Pettersson däremot ganska lik den svenska. Där tror han att möjligheterna att expandera är ganska stora. Drycken säljer redan bra och det finns logistiska fördelar. Grekland är ett land där klimatet är väl anpassat för att efterfrågan på drycken ska vara relativt konstant året om. Det är många svenskar som lever i Grekland och vice versa, vilket gjorde att efterfrågan om att få vara återförsäljare av drycken i Grekland var enormt stor.

4.2.6 *Marknadsföring*

Under tiden som Vitamin Well expanderade har de gått tillväga på ett flertal olika sätt för att nå ut till kunderna. Bredin (2009) understryker hur viktigt det är att synas och att Vitamin Well därför försöker göra detta på många alternativa sätt. I TV sänds reklamer under bästa sändningstid på kanal 5 och 9 och utomhus på pelare finns affischer och planscher. De är annonserar även aktivt i olika magasin och ser till att bli omskrivna i fackpress.

Vidare menar Bredin att företaget gärna sponsrar områden som de vill förknippas med, såsom segling, golf, mode, musik och utförsåkning. Detta då de anser att aktiviteter som sådana utövas av den primära målgruppen. Deras kommande projekt består i att dels vara sponsorer till melodifestivalen och dels till Made in Sweden 2010. Bredin poängterar att melodifestivalen inte är ett program de i normala fall vill identifiera sig med men då Statoil är huvudsponsor, stärker sponsringen deras relation till Statoil. De stödjer även välgörenhetsorganisationen ”mustaschen” vars syfte är att samla in pengar till prostata cancer.

Bredin framhäver även vikten av att ha försäljare på plats. Vitamin Well har två säljare i syd, en i väst, en i mittregionen och tre i Stockholmsområdet, vilket gör att återförsäljarna får en personlig relation med företaget samt att säljarna aktivt har kontroll över produktens approach i butikerna. Utöver lokala säljare använder sig Vitamin Well av ”samplare”. Detta innebär att drycken varje fredag och lördag, på olika ställen, delas ut gratis. Detta för att öka kännedomen av produkten.

4.2.7 Nya konkurrenter

Bredin menar att konkurrensen kommer att öka då det amerikanska företaget Vitamin Water, som ägs av Coca-Cola, under december månad 2009 kommer att lansera sina produkter på den svenska marknaden. Deras produkter påminner om Vitamin Wells och har i vissa fall även samma namn såsom Focus och Defence.

Vitamin Water har funnits på den amerikanska marknaden sedan 1997. Det är alltså en stabil konkurrent som är på väg in, men enligt Bredin vänder sig inte Vitamin Well till samma kundgrupp. Färgerna på Vitamin Waters drycker har en högre intensitet och flaskformen är annorlunda, den är mer bordus vilket gör att de söker sig till en yngre målgrupp. Pettersson (2009) tror, trots detta, att konsumenten kommer att uppfatta dem som direkta konkurrenter.

Vidare menar Pettersson att Vitamin Wells försäljningskanaler i dagläget finns i stort sätt överallt. Detta är något som Vitamin Water också eftersträvar vilket gör att konsumenterna kommer få ta ett aktivt beslut om vilket av företagen och dess produkter de tycker bäst om, för valmöjligheten kommer att finnas.

4.3 Magnus Lagnevik

Vi fick möjlighet att träffa Magnus Lagnevik, professor i Företagsekonomi vid Lunds Universitet, för en personlig intervju den 2 december 2009. Lagnevik har en bakgrund i strategi och internationell konkurrenskraft och i samband med Sveriges medlemskap i EU, på mitten av nittioalet, började han alltmer specialisera sig på livsmedelsindustrin.

Lagnevik berättade för oss att huvudfrågan på den här tiden var, hur företag skulle konkurrera internationellt i och med avskaffandet av tullar inom EU. De kom fram till var att företag skulle använda sig av förädlade och innovativa varor. Det var då Lagnevik kom i kontakt med funktionella livsmedel, märkningen Functional Food uppstod och fler och fler företag hade börjat använda sig av denna märkning.

Den lagstiftning som sedermera uppstod på branschens initiativ fick, enligt Lagnevik, en alldeles för rigid tillämpning och följderna blev att företagens intresse av funktionella livsmedel därigenom svalnade. Fokus förflyttades istället till snygg design och bra varumärken. Lagnevik menar att detta fokus fortfarande dominerar, det är för svårt att visa på ämnens funktion på längre sikt utan att det blir olönsamt.

4.3.1 Konsumenten

När det gäller funktionella livsmedel och dess konsumenter menar Lagnevik att det är svårt. I ett initialt skede möter företag de konsumenter som har mest att vinna på produkten, dessa är ofta väldigt pålästa om innehåll och substansers effekter. Generellt är dessa även väldigt skeptiska, men lyckas företag vinna deras tillit är de samtidigt bra referenspersoner. Lagnevik talar om dessa referenspersoner som ett avantgarde, eller elitkonsumenter som bryr sig om vad de konsumerar och försöker leva sunt. Dessa referenspersoner för sedan denna ”know-how” vidare. Lagnevik nämner här att kvinnor runt 45 år är ett typexempel på en elitkonsument. Övertygas den här gruppen har det ofta en multipel effekt, då denna grupp även har en stor effekt på vad familjer konsumerar.

4.3.2 Marknadskanaler

Lagnevik poängterar även att konsumenterna till funktionella livsmedel inte nås genom de traditionella kanalerna. Det räcker inte att bara synas det måste finnas förtroende i grunden. För att nå ut måste företag gå nya vägar, exempelvis genom att få uppmärksamhet av

journalister och synas i press. Det gäller här att skapa ett förtroendegivande yttre, genom att samarbeta med forskare, läkare och så vidare. Ett annat sätt kan vara att skapa en debatt kring marknaden för produkten.

Det finns hälsobloggar och forum som tar upp det mesta som är nytt. Det är enligt Lagnevik väldigt viktigt att ge en bra bild av företaget i dessa. I dagens samhälle har det skapats ett par namn som folk känner igen och litar på när det gäller näringslära, dessa kan vara bra att involvera vid lanseringen av en ny produkt, exempelvis nämner Lagnevik nutritionisterna Fredrik Paulún och Stefan Rössner. Att lansera sina produkter som Vitamin Well gjorde via Apoteket, anser Lagnevik vara ett bra exempel på att inge förtroende för en produkt redan från början.

4.3.3 Funktionella Livsmedel

Vad som är den stora skillnaden mellan funktionella livsmedel och vanliga livsmedel är, enligt Lagnevik, den nya affärslogiken. Det handlar inte om priskonkurrens eller design. En konsument kommer inte köpa en funktionell produkt framför en annan produkt, på grund av ett bra erbjudande på ett sexpack. Exempelvis nämner Lagnevik att Becel inte hävdar att deras produkt skulle vara godare eller billigare än andra margarin, men den är bra för dig.

4.3.4 Distribution

Lagnevik nämner vid flera tillfällen hur svårt det är att ta sig in i dagligvaruhandeln. Dagligvaruhandelskedjorna vill ha rationalitet, de vill till exempel ha en exklusiv leverantör av kryddor. För att kunna ta sig in i dagligvaruhandeln utan en större säljorganisation som sköter kontakten med återförsäljare måste företag kunna visa på mycket bra försäljningssiffror, vilket enligt Lagnevik innebär ett dilemma.

Enligt Lagnevik, kallas dagligvaruhandeln för världens största kork för att få ut nya varor på marknaden, men samtidigt hävdar dagligvaruhandeln att Livsmedelsindustrin inte tillverkar tillräckligt många intressanta varor.

4.4 Susanne Bryngelsson

Vi träffade Susanne Bryngelsson, VD på Swedish Nutrition Foundation (SNF), för en personlig intervju den 9 december 2009. SNF startades 1961 i syfte att främja nutritionsforskningen, dess uppgift är att informera medlemsföretag om forskning och ge rådgivning. SNF startades för att forskningen snabbare skulle bli användbar i företagens produkter. Målet för SNF är att livsmedel som säljs ska vara bra för konsumenten.

4.4.1 Arbetsätt

Den rådgivning som SNF ger, sker i första hand på initiativ från företagen. Rådgivning kan, enligt Bryngelsson (2009), exempelvis innebära granskning av tänkt innehåll. Den rådgivning som SNF sedermera ger är inte bindande i den bemärkelsen att det i slutändan är tillverkarna som får stå för innehållet.

4.4.2 Lagar

Enligt Bryngelsson uppstod det ett regelverk på nittioalet utformat av branschen, grundprincipen var att företag inte fick komma med hälsopåståenden. Om ett livsmedel ansågs minska risken för sjukdomar var det tillåtet, men det var inte tillåtet att hävda att det botar sjukdomar. I dagsläget måste företag motivera varunamnet och de texter de har på förpackningen.

Att bevisa en hälsoeffekt är dyrt och tidskrävande. Enligt Bryngelsson var det inte helt ovanligt att företag tidigare påstod att deras varor har en viss effekt innan effekten kunde bevisas. För att sedan helt enkelt plocka bort märkningen på produkterna när det visade sig vara felaktigt. Enligt Bryngelsson kan det vara så att om företaget har skapat en bild av att produkten ger en hälsofrämjande effekt försvinner inte denna bara för att de tar bort märkningen. Med effektiv marknadsföring har den genomsnittlige konsumenten en viss bild av företagets produkter som inte försvinner bara för att företaget slutar hävda detta.

Enligt Bryngelsson är det även förbjudet att vilseleda konsumenten genom att ge irrelevant information, irrelevant information är exempelvis att påstå att en produkt innehåller en viss vitamin som ingen egentligen har någon brist på. Om mer än 25 % av befolkningen har brist på en viss substans kan det vara relevant att informera om att företaget har ett livsmedel med denna substans.

I juli 2007 antogs en förordning i EU- Kommissionen som ska göra export av funktionella varor lättare. Förordningen skiljer sig inte avsevärt från den svenska lagen, det som utgör den stora skillnaden är att de efter denna lag granskar ca 4000 substanser för deras hälsopåståenden. Dessa hälsopåståenden har, enligt Bryngelsson, varit tillåtna och använda tidigare, men i olika länder. Tidigare har företag varit tvungen att visa på hälsomässiga effekter i samtliga länder de velat marknadsföra produkten i, olika länder har haft olika sträng lagstiftning på detta område. I och med denna förordning behöver de bara få ett europeiskt godkännande för att marknadsföra sin produkt i samtliga EU-länder.

Enligt Bryngelsson är detta väldigt intressant att följa, hon räknar med att kunna se många mindre innovativa företag, nu satsa på nya funktionella produkter. Detta innebär stora möjligheter för dem som inte har kapital att lägga på forskning och utveckling. Många hälsopåståenden som tidigare varit tillåtna i andra länder kommer nu att vara tillåtna i Sverige, vilket Bryngelsson tror kommer att innebära att tillväxten bland funktionella varor kommer att öka.

4.4.3 Funktionella livsmedel och konsumenter

Bryngelsson beklagar sig över att konsumenter är så dåligt pålästa när de ska handla livsmedel. Vidare drar hon paralleller till köp av elektronikprodukter, där en konsument i många fall uppnår expertnivå på området inför ett inköp. Bryngelsson låter oss veta att hon givetvis generaliserar när hon säger, ”Företag som tillverkar bra produkter behöver bara ha en bra innehållsförteckning”. I livsmedelsbranschen räcker det inte med en bra innehållsförteckning. De flesta konsumenter vet inte ens hur de läser den. De vet inte vad de ska kolla efter, vad som är nyttigt och vad som är farligt. Detta, menar Bryngelsson, är det största hindret för företagen inom funktionella livsmedel, okunskapen hos konsumenten.

Detta gör även att konsumenterna är lätt lurade, då de förväntar sig att företagen berättar för dem vad de ska äta, kommer de att lyssna på den som marknadsför bäst. Konsumenten är bra att lyssna på saker som ”inget tillsatt socker” men om det innehåller andra ämnen som har negativ effekt kan de inte ta reda på.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi de två fallföretagen med hjälp av vår empiriska data och vår teori. Genom vår analys vill vi förtydliga de argument som föreligger studiens slutsatser som senare presenteras i kapitel 6.

5.1 Porters 5 Forces

För att kunna positionera sig rätt och skapa konkurrensfördelar inom marknaden för funktionella drycker är det viktigt att ha goda kunskaper om branschen. För att förstå konkurrensbeteendet på marknaden kan Porters fem konkurrenskrafter studeras. Dessa består enligt tidigare av nyetableringshot, rivalitet mellan existerande konkurrenter, substitutionshot och köparens samt leverantörens förhandlingsstyrka.

5.1.1 Nyetableringshot

Funktionella drycker är en marknad som under de senaste åren har växt snabbt och som enligt flertalet prognoser antyder, kommer att fortsätta växa. Nyetableringshotet skiljer sig något inom de olika typerna av funktionella drycker. Under exempelvis energidrycker domineras marknaden av företag med stordriftsfördelar som exempelvis Red Bull och Burn. Dessa företag har satsat hårt på varumärkesbyggande och profilering. Det är därför svårt att som ett mindre företag med mindre kapital komma in och konkurrera med dessa. För att lyckas med detta måste företag profilera sig annorlunda, på ett tydligt sätt. Det är dock möjligt att företag med en mindre budget kan gå in och konkurrera på en lokal nivå. Det är förmodligen genom att White Tiger har börjat på en lokal nivå som de har lyckats ta sig in på marknaden, även om de fortfarande är verksamma endast på den lokala marknaden i Lundområdet.

På marknaden för vitamindrycker finns det i dagsläget få aktörer. Marknaden har potential och konkurrensen är i dagsläget inte så intensiv, vilket får oss att se hotet för nyetableringar som större än bland energidryckerna. Därmed vill vi dock inte säga att detta hot för White Tiger är obefintligt, vi vill snarare peka på att det förmodligen kommer leda till produktutveckling från de befintliga aktörernas sida. Det White Tiger har är en unik position som rättvisemärkta, även om de inte ser hotet som allvarligt, kommer det förmodligen uppstå nya produkter förutsatt att konceptet visar sig vara lönsamt.

För att ta fram en produkt som påvisar en hälsoeffekt behövs i regel mycket forskning och utveckling, vilket ofta kräver mycket kapital. EU kommissionen utreder nu samband mellan olika ämnen som påstås ha hälsoeffekter. I förlängningen kan detta innebära att företag inte behöver lägga orimligt mycket kapital på forskning och utveckling för att bevisa en hälsoeffekt. Att det blir mindre kapitalkrävande att skapa nya produkter kan i framtiden innebära att fler innovativa företag vågar testa sina idéer och etablera sig på en marknad för funktionella drycker.

En annan faktor som enligt Porter (1985), påverkar nyetableringshot är relationen till distributörer. Företag som vill nå ut till den stora massan av konsumenter i Sverige måste få in sin produkt i dagligvaruhandeln, som är den största distributionskanalen för livsmedel. För små företag kan detta vara mycket svårt.

Vitamin Well fick lägga ner mycket tid och pengar för att kunna komma in på egen hand, något även White Tiger försökte sig på utan framgång. Företag som exempelvis ICA vill oftast inte centralt ta in en produkt av ett företag som inte kan tillhandahålla flera produkter då det innebär extra jobb i form av extra fakturor och leveranser med mera. Det är ganska vanligt att företag då istället säljer sina produkter via säljorganisationer som sedan säljer vidare produkten in i dagligvaruhandeln. Det är positivt då volymerna ökar, men tyvärr för det också med sig att marginalerna per såld produkt påverkas, genom att ytterligare en part ska ha del av försäljningen.

Att bli upptagen av en säljorganisation är även tidskrävande och att påvisa goda försäljningssiffror är ett måste för att produkten ska stanna kvar i dagligvaruhandeln. Detta är nu verklighet och sätts på prov för White Tiger som nyligen format ett samarbete med en, för oss ännu hemlig säljorganisation.

Från White Tigers sida beskrivs inträdesbarriärerna inom energidrycker i alla fall på lokal nivå som relativt låga när de pratar om hur de utan marknadsföringskampanjer fortfarande säljer bättre än Burn, i Lund. För att se till Porters (1985) beskrivning av inträdesbarriärer och nyetableringshot, och ställa detta i relation till vad vi har observerat kan det konstateras att på regional nivå är inträdesbarriärerna tämligen höga och hotet av nyetableringar kan således ses som måttliga.

Sammanfattningsvis kan nyetableringshotet bland energidrycker ses som måttligt och bland vitamindrycker som relativt högt.

5.1.2 Rivalitet mellan existerade konkurrenter

När energidrycker och vitamindrycker studeras, skiljer sig rivalitetsgraden något. Inom energidrycker är rivalitetsgraden hög, här finns det gott om liknande produkter såsom Red Bull, Burn, Magic och Power King. Det satsas mycket på reklamkampanjer, främst från de största aktörerna Red Bull och Burn och i butikerna har de säljare ute dagligen och ser till att dryckerna står vända med etiketten utåt.

Graden av rivalitet är inte lika hög bland vitamindrycker. Detta beror förmodligen på att det ännu inte finns lika många aktörer som inom energidrycker. Skillnaden mellan de olika energidryckerna är inte speciellt stora och köparen som i detta fall är dagligvaruhandeln har därför stor makt. Som vi tidigare visat på är detta enligt Porter (1985), ett av kraven för att kunna klassa rivaliteten mellan existerande konkurrenter som intensiv.

Sammanfattningsvis kan rivalitetshotet bland energidrycker ses som tämligen högt, medan rivalitetshotet bland vitamindrycker i dagsläget är relativt lågt.

5.1.3 Substitutionshot

Det finns ett flertal produkter som innehåller liknande näringsämnen som de funktionella dryckerna och som således kan ses som substitut. Exempelvis konkurrerar energidrycker indirekt med energigivande produkter såsom kaffe, läsk, konfekt och frukt. Medan ett substitut till vitamindrycker skulle kunna vara en vitamintablett och ett glas vatten eller en frukt.

Vad som kan klassas som ett substitut är något tvetydigt. Men vi anser att ett substitut beror på konsumentens preferenser. Vill konsumenten köpa White Tiger men den skulle vara slut kanske denne kan tänka sig en Red Bull istället som då kan klassas som ett substitut. Är anledningen till att kunden vill köpa White Tiger att drycken är rättvisemärkt och inte innehåller taurin, är Red Bull inte ett substitut, utan här skulle substitutet istället kunna vara rättvisemärkt kaffe från 7Eleven.

Inom energidrycker finns det många aktörer vilket gör att substitutionshotet är relativt högt. Inom kategorin vitamindrycker finns det i dagsläget inte så många leverantörer i Sverige, vilket gör att hotet av substitut för Vitamin Well är relativt lågt. Ett substitut skulle kunna vara

vitaminvattnet från Ramlösa som de kallar Balans. Samtidigt kanske en konsument tycker det går lika bra med vanligt vatten eller juice, om Vitamin Wells dryck inte finns, och då kan även dessa klassas som substitut.

Sammanfattningsvis kan substitutionshotet för White Tiger och Vitamin Well ses som måttligt.

5.1.4 Köparens förhandlingsstyrka

Köparen som i White Tigers fall är en säljorganisation har stor förhandlingsmakt. De volymer som säljorganisationen köper i förhållande till White Tigers totala försäljning gör att om säljorganisationen vill ha nya villkor eller bättre priser hamnar White Tiger i en svår situation.

Det som talar till White Tigers fördel är att produkten är differentierad mot övriga energidrycker så köparen har inte så många andra att välja mellan om denne är intresserad av en energidryck som är märkt med Fair Trade i dagsläget. Skulle köparen vara mer intresserad av energidrycksaspekten skulle det dock finnas ett stort utbud och omställningskostnaderna skulle vara låga.

Som vi tidigare visat på har det varit svårt för White Tiger att hitta en organisation som tar upp produkten, då de oftast kräver höga försäljningssiffror sedan tidigare, vilket är svårt när de inte kommer in centralt på ICA, Coop eller liknande på egen hand. För företag som vill etablera sig inom funktionella drycker kan gå genom säljorganisationer, men enligt Porter (1985) bör företag då se till att lägga upp en lämplig strategi om vilken mellanhand de vill fokusera på och se till att hitta ha en köpare med så liten förhandlingsstyrka som möjligt.

Vitamin Well använder sig inte av en säljorganisation utan har genom sin strategi lyckats påvisa så bra försäljningssiffror och efterfrågan från slutkonsumenterna att dagligvaruhandeln har tagit in dem i sortimentet utan mellanhand. Köparen i detta fall har därför mindre förhandlingsmakt än i White Tigers fall.

Sammanfattningsvis kan köparens förhandlingsstyrka i fallet White Tiger ses som måttlig till hög, medan köparens förhandlingsstyrka mot Vitamin Well kan ses som förhållandevis lågt.

5.1.5 Leverantörens förhandlingsstyrka

Enligt Porters (1985) syn hade Rexam, som tillverkar och trycker White Tigers burkar, stor förhandlingsstyrka när White Tiger grundades. Detta på grund av att det inte fanns någon annan tillverkare som var villig att producera en så pass liten order som White Tiger efterfrågade. I dagsläget, efter att försäljningen har ökat, har White Tiger möjligheten att beställa från andra producenter, vilket medför till att Rexams förhandlingsstyrka minskar.

Gällande innehållet i drycken, tillhandhåller bryggeriet som White Tiger använder sig av, alla dessa, förutom råsockret. Enligt Trnovsky (2009), kan i princip vilket bryggeri som helst producera drycken, då ingredienserna är standardingredienser, vilket enligt Porter (1985) gör att omställningskostnaderna borde vara tämligen låga och att således bryggeriets förhandlingsstyrka inte är särskilt hög. Leverantören av råsockret har och andra sidan större förhandlingsstyrka, då omställningskostnaderna, med hänsyn på kraven och lagarna som gäller för rättvisemärknigen, här är högre.

Även när Vitamin Well grundades kan det antas att leverantörerna hade en tämligen hög förhandlingsstyrka. Detta beroende på att Vitamin Well på grund av sin småskalighet förmodligen inte ansågs som en viktig kund till respektive leverantör. Idag när de har en högre omsättning minskar leverantörernas förhandlingsstyrka. Vitamin Well har en specialutformad flaska som de äger rättigheterna till. Denna kan enligt Pettersson (2009), utan större problem tillverkas i vilken flaskfabrik som helst, vilket gör att omställningskostnaderna inte är speciellt höga. Låga omställningskostnader medför, enligt Porter (1985), att leverantörernas förhandlingsstyrka minskar. I dagsläget använder sig Vitamin Well endast av en flaskleverantör, en korkleverantör och en etiketleverantör, vilket ger dessa leverantörer en relativt hög makt. Porter (1985) menar att det är bra att sprida inköpen och fördela dessa på flera leverantörer för att på så sätt kunna skapa en bättre förhandlingsstyrka. Men med tanke på Vitamin Wells storlek, är det ytterst tveksamt om det skulle vara lönsamt att till exempel ha flera olika flaskleverantörer.

Sammanfattningsvis kan leverantörernas förhandlingsstyrka, inom White Tigers och Vitamin Wells fall, ses som låga till måttliga.

Vitamin Well och White Tigers situation ur Porters 5 Forces kan sammanfattas som följer:

Porters 5 Forces	White Tiger	Vitamin Well
Nyetableringshot	Måttlig	Högt
Rivalitet mellan konkurrenter	Hög	Låg
Substitutionshot	Måttlig	Måttlig
Köparens förhandlingsstyrka	Måttlig till Hög	Låg
Leverantörens förhandlingsstyrka	Låg till Måttlig	Låg till Måttlig

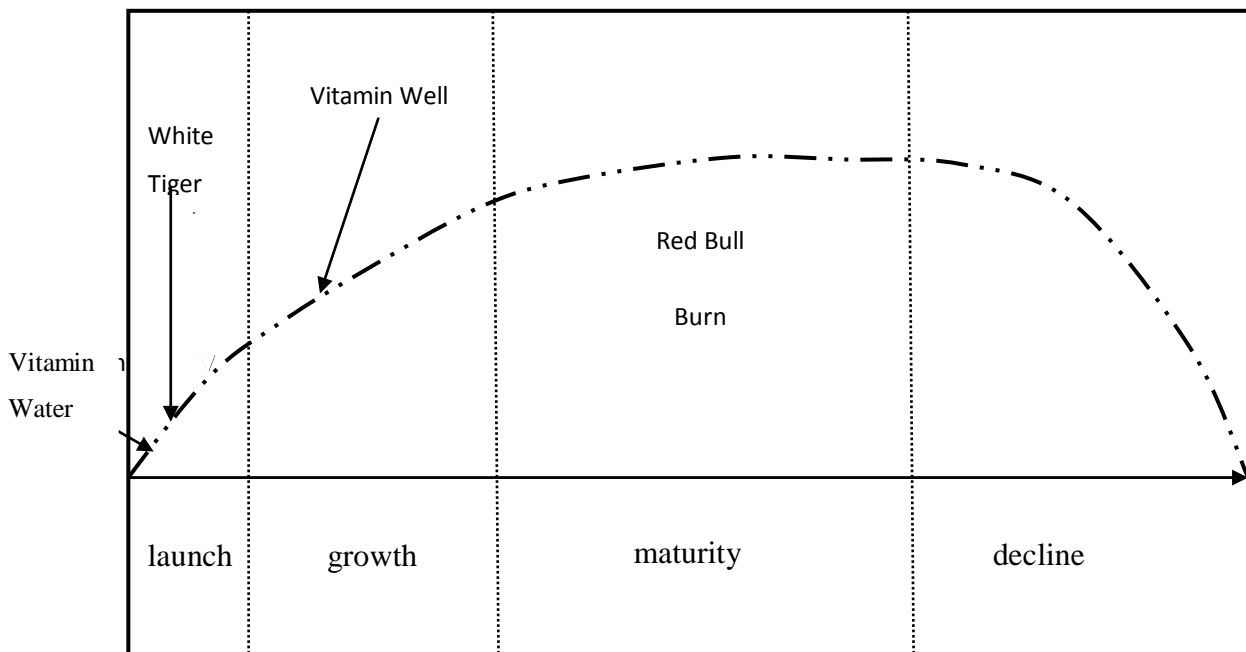
Tabell 2: Författarnas tillämpning av Porters Five Forces (1985)

Konkurrensbeteendet inom marknaden för energidrycker kan ses som relativt intensivt, då rivalitetsgraden är mycket hög, nyetableringshotet och substitutionshotet måttligt. Konkurrensbeteendet inom marknaden för vitamindrycker kan även det ses som tämligen starkt, då risken för nyetableringshotet är högt och substitutionshotet måttligt. Men genom att rivaliteten mellan existerande konkurrenter i dagsläget är lågt, kan konkurrensbeteendet anses vara svagare än bland energidrycker. Köparens förhandlingsmakt skiljer sig mellan White Tiger och Vitamin Well. Genom att Vitamin Well har lyckats skapa en större efterfråga bland konsumenterna har deras köpare (dagligvaruhandeln, servicehandeln etc.) lägre förhandlingsmakt på grund av att konsumenterna efterfrågar produkten i sortimentet. White Tiger säljer sin dryck via en säljorganisation, men då efterfrågan från konsumenterna inte är lika hög som i Vitamin Wells fall, samt att säljorganisationen har många liknande produkter att välja mellan, anses köparens förhandlingsmakt i detta fall vara högre. Varken White Tiger eller Vitamin Well är speciellt beroende av sina leverantörer utan kan utan några större omställningskostnader byta de flesta av sina leverantörer.

5.2 Livscykelanalys

Genom att applicera livscykelteorin på våra två fallföretag vill vi nu peka på viktiga aspekter som bör beaktas för ett företag på denna marknad. Då våra fallföretag är relativt nya på denna marknad kommer vi dock inte kunna analysera den senare delen i livsnykeln.

Intressant när vi analyserar våra fallföretag är att de till synes befinner sig i skilda delar av livsnykeln. White Tiger är någorlunda outvecklat i jämförelse med Vitamin Well trots att företaget grundades 3 år tidigare. Detta har att göra dels med skillnader i beslut, men även ambitioner samt ursprungliga mål och möjligheter. Företagens placering i livsnykeln åskådliggörs enligt nedan:



Figur f: Författarnas tillämpning av produktlivsnykeln

Målsättningen med White Tiger var från starten att skapa en likvärdig produkt som Red Bull fast att sälja den något billigare. Vid lanseringen valde de att gå genom nattklubbar och uteställen för att uppnå det som De Pelsmacker och Geuens (2007) menar krävs i lanseringsstadiet.

Nämligen att utveckla marknaden, förklara för kunderna vilka behov de ska tillgodose och få kunderna att ändra attityder och levnadssätt. I brist på en uttalad och genomarbetad strategi för vilka kunder de skulle attrahera valde dem att rikta in sig på det unga ”Festfolket”.

För att dra en parallell kan vi titta på hur Vitamin Well startades. År 2007 började de att undersöka möjligheterna för att starta något nytt. En tydlig affärsplan skapades, med mål som de kunde tänka sig uppnå. Grundarna bidrog med kunskaper inom diverse nödvändiga områden som hade kopplingar till drycker, varumärken och hälsokost.

Det första stadiet i en livscykel har ingen bestämd tidsram, men vi vill ändå hävda att det för Vitamin Well gick väldigt snabbt att komma igenom detta första stadium. De lanserade ursprungligen genom Apoteket för att visa marknaden att produkten var en hälsodryck. När de sedan använde sig av servicehandelns Pressbyrå och 7Eleven var syftet att skapa en ”on the go” konsumtion. Nu har företaget kommit förbi detta lanseringsstadium och finns tillgängliga på i stort sett samtliga svenska orter.

Coca Cola sågs i mitten av december 2009, lansera ”Vitamin Water” via Pressbyrå och 7Eleven i Stockholm. Att det tillkommer konkurrenter är, enligt De Pelsmacker och Geuens (2007), typiskt för tillväxstadiet. Detta ökar nu trycket på Vitamin Well att ytterligare förtydliga sin position på marknaden för att försvara sig.

White Tigers största konkurrenter är Red Bull och Burn, samtidigt som Trnovsky (2009) hävdar att de inte vänder sig till samma målgrupp. Faktum kvarstår att White Tiger är en energidryck och att denna marknad är betydligt mer exploaterad än marknaden för vitamindrycker, där det sedan tidigare inte funnits någon tydlig marknadsledare. Detta faktum tillsammans med att White Tiger saknat en uttalad konkurrensstrategi kan vara anledningen till att de fortfarande är kvar på lanseringsstadiet. Det är svårt att konkurrera mot etablerade och starka varumärken endast med hjälp av ett lägre pris, ny smak och ny design. Men rättvisemärkningen 2009 innebär att de nu kommer med något exceptionellt.

Enligt Trnovsky (2009) har White Tiger stött på problem när de ville komma in centralt på ICA, detta verkar vara Trnovskys anledning till att man är kvar i lanseringsstadiet på en regional nivå. När Vitamin Well skulle lanseras valde de att gå genom Apoteket och därefter servicehandeln och caféer innan man försökte ta sig in i dagligvaruhandeln. Denna taktik har fungerat för Vitamin Well. För White Tiger kan det tänkas vara svårt att gå genom Apoteket.

Men att gå genom servicehandeln, med rikstäckande kedjor, innan dagligvaruhandeln kunde varit mer lyckat för lanseringen. Kan bra siffror från servicehandeln påvisas, blir det som Lagnevik (2009) förklarar lättare att i ett senare stadium få en plats i dagligvaruhandelns sortiment under sitt eget varumärke.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de båda fallföretagen befinner sig olika stadier. White Tiger befinner sig fortfarande i lanseringsstadiet som i teori kännetecknas av att de behöver skapa kännedom om och behov av produkten. Vitamin Well befinner sig i tillväxtsstadiet, där de i enlighet med teori har blivit utmanade av en ny konkurrent och måste nu lägga fokus på att överträffa konkurrenternas erbjudanden i konsumenternas ögon.

5.3 Window of Opportunity

Denna teori är väldigt tydlig på nya marknader som funktionella drycker. Det gäller att se möjligheterna och att ta dem vid rätt tillfälle. Väldigt tydligt är det i båda våra fallföretag; Vitamin Well såg liknande produkter göra succé på både den amerikanska och den japanska marknaden och tog reda på varför detta inte förekom på den svenska marknaden. Efter en del utveckling tog Vitamin Well den outnyttjade möjligheten och lanserade en ny produkt. Eftersom detta var en ny produkt för den svenska marknaden var de tvungna att investera mycket tid och kapital för att få det att fungera.

I efterhand kan vi konstatera att de lanserade i rätt tid, då Vitamin Water (det framgångsrika amerikanska konceptet) ett och ett halvt år senare lanseras på den svenska marknaden, men som nummer två. Vitamin Water har fördelen av att ha framgången på den amerikanska marknaden bakom sig. Utan framgångar på andra marknadsplattformar kan det tänkas vara besvärligt att nå trovärdighet som nummer två i denna bransch.

White Tiger hade som vi tidigare nämnt, differentierat sig med ett lägre pris, ny design och ny smak. Det kan diskuteras om dessa konkurrensmedel är tillräckliga för att anses ”öppna ett nytt fönster” av möjligheter. White Tiger var tidigare och är fortfarande verksamma på en mindre marknad som endast innefattar Lundområdet och sågs förmodligen inte som en farlig konkurrent av de båda marknadsledarna. Om White Tiger vid det laget hade satsat på en större marknadsspridning hade situationen kanske förändrats.

Det kan spekuleras i om Red Bull och Burn hade gått ner i pris för att konkurrera ut uppstickaren. Detta är emellertid bara spekulationer, situationen som råder är en annan. White

Tiger har idag en unik position i och med att produkten har blivit rättvisemärkt. Detta har öppnat ett fönster vars omfattning ännu är okänd. White Tiger samarbetar i skrivande stund med en ännu hemlig säljorganisation som ska pusha ut drycken på marknaden runt om i Sverige. Lanseringen är som vi tidigare nämnt ännu i begynnelsen och kommer att vara intressant att följa.

Som vi tidigare nämnt utreds, inom EU kommissionen ca 4000 hälsopåståenden kopplade till ämnen som kan användas i mat och dryck. Även om merparten av dessa påståenden skulle visa sig vara falska är det väl värt för företagen att hålla sig ajour med utvecklingen. När listan är färdig kommer det att finnas en hel del möjligheter för företag att utveckla nya hälsoprodukter, ännu okända för den svenska konsumenten.

Vi har i detta avsnitt analyserat de båda fallföretagen utifrån window of opportunity. Vi kan här konstatera att båda företagen, precis som teorin förespråkar, har utnyttjat unika tillfällen och skapat nya spännande produkter före sina konkurrenter.

5.4 Ansoff matrisen

Centralt vid en lansering är att skapa tillväxt. Ansoff matrisen ger oss alternativ till hur en tillväxtstrategi kan byggas upp. När vi undersökte Vitamin Well och White Tiger upptäckte vi att de efter lanseringen haft olika tillväxtstrategier. Vitamin Well har ganska snabbt på en outvecklad marknad använt sig av produktutveckling för att skapa fem olika drycker för olika ändamål. De har även använt sig av marknadsutveckling och finns idag representerade, förutom i Norden, även i Holland, Grekland och Italien.

När White Tiger lanserade sin produkt var detta på en marknad där det redan fanns liknande produkter, de hade förhoppningar om att en snygg design och lägre pris skulle locka konsumenter. Men det visade sig vara svårt att tränga sig in på denna marknad, att de som Law (2009) antyder ska använda sig av ökad marknadsföring var inte direkt något alternativ. För små aktörer är det svårt att genomföra tunga marknadskampanjer på grund av det kapital detta erfordrar.

Detta har även White Tiger upptäckt, därför har de övergett denna strategi och satsat på att skapa en ny produkt via produktutveckling. Denna produkt är som vi tidigare nämnt en rättvisemärkt dryck, i och med detta skapar de sig en unik plats på marknaden. Senare kommer de även att lansera en light version, även den med samma märkning.

Produkt Uppdrag	Nuvarande	Ny
Nuvarande	Marknads genomträngande White Tiger	produktutveckling Vitamin Well Red bull
Ny	Vitamin Well Marknadsutveckling Red Bull	Diversifiering

Figur g: Författarnas tillämpning av Ansoffmatrisen.

White Tiger kommer som vi nämnt tidigare att försöka ge sig in på en regional marknad i och med samarbetet med en säljorganisation. Då produkten som lanseras är densamma som den de idag har, kommer de att använda sig av marknadsutveckling som tillväxtstrategi.

Att satsa på produktutveckling och marknadsutveckling verkar vara rätt strategi i fallet då företag på den funktionella dryckesmarknaden vill växa. Om vi tittar på ett företag som Red Bull har de nått en ofantlig spridning genom marknadsutveckling och finns idag i så gott som hela västvärlden och i nuläget har de även genom produktutveckling tagit fram flertalet versioner på deras populära dryck, från shots storlekar till halvliters.

Efter denna analys kan vi konstatera att våra fallföretag har haft olika tillväxtsstrategier från en början. Slutligen delar man idag samma tillväxtsstrategier som i teorin omnämns som mellanriskalternativ, nämligen produktutveckling och marknadsutveckling.

5.5 Segmentering

Innan White Tiger lanserade sin produkt hade ingen segmentering gjorts. Trots detta gjordes automatiskt en avgränsning geografiskt till Lund eftersom det är där de befinner sig. Efterhand som tiden gick visade det sig att deras primära målgrupp var män och kvinnor i åldern 15-25, bosatta i Lundområdet.

Efter rättvisemärkningen visade det sig att segmentet breddats och att de idag även vänder sig till medelålders män och kvinnor. I samband med att de ersatt taurin med koffein, når de även en yngre målgrupp, de som är under 15 år, då åldersgräns på drycker innehållande taurin är satt till 15 år.

Vid lanseringen hade White Tiger enligt tidigare, ingen direkt strategi kring vilka målgrupper de skulle vända sig till. Efter vår iakttagelse av företaget kan vi urskilja att White Tiger riktar sig till två segment. Dessa två är dels det segment som uppskattar och värdesätter rättvisemärkningen, dels den ”breda massan” av konsumenter som kan tänkas dricka energidrycker.

Vitamin Well hade vid lanseringen av vitamindryckerna redan segmenterat marknaden. I lanseringsstadiet var deras mål, geografiskt sett, att vara tillgängliga i Stockholm, Göteborg och Malmö. De såg det som en stadsdricka och vände sig till ett urbant klientel. Men i och med återförsäljningskanalen Apoteket, blev de tillgängliga i hela Sverige. Deras primära målgrupp var vid start och är än idag, kvinnor och män i 25-35 års ålder som är urbana och aktiva.

Som vi tidigare nämnt, var avsikten med drycken att enbart säljas i de stora städerna. I samband med lanseringen på Apoteket, i servicehandeln och i dagligvaruhandeln har nu en sekundär målgrupp vuxit fram, kvinnor och män i åldern 18-45. Således riktar sig idag Vitamin Well till två segment; de urbana och aktiva och den ”sekundära målgruppen”.

I detta avsnitt har vi urskiljt och konkretiserat de två företagens olika segment, för att i det kommande avsnittet lättare kunna koppla deras positioneringsstrategier till varje segment.

5.6 Positionering

5.6.1 White Tigers positioneringsstrategi

White Tiger är än idag, i jämförelse med sina konkurrenter, ett litet företag med verksamhet endast i Lundområdet. Trots att de är nöjda med deras hittills blygsamma men förhållandevis framgångsrika etablering, har de för avsikt att expandera. White Tiger har inte som ambition att bli ledande på marknaden utan satsar istället på att engagera sig, vara delaktiga och lyssna på deras återförsäljare och konsumenter.

White Tiger har satsat på vad de kallar en ”snygg och stilren” exponering. För att förmedla sin profilering mot konsumenterna vänder de sig som vi tidigare redogjort för, till sporter såsom golf och segling framför Extremsporter, i och med detta hoppas de framstå som mer seriösa och därigenom nå sina målgrupper.

Strategiskt har White Tiger gjort lyckade val i och med rättvisemärkningen, dels då det ligger rätt i tiden och dels för att de visar starkt att de vill förmedla att de skiljer sig från deras främsta konkurrenter. Som vi nämnde tidigare är det enligt Armstrong och Kotler (2000) en effektiv segmentering som utgör grunden för en lyckad positionering. Vi misstänker att White Tiger kommer att få problem med att göra sina målgrupper medvetna om hur de skiljer sig från övriga konkurrenter om de inte arbetar fram en strategi på denna punkt. Genom att fokusera på de två segment som vi redogör för nedan, kan White Tiger därför lättare förmedla sin positionering.

5.6.1.1 Segment 1; Rättvisemärkt

Detta segment utgörs av konsumenter som aktivt väljer White Tiger på grund av de egenskaper som skiljer drycken från deras konkurrenter, nämligen att vara rättvisemärkt och utan taurin.

Enligt Melin (1991) finns det många fördelar med att vara först inom en produktkategori. Den lojaliteten kunder visar mot första märket kan innebära stabila försäljningssiffror framöver. Förvisso är inte White Tiger först inom produktkategorin energidrycker men de är först med att vara en energidryck som är rättvisemärkt. Således borde en framgångsrik positionering inom detta segment vara att understryka och påpeka detta och därigenom kunna utnyttja segmentets fulla potential. Detta kan göras genom att i all marknadsföring, sponsring och liknande kanaler påvisa deras rättvisemärkning och understryka att de var först. Att lyckas med detta skulle kunna leda till att White Tiger blir marknadsledande inom en ny sorts produktkategori; Rättvisemärkt energidryck.

Fram till idag har White Tiger inte haft tillräckligt med medel för att marknadsföra sig mot denna grupp på annat sätt än exponering i de lokala livsmedelsbutikerna och via hemsidan. Trnovsky (2009) menar dock att de kommer att lägga mer på marknadsföring i framtiden när de har nått en högre lönsamhet.

5.6.1.2 Segment 2; "breda massan"

Den "breda massan" är i det här fallet de som dricker White Tiger utan att lägga någon större vikt vid att den är rättvisemärkt. Enligt Trout och Ries (1985) är det viktigt att positionera sig på ett sådant sätt att de undviker en "jag också" position. I White Tigers fall, är det därför viktigt att skilja sig så att konsumenterna inte uppfattar dem som ett tappert försök att efterlikna Red Bull och Burn.

För att undvika detta menar Trout och (1985) att företaget kan försöka betona vad de inte är istället för vad de är. Med detta menas att White Tiger i detta fall ska betona att de inte är lika stora och lättillgängliga som deras konkurrenter utan att de lyssnar och värnar om sina kunder. Således kan det, ur White Tigers perspektiv, vara klokt att belysa deras energidryckers unika egenskaper med rättvisemärkningen och poängtera deras plats på marknaden. Detta för att slippa bli direkt jämförda med deras konkurrenter gällande tillgänglighet, marknadsföring eller försäljning.

I dagsläget gör man inga större insatser för att nå specifikt denna grupp utöver det som nämndes i föregående avsnitt.

5.6.2 Vitamin Wells positioneringsstrategi

Vitamin Well var först på den svenska marknaden med införandet av vitamindrycker. De hittade en "lucka" på dryckesmarknaden som blev deras positioneringsstrategi. Luckan var en vitamindryck som är ett hälsosammare alternativ till läsk, juice och vatten. Genom denna strategi kunde de effektivt etablera sina drycker på marknaden. Vidare vill de positionera sig så tillvida att konsumenten ska se dryckerna som en "extra boost" i livet. Vitamin Well eftersträvar att leda undermarknaden vitamindrycker inom kategorin funktionella drycker, något som de hittills lyckats upprätthålla. De har satsat på en hälsosam profilering, dels genom framtagandet av produkten med hjälp av Dr Arver, dels genom användandet av Apoteket som distributionskanal. Detta syftade till att skapa en trovärdighet hos konsumenterna.

5.6.2.1 Segment 1; "de urbana och aktiva"

Detta segment utgörs av dem som aktivt väljer Vitamin Well för att det är ett hälsosammare alternativ än många andra drycker på marknaden. Kunderna i detta segment är medvetna om produktens låga sockerhalt och innehållets olika funktioner och väljer därav drycken i första hand efter dessa preferenser.

Då Vitamin Well var först på marknaden med den sortens produkt har det inte varit svårt för dem att nå detta segment. Det är brett och har stor potential att växa ytterligare då hälsa står i fokus i dagens samhälle. Vitamin Well möttes för första gången i december 2009 av direkta konkurrenter, då det av Coca Cola ägda Vitamin Water lanserade sina vitamindrycker på den svenska marknaden. Det är här Vitamin Wells styrka, vad gäller positionering, kommer att ställas på prov. Om de har lyckats skapa kundlojalitet och kan dra nytta av att de var först på den svenska marknaden får tiden utvisa.

Viktigt är att Vitamin Well underhåller och upprätthåller sin positioneringsstrategi. Vitamin Well har som pionjär inom vitamindrycker goda chanser att senare komma att identifieras med marknaden. Företag som är först på en marknad och implementerar det i konsumenternas medvetande, lyckas enligt Melin (1991), ofta uppnå en sådan fördelaktig position.

För att lyckas nå detta segment annonserar Vitamin Well genom magasin och sponsrar bloggare inom de områden det tänkta segmentet är intresserat av.

5.6.2.2 Segment 2; "sekundära målgruppen"

Detta segment utgörs av de som stöter på produkten via Apoteket, servicehandeln, dagligvaruhandeln och på caféer. Segmentet är väldigt brett och har stor potential. Detta segment väljer drycken för dess tillgänglighet, för att de hört talas om den förut eller för att den ger ett hälsosamt intryck. Vitamin Well når detta segment dels genom den tv-reklam man kör och dels genom de annonser man har i magasin, men även genom att övertyga det första segmentet som ses som referenspersoner.

Genom sin slogan " Vitamin Well, den goda och nyttiga törstsläckaren, fylld med vitaminer och mineraler", intar man en position som nyttigare än andra drycker. Detta stämmer mycket bra överens med det som Ries och Trout (1985) kallar att "positionera om konkurrensen", som nu får ta en position som inte lika nyttiga.

Sammanfattningsvis kan i detta avsnitt urskiljas att en positioneringsstrategi som är riktad och anpassad till ett specifikt segment är viktigt för att etableringen ska bli så framgångsrik som möjligt. Vi kan konstatera att White Tiger ännu inte haft medel att kunna utföra eventuella positioneringsstrategier medan Vitamin Well har kommit längre i detta avseende.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser. Med bakgrund av vår analys har vi kunnat uppfylla studiens syfte: Att kunna urskilja faktorer som kan vara viktiga att beakta för företag som vill etablera sig på svenska marknaden för funktionella drycker.

6.1 Tre viktiga faktorer

Studiens analys visar på att det krävs omfattande arbete för att skapa en lanseringsstrategi och inta en position på den svenska marknaden för funktionella drycker. Vi har kunnat urskilja tre faktorer som enligt oss är viktiga att ta hänsyn till vid en etablering på denna marknad.

- Tydlig positionering
- Skapa kännedom och efterfråga
- Snabbt kunna upptäcka och reagera på tillfälligheter

6.1.1 Tydlig positionering

Att positionera sig rätt har visat sig vara en väldigt viktig faktor för att etablera sig på marknaden. Det är viktigt att nå ut med budskapet till konsumenterna och att de i sin tur tolkar och uppfattar budskapet på önskvärt sätt. Vitamin Well har lyckats bra med detta. Genom att framställandet av produkten skedde tillsammans med en läkare och sedan i första hand distribuerades via Apoteket påvisade företaget sin seriösa och hälsosamma profil. De skapade därmed en trovärdighet hos konsumenterna. White Tiger hade från början ingen tydlig positionering, då de inte hade klart för sig vilka kunder de ville rikta sig till. I samband med att drycken blev rättvisemärkt och taurin ersattes med koffein har de nischat sig på ett sätt som skiljer sig från deras huvudkonkurrenter. Med detta i fokus kommer förmodligen även de att lyckas skapa en tydlig positionering.

6.1.2 Skapa kännedom och efterfråga

Att skapa kännedom om produkten och på så vis skapa en efterfråga har i både White Tigers och Vitamin Wells fall varit avgörande för försäljningen. Som tidigare nämnts säljs 62 % av funktionella drycker via dagligvaruhandeln och utan att finnas representerad där är det svårt

att uppnå en tillfredställande distribution och försäljning. Till dagligvaruhandeln kommer företagen bara om de kan visa på en efterfråga från konsumenterna.

6.1.3 Snabbt kunna upptäcka och reagera på tillfälligheter

Slutligen vill vi påpeka att det utöver de ovan nämnda faktorerna är mycket viktigt att vara flexibel och att snabbt kunna reagera på oförutsedda händelser. Att tillfälligheter påverkar strategiutformningen är en faktor som företag bör vara medvetna om. Både White Tiger och Vitamin Well var från början små och därför flexibla, vilket gjorde det möjligt för dem att ta till vara och reagera på situationer och förutsättningar som uppkom och förändrades under lanseringen.

6.2 Författarnas ponerade lansering

Utifrån den lärdom vi tagit del av genom att skriva denna uppsats har vi i detta avsnitt för avsikt att presentera en fiktiv lansering av en funktionell dryck. Den ska spegla åtgärder och strategier anser lämpliga inför en etablering på den svenska marknaden.

Ponera att vi ska lansera en dryck med hälsofrämjande påståenden. Det första vi gör är att anpassa dryckens innehåll så att den kan säljas genom de kanaler vi vill identifieras med. I detta fall borde försäljningskanaler såsom Apoteket, gymkedjor och hälsokostbutiker vara av intresse. Som vi nämner i vår analys är det viktigt att företaget har klart för sig vilka segment de vill rikta sig till samt hur de vill att produkten ska uppfattas.

Genom en lansering av drycken via dessa distributionskanaler, riktar vi oss till ett specifikt initialt segment; träningsintresserade och hälsomedvetna konsumenter. Vi vinner deras förtroende i och med distributionskanalernas tillförlitlighet och lyckats därmed förhoppningsvis få konsumenterna att se produkten på det sätt vi eftersträvar. Utöver detta väljer vi att försöka hitta ”ansikten” som kan identifieras med drycken. I vårt fall kan tänkas att kända idrottsmän som Zlatan och Henrik Larsson är passande men även tv profiler som Anna Skipper och Blossom Tainton.

Väl medvetna om att kännedomen av produkten blir begränsad genom att enbart använda distributionskanaler direkt kopplade till hälsa och träning, väljer vi att distribuera ut drycken på ställen där många potentiella konsumenter är i omlopp. Exempel på sådana kan tänkas vara dryckesautomater, caféer, servicehandeln etc.

Här är det viktigt att fortfarande ha i åtanke att identifieras med ”rätt” distributionskanaler. Förvisso skulle försäljning till olika nattklubbar och dylikt öka kännedomen men för att bevara vår hälsosamma profilering undviker vi denna typ av distributionskanaler.

När vår dryck är etablerad och en relativ hög kännedom är nådd, är nästa steg att ta sig in i dagligvaruhandeln. Vi väljer att steg för steg etablera vår dryck på marknaden av ett flertal skäl. Dels för att kunna hantera och utnyttja tillfälligheter, dels för att på ett lättare sätt kunna ta oss in i dagligvaruhandeln. Efter vår granskning av de båda fallföretagen, White Tiger och Vitamin Well, har vi kommit underfund med att en etablering inom dagligvaruhandeln är lättare om det redan existerar en efterfråga av den aktuella produkten.

Vi är beredda att påstå, efter den lärdom vi tagit del av under uppsatsskrivandet, att dagligvaruhandeln är avgörande för att öka sin drycks volym och omsättning avsevärt. Då vi byggt upp kännedomen genom diverse försäljningskanaler bör det inte blir så svårt att få in drycken i dagligvaruhandeln. När vi väl har etablerat vår dryck i dagligvaruhandeln gäller det att underhålla och upprätthålla vår position. Att vårda relationen med livsmedelsbutikerna är av vikt då de har stor makt, ställer höga krav samt har stort inflytande över hur konsumenterna uppfattar produkterna. Efter det att vi etablerat vår dryck på den svenska marknaden och kan påvisa goda försäljningssiffror blir vårt nästa steg att lansera drycken utomlands.

6.3 Förslag till framtida forskning

Nu är vi väl insatta i marknaden för funktionella drycker och vet hur spännande den är. Vi vet att framtidsutsikterna är goda och att marknaden efter andra föredömen har potential att bli riktigt stor. När vi nu ser tillbaka och begrundar vad som finns kvar att utreda kring marknaden, är det första vi kommer att tänka på EFSA:s utredning av de olika hälsopåståendena. Ett bra tema att undersöka kunde vara vilka av dessa påståenden som inte används av företag mot den svenska marknaden, varför de inte används och om de överhuvudtaget skulle vara positiva att använda.

Att behandla EFSA utredningen hade även kunnat vinklas internationellt. Det hade kunnat undersökas vilka länder som använder hälsopåståenden i mindre omfattning än andra. Efter detta hade de kunnat undersöka dessa länder och peka på varför det är så ovanligt att använda hälsopåståenden där. Detta hade till och med kunnat utformas som en exportguide till svenska företag, där vita fläckar i andra länder publicerades.

7 Källförteckning

I sjunde kapitel redogör vi för de källor vi använt oss i vår informationssökning.

7.1 Publicerade källor

- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson, Övers.). Malmö: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, R. (2007). *Innovation and NPD in dairy, Future opportunities in functional, indulgent and ethical food and drinks*. Business Insights Ltd.
- Sadler, J. (2005). *Innovation in Functional Food and Drinks, Growth opportunities from new nutraceutical ingredients*. Business Insights Ltd.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications, A European Perspective*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., Pitt, L. F. (2009). *Rethinking Marketing, The Entrepreneurial Imperative*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education Ltd.
- Andrén, N., Eriksson, T., Hansson, S. (2003). *Finansiering (11. uppl.)*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ansoff, I. H. (1971). "Praktisk företagsstrategi, Taktik för tillväxt och expansion" (Sjöstrand, S. E. Övers.) Stockholm: Wahlström & Widstrand. (Originalarbete publicerat 1965)

- Law, E. J. (2009), *product–market strategy*, Oxford Reference Online, A Dictionary of Business and Management via ELIN, www.oxfordreference.com, 2009-12-15
- Melin, F. (1991). *Varumärkesstrategi- om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Trout, J., Ries, A. (1985) *Positionering- kampen om ditt medvetande*. (Övers. Nöstl, E.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1981)
- Armstrong, G., Kotler, P. (2000). *Marketing an introduction ninth edition*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall
- EU-Kommissionen. (2006). *EG-förordning 1924/2006*.
- Henrik Ennart. (Publicerad: 2006-02-10. Ändrad: 2007-10-11). Fetman ökar trots hälsotrend. *Svenska Dagbladet*. http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_275081.svd
Hämtad: 2009-11-21
- Palmer, S. (2008). *Hot topic: Functional Beverages*. American Dietetic Association. Hämtad från www.eatright.org 2009-12-17
- Frost & Sullivan Research Service. (2004-08-14). *The U.S. Functional Beverages Markets*. <http://www.frost.com/prod/servlet/report-brochure.pag?id=A664-01-00-00-00>
Hämtad: 2009-12-12.
- Datamonitor.¹ (2009-05-27). *Functional Drinks in Europe*. London.
- Datamonitor.² (2009-05-27). *Global Functional Drinks*. New York.
- Datamonitor. (2004). *Functional Drinks in Sweden*. London.
- Anselmsson, J., Johansson, U. (2006). *Handelns egna märkesvaror och innovationsgraden på marknaden för konsumentförpackade livsmedel*. Lunds Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.
- Livsmedelsverkets utredning om produktspecifika hälsopåståenden. (2000). *Rapport 6:2000, "Livsmedel för hälsa och ett långt liv?"*. Uppsala.
- Zenith International. (2009). *Global Functional Drinks 2009*. Bath.

- Waara, A. (2008-11-26 11:57). *Mer information behövs om funktionella livsmedel*, Uppsala Universitet. <http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/uu/pressrelease/view/mer-information-behoevs-om-funktionella-livsmedel-256503> hämtad: 2009-12-01

- Vitamin Well AB. (2009). *Årsredovisning 080701-090630*. Stockholm.
- First Class Beverages of Sweden. (2009). *Årsredovisning 080101-081231*. Lund.

7.2 Muntliga källor

- Trnovsky, Martin. VD White Tiger. 2009-11-16.
- Bredin, Frida. Marknadskoordinator Vitamin Well. 2009-11-20.
- Pettersson, Jonas. VD Vitamin Well. 2009-12-21.
- Lagnevik, Magnus. Professor Business Administration. 2009-12-02.
- Bryngelsson, Susanne. VD Swedish Nutrition Foundation. 2009-12-09.

7.3 Elektroniska källor

- SLV (Svenska Livsmedelsverket).
<http://www.slv.se/sv/grupp2/Livsmedelskontroll/Narings--och-halsopastaenden/Halsopastaenden/>, besökt 2009-12-15
- SNF (Swedish Nutrition Foundation).
http://www.snf.ideon.se/snf/hp_ff/funcfood.htm, besökt 2009-12-14
- NE (Nationalencyklopedin). <http://www.ne.se/funktionella-livsmedel>, besökt 2009-12-12
- Red Bull. http://www.redbull.se/cs/Satellite/sv_SE/Products/Om-f%C3%B6retaget-021242786422261?p=1242760548154, besökt 2009-11-20
- White Tiger. www.whitetiger.se besökt 2010-01-12
- Vitamin Well. www.vitaminwell.se besökt 2010-01-12

7.4 Tabellförteckning

Tabell 1: Intervjuade personer.....	16
Tabell 2: Författarnas tillämpning av Porters Five Forces	47

7.5 Figurförteckning

Figur a: Porters Five Forces (Porter, 1985, s.5)	18
Figur b: Produktlivscykeln, skiss av uppsatsens författare	21
Figur c: Ansoffmatrisen genom Wahlström & Widstrand 1971, s.85	23
Figur d: White Tiger energy drink.	28
Figur e: Vitamin Wells produktportfölj. (www.vitaminwell.se).....	32
Figur f: Författarnas tillämpning av produktlivscykeln.....	48
Figur g: Författarnas tillämpning av Ansoffmatrisen.	52