



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2016

B(r)ygga identitet på kaffe

- En kvalitativ studie om varumärkesuppbyggande för pionjärer
och efterföljare inom kafébranschen -

Författare

Mimmi Huynh
Mattias Olsson
Amelie Åkesson

Handledare

Clara Gustafsson

Sammanfattning

Titel: B(r)ygga identitet på kaffe - en kvalitativ studie om varumärkesuppbyggande för pionjärer och efterföljare inom kafébranschen

Seminariedatum: 25 maj 2016

Kurs: FEKN90 Magisteruppsats i International Marketing och Business Strategy, Företagsekonomi, 30 högskolepoäng (30 ECTS)

Författare: Mimmi Huynh, Mattias Olsson, Amelie Åkesson

Handledare: Clara Gustafsson

Nyckelord: Varumärkesuppbyggnad, kafébransch, konkurrensstrategi, varumärkesidentitet, first mover advantage, second mover advantage, relationstriangel

Syfte: Utöka förståelsen kring vilken roll varumärkesuppbyggande har för efterföljande företag när de etablerar sig på den svenska kafémarknaden.

Metod: Studien är av explorativ karaktär med en abduktiv ansats. Den kvalitativa datan är insamlad genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna har genomförts med nyckelpersoner på Barista, Condeco, Le Croissant och Wayne's Coffee.

Teoretiskt perspektiv: Studien fokuserar huvudsakligen på first och second mover advantage samt Aakers modell för varumärkesuppbyggande. Som stöd för studien beskrivs även industrins livscykel samt Suarez och Lanzollas matris för teknologisk utveckling och marknadsexpansion. Denna teoretiska referensram syftar till att förstå fallföretagens uppfattning om den rådande konkurrenssituationen samt deras syn på varumärkesuppbyggande.

Empiriskt område: Studiens empiriska område har utgått från kafékedjor på den svenska marknaden. Valet att endast fokusera på kafékedjor baserades på deras tendens att i högre grad arbeta med varumärke än enskilda kaféer.

Slutsats: Både pionjärer och efterföljare måste skapa organisationsattribut för att få långsiktiga konkurrensfördelar. Arbetet för efterföljare är mer komplext än för pionjärer då efterföljare måste uppfylla minimikraven i produktomfattningen samt i kvalitet och värde. Vidare måste de även uppfylla kraven i relationstriangeln. Arbetet för pionjärer består i att omvandla produktattribut till organisationsattribut utan lika stort fokus på skapande av kundrelationer.

Abstract

Title: The brewing of an identity - a qualitative study on brand building for pioneers and followers in the coffee shop industry

Seminar date: 25th of May 2016

Course: FEKN90, Degree Project Master Level, International Marketing and Business Strategy, Business Administration, 30 University Credits Points (UCP) or ECTS

Authors: Mimmi Huynh, Mattias Olsson, Amelie Åkesson

Advisor: Clara Gustafsson

Key words: Brand building, café industry, competitive strategy, brand identity, first mover advantage, second mover advantage, triangle of relations

Purpose: The purpose of this study is to gain a better understanding of what role brand building plays for followers when entering the Swedish coffee shop industry.

Methodology: The thesis is of an explorative design with an abductive approach. Qualitative, semi-structured interviews have been carried out with key figures at Barista, Condeco and Le Croissant and Wayne's Coffee.

Theoretical perspective: The perspectives that the thesis will apply are theories regarding first and second mover advantage and Aaker's model for brand identity building. To support the thesis further, an industry life cycle and Suarez and Lanzolla's matrix for technological evolution and market evolution will be described. The theoretical framework aims to understand how the coffee shops view the current competitive situation and how they perceive brand building.

Empirical foundation: The thesis' empirical foundation has proceeded on coffee shops on the Swedish market. The focus on coffee shops has been based on their tendency of working with their brand to a broader extent.

Conclusion: Both pioneers and followers must create organization attributes in order to create durable competitive advantages. The process is more complex for followers than pioneers since followers must meet the minimum requirements in the product scope and quality and value. Furthermore, they also have to meet the requirements in the triangle of relations. The process for pioneers consists of transforming product attributes into organizational attributes with less focus on building customer relations.

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare, Clara Gustafsson, för värdefull feedback och stöttning under arbetets gång. Vi vill även rikta ett stort tack till Björn Almér (Barista), Emelie Törn (Condeco), David Mirzajani (Le Croissant) och Mats Hörnell (Wayne's Coffee) för att ni ställde upp som fallföretag och bistod med viktig information vilket möjliggjorde slututförandet av detta arbete. Slutligen vill vi även tacka våra opponenter för värdefull feedback och konstruktiv kritik vid seminarierna och kamratgranskningen.

Lund, 25 maj 2016

Mimmi Huynh

Mattias Olsson

Amelie Åkesson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING.....	1
1.1.1	<i>Konkurrens och varumärke.....</i>	<i>1</i>
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.2.1	<i>Dilemmat: att leda eller följa?.....</i>	<i>3</i>
1.3	FRÅGESTÄLLNING.....	3
1.4	SYFTE.....	4
1.5	STUDIENS DISPOSITION.....	4
2	METOD.....	5
2.1	STUDIENS UTGÅNGSPUNKT.....	5
2.1.1	<i>Konstruktivism.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Hermeneutisk vetenskapssyn.....</i>	<i>5</i>
2.2	FORSKNINGSDESIGN.....	6
2.2.1	<i>Explorativ forskningsdesign.....</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>Abduktiv ansats.....</i>	<i>7</i>
2.2.3	<i>Djupintervjuer.....</i>	<i>7</i>
2.3	VAL AV TEORI.....	8
2.4	VAL AV ANALYSFÖRETAG.....	8
2.5	DATAINSAMLING.....	10
2.5.1	<i>Företagsinformation.....</i>	<i>10</i>
2.5.2	<i>Intervjupersoner.....</i>	<i>10</i>
2.5.3	<i>Inför intervjutillfället.....</i>	<i>11</i>
2.5.4	<i>Genomförande av intervju.....</i>	<i>12</i>
2.6	ANALYSPROCESSEN.....	13
2.7	ETISKA ÖVERVÄGANDE.....	14
2.8	STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	14
2.8.1	<i>Stabilitet.....</i>	<i>14</i>
2.8.2	<i>Giltighet.....</i>	<i>15</i>
2.8.3	<i>Överförbarhet.....</i>	<i>15</i>
2.8.4	<i>Neutralitet.....</i>	<i>16</i>
2.8.5	<i>Källkritik.....</i>	<i>16</i>
3	TEORI.....	18
3.1	DEFINITION AV FIRST MOVER ADVANTAGE.....	19
3.1.1	<i>Fördelar med ett first mover advantage.....</i>	<i>19</i>
3.2	DEFINITION AV SECOND MOVER ADVANTAGE.....	21
3.2.1	<i>Fördelar med ett second mover advantage.....</i>	<i>22</i>
3.3	VARA FÖRST ELLER INTE?.....	24
3.3.1	<i>Teknologisk förändring och marknadsexpansion.....</i>	<i>25</i>
3.4	INDUSTRINS LIVSCYKEL.....	28
3.4.1	<i>Marknadsutveckling och introduktionsstadiet.....</i>	<i>29</i>
3.4.2	<i>Tillväxtstadiet.....</i>	<i>29</i>
3.4.3	<i>Mognadsstadiet.....</i>	<i>30</i>
3.4.4	<i>Nedgångsstadiet.....</i>	<i>30</i>
3.5	VARUMÄRKESUPPBYGGANDE.....	31

3.5.1	<i>Varumärkesidentitet</i>	31
3.5.2	<i>Val av modell för uppbyggande av varumärkesidentitet</i>	32
3.6	AAKERS BRAND IDENTITY MODEL	34
3.6.1	<i>Varumärke som produkt</i>	34
3.6.2	<i>Varumärke som organisation</i>	35
3.6.3	<i>Varumärke som person</i>	35
3.6.4	<i>Varumärke som symbol</i>	36
3.7	APPLICERING AV TEORIER	36
4	EMPIRI	37
4.1	BJÖRN ALMÉR, GRUNDARE OCH VD PÅ BARISTA	38
4.1.1	<i>Bakgrund</i>	38
4.1.2	<i>Marknadsutveckling</i>	38
4.1.3	<i>Fördelar</i>	39
4.1.4	<i>Varumärke</i>	40
4.2	EMELIE TÖRN, MARKNADSANSVARIG PÅ CONDECO	42
4.2.1	<i>Bakgrund</i>	42
4.2.2	<i>Marknadsutveckling</i>	42
4.2.3	<i>Fördelar</i>	42
4.2.4	<i>Varumärke</i>	43
4.3	DAVID MIRZAJANI, VD OCH ÄGARE PÅ LE CROISSANT	45
4.3.1	<i>Bakgrund</i>	45
4.3.2	<i>Marknadsutveckling</i>	45
4.3.3	<i>Fördelar</i>	46
4.3.4	<i>Varumärke</i>	47
4.4	MATS HÖRNELL, VD OCH SVERIGECHEF PÅ WAYNE'S COFFEE	48
4.4.1	<i>Bakgrund</i>	48
4.4.2	<i>Marknadsutveckling</i>	48
4.4.3	<i>Fördelar</i>	50
4.4.4	<i>Varumärke</i>	51
5	ANALYS	54
5.1	MOGNAD I KAFÉBRANSCHEN	54
5.1.1	<i>Expansion och utveckling</i>	55
5.2	FÖRDELAR	56
5.2.1	<i>Har Wayne's Coffee ett first mover advantage?</i>	57
5.2.2	<i>Efterföljare</i>	57
5.2.3	<i>Marknadens samspel</i>	57
5.3	VARUMÄRKE ENLIGT AAKER	59
5.3.1	<i>Varumärke som produkt</i>	59
5.3.2	<i>Varumärket som organisation</i>	62
5.3.3	<i>Varumärke som person</i>	64
5.3.4	<i>Varumärke som symbol</i>	66
5.4	VARUMÄRKESIDENTITET SOM FÖRDEL	67
6	SLUTSATS	70
6.1	BIDRAG TILL TEORI	71
6.2	REKOMMENDATIONER TILL FALLFÖRETAG	71
6.3	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	72

REFERENSER	74
APPENDIX	79
APPENDIX 1: INTERVJUGUIDE.....	79

Tabellförteckning

TABELL 1. FALLFÖRETAG	11
TABELL 2. SUMMERING AV FIRST MOVER ADVANTAGE	21
TABELL 3. SUMMERING AV SECOND MOVER ADVANTAGE	23
TABELL 4. NÄR ÄR FIRST MOVER ADVANTAGE MEST FÖRDELAKTIGA?	27
TABELL 5. SAMMANSTÄLLNING AV MODELLER FÖR VARUMÄRKESUPPBYGGNAD	32
TABELL 6. SAMMANFATTNING AV BRAND IDENTITY MODEL.....	36
TABELL 7. SUMMERING AV FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM VARUMÄRKE SOM PRODUKT (DEL 1).....	59
TABELL 8. SUMMERING AV FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM VARUMÄRKE SOM PRODUKT (DEL 2).....	61
TABELL 9. SUMMERING AV FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM VARUMÄRKE SOM ORGANISATION	62
TABELL 10. SUMMERING AV FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM VARUMÄRKE SOM PERSON	64
TABELL 11. SUMMERING AV FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM VARUMÄRKE SOM SYMBOL	66

Figurförteckning

FIGUR 1. STUDIENS DISPOSITION	4
FIGUR 2. RAMVERK FÖR STUDIEN.....	18
FIGUR 3. KOMBINERADE EFFEKTER AV MARKNADSEXPANSION OCH TEKNOLOGISK FÖRÄNDRING	25
FIGUR 4. EGEN MODELL AV INDUSTRIENS LIVSCYKEL	28
FIGUR 5. EGEN SAMMANSTÄLLD TIDSLINJE FÖR DE TILLFRÅGADE KAFÉERNAS ETABLERINGSÅR.	37
FIGUR 6. RAMVERK FÖR STUDIEN.....	54
FIGUR 7. KOMBINERADE EFFEKTER AV MARKNADSEXPANSION OCH TEKNOLOGISK FÖRÄNDRING	56
FIGUR 8. RELATIONSTRIANGELN	68
FIGUR 9. PROCESS FÖR SKAPANDE AV ORGANISATIONSATTRIBUT	69

Definitioner

Pionjär

Den första aktören på marknaden inom en produktkategori (Nationalencyklopedin, 2016).

First mover advantage

Erhålls genom att ett företag skapar en konkurrensfördel då det varit först på marknaden inom en produktkategori (Suarez & Lanzolla, 2005).

Efterföljare

Övriga aktörer som etablerar sig på marknaden efter pionjären (Boulding & Christen, 2001, refererad i Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008).

Second mover advantage

Tilldelas efterföljare som skapar en konkurrensfördel genom att lära sig om konsumentpreferenser från pionjären och i förlängning förändra dem (Kerin, Varadarajan & Peterson, 1992).

Varumärke

Namnet, logotypen eller symbolen som skapas för en ny produkt (Keller, 1998, refererad i Kapferer, 2012).

Varumärkesidentitet

Tankemässiga associationer hos en konsument som tillskrivs värdet av en produkt eller service (Keller, 1998, refererad i Kapferer, 2012).

1 Inledning

Följande kapitel introducerar bakgrunden till det problem som uppsatsen ämnar undersöka. En problemdiskussion förs sedan med hjälp av argument från etablerade forskare inom relevanta områden för studien. Problemdiskussionen leder fram till uppsatsens frågeställning och syfte. Avslutningsvis beskrivs dispositionen för den resterande uppsatsen.

1.1 Bakgrund och problematisering

Sverige har en lång tradition av kafé- och fikakultur och är även ett av de länder i världen där det dricks mest kaffe per capita (European Coffee Federation, u.å.). Enligt Expertvalet (2014) dricker en svensk i genomsnitt 3,2 koppar kaffe per dag vilket motsvarar en årskonsumtion på cirka nio kilo kaffe per person (Fairtrade Sverige, 2016). Enligt Mälarstedt och Rosenkvist (2007) förändrades kaffekonsumtionen i Sverige i början av 1990-talet till följd av introduktionen av kaffe latte på den svenska kafémarknaden. I samband med detta grundades även några av Sveriges mest välkända kafékedjor (Mälarstedt & Rosenkvist, 2007) där Wayne's Coffee var först ut år 1994 (Wayne's Coffee, 2016). De företag som kommit in på kafémarknaden senare än Wayne's Coffee har istället försökt skapa sig ett second mover advantage.

1.1.1 Konkurrens och varumärke

Konkurrensen på kafémarknaden är något som verkar ha blivit mer komplex på grund av alltfler konkurrerande aktörer på dagens marknad. Lars Edengrén, VD för SSP Sverige, nämner följande i en intervju med Svenska Dagbladet 2012:

Med den tillväxt som har skett de senaste åren finns ingen risk för överetablering. Så småningom kommer vi dock till ett mättnadsläge och då blir det varumärke som tilltalar kunderna mest som överlever. Men än så länge är kakan växande. (Dunér, 2012, paginering saknas)

Med ovanstående uttalande kan frågan därför ställas vilken roll varumärke redan nu har för dagens kafékedjor på den rådande kafémarknaden. Berry (2000) hävdar att själva produkten blir det primära varumärket inom varumarknaden medan det istället är företaget som blir det primära varumärket inom tjänste- och servicebranschen. Då kafébranschen ingår i

tjänstebranschen går det därför inte att bortse från Starbucks framgångssaga i diskussionen kring varumärkesuppbyggande i relation till kafébranschen. Berry (2000) menar att utöver Starbucks-kaffet betalar de trogna kunderna även för företagets varumärke och hela serviceupplevelsen. I en intervju med Dagens Nyheter säger en av grundarna till Wayne's Coffee, Anders Stål, att de inspirerades av just Starbucks koncept när de grundade företaget (Mälarstedt & Rosenkvist, 2007). Vidare delar grundaren av Starbucks, Howard Schulz, med sig av sina tankar kring varumärkesuppbyggande inom kaféindustrin med följande citat:

Our competitive advantage over the big coffee brands turned out to be our people. Supermarket sales are nonverbal and impersonal, with no personal interaction. But in a Starbucks store, you encounter real people who are informed and excited about the coffee, and enthusiastic about the brand... Starbucks' success proves that a multimillion-dollar advertising program isn't a prerequisite for building a national brand – nor are the deep pockets of a big corporation. You can do it one customer at a time, one store at a time, one market at a time. (Berry, 2000, s. 247)

Med Starbucks historia i åtanke är det tydligt att vissa företag lyckas bättre än andra. Av denna anledning är det därför inte orimligt att resonera kring vilka aspekter som är viktiga att fokusera på som andre aktör på en konkurrenstät marknad såsom kafémarknaden.

1.2 Problemdiskussion

First mover advantage är ett välanvänt begrepp inom både marknadsförings- och strategiforskning och nämndes för första gången 1904 i en artikel av Heinrich Heindl. Forskning kring second mover advantage påbörjades däremot först i början på 1980-talet vilket gör begreppet betydligt yngre än dess föregångare. Innebörden av detta är att tidigare, omfattande forskning och teori kring second mover advantage är mindre utforskat än den om begreppet first mover advantage.

Med den rådande konkurrenssituationen inom kafébranschen är det ingen tvekan om att kafékedjorna idag måste skapa sig en förståelse och kunskap för hur de ska agera och konkurrera i dagens konkurrenstäta kaféklimat. Problematiken grundar sig i hur kaféerna ska konkurrera om kunder på en marknad där konsumenterna står inför alltfler valmöjligheter. De Pelsmacker, Driesen och Rayp (2005) nämner att köparnas beteende är irrationellt och nästan alltid avgörs av pris. Frågan blir därför vilka andra konkurrensmedel än pris som ska användas för att skapa konkurrensfördelar.

1.2.1 Dilemmat: att leda eller följa?

Många författare menar att i vissa lägen är det bra att ha ett first mover advantage medan andra menar att det inte är fördelaktigt att vara först (Carpenter & Nakamoto, 1990; Lieberman & Montgomery, 1998). Carpenter och Nakamoto (1990) hävdar att pionjärer alltid kommer ha ett övertag mot efterföljare då konsumenten ofta använder pionjärprodukten som referensram även om nykomlingens produkt må vara bättre. När efterföljaren lanserar en närmast identisk produkt kommer den därför ses som underlägsen mot originalet. Lieberman och Montgomery (1998) är däremot av den motsatta åsikten och hävdar att pionjärer ofta missar de bästa möjligheterna just för att de som pionjärer begår misstag som efterföljare kan rätta till, justera och därmed sälja en förbättrad produkt. Dock håller Carpenter och Nakamoto (1990) delvis med föregående författare då de menar att efterföljare kan få en fördel genom sitt varumärke även om konsumenter tenderar att föredra pionjärens produkt framför efterföljarens. I linje med Carpenter och Nakamoto (1990) betonar Kardes et al. (1993) varumärkets relevans i relation till inträdesposition. Nämnda författares studie visar på att pionjärer har en fördel när det gäller konsumentens val mellan olika varumärken oavsett om det finns få eller många varumärken att välja bland.

Forskningen kring varumärkesuppbyggande i förhållande till second mover advantage är för närvarande relativt begränsad vilket ur ett forskarperspektiv gör det till en intressant aspekt att undersöka ytterligare. Vi tror därmed att uppsatsens teoretiska bidrag kommer vara av betydelse för det företagsekonomiska forskningsområdet, särskilt inom fältet för strategiskt varumärkesuppbyggande då det öppnar upp för hur företag agerar i praktiken. Vidare tror vi att studien kan komma till användning inom företagsvärlden genom att ge en djupare förståelse för hanteringen av varumärke på en redan etablerad marknad.

1.3 Frågeställning

Utifrån problematiken ovan mynnar uppsatsen ut i en studie om hur svenska kafékedjor, som träder in på marknaden efter en pionjär, uppfattar den rådande konkurrenssituationen, hur de kan skapa konkurrensfördelar samt hur de uppfattar sitt varumärke.

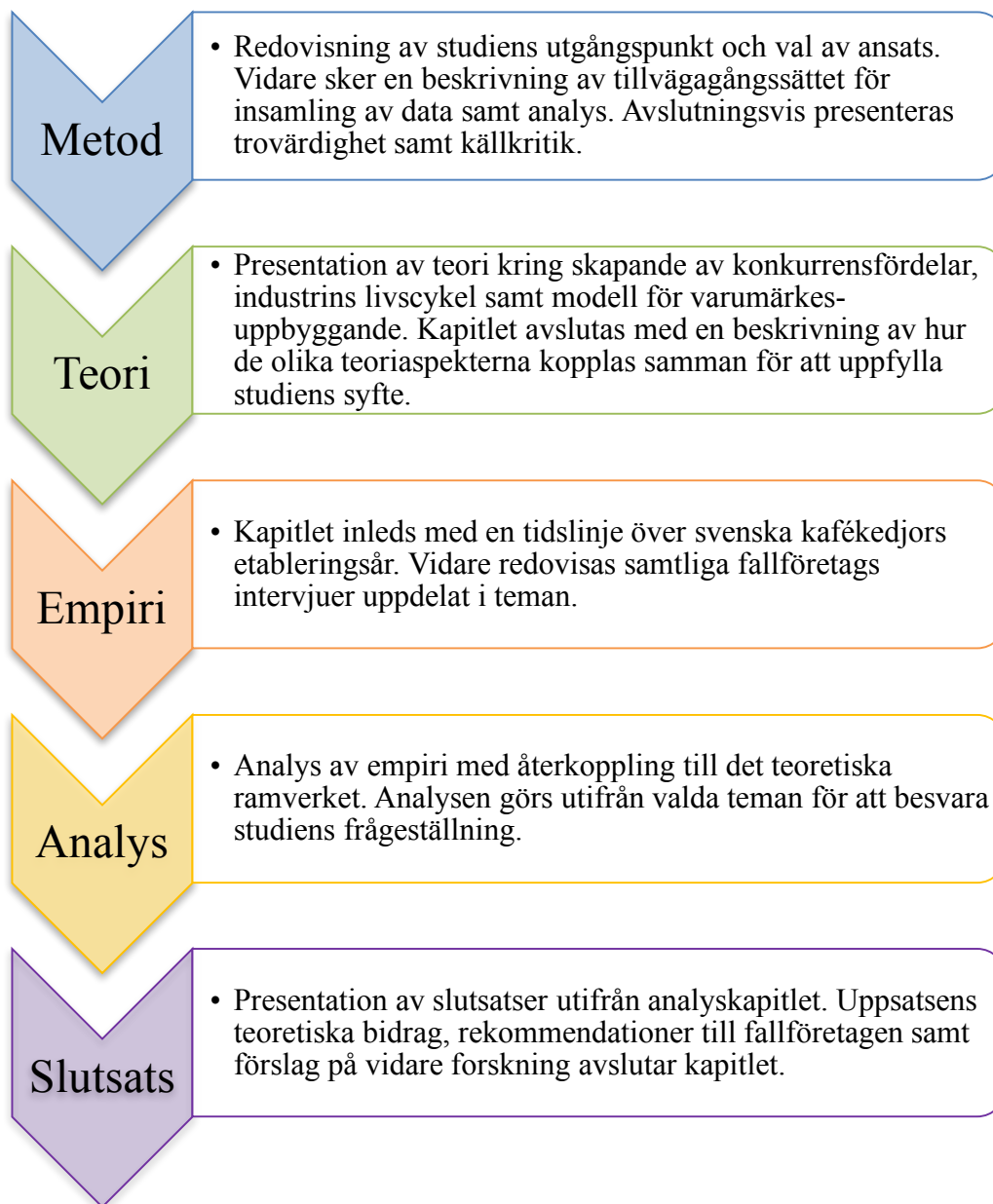
Studien ämnar besvara följande frågeställning:

- *Hur skapar efterföljare inom kafébranschen en konkurrensfördel gentemot aktörer med ett first mover advantage genom varumärkesuppbyggande?*

1.4 Syfte

Studiens syfte är att *utöka förståelsen kring vilken roll varumärkesuppbyggande har för efterföljande företag när de etablerar sig på den svenska kafémarknaden.*

1.5 Studiens disposition



Figur 1. Studiens disposition

2 Metod

Nedanstående kapitel förklarar vilken metodologi som har använts för att genomföra studien. Kapitlet beskriver vad val av teori och empiri grundats på samt hur dessa sammankopplats i analysprocessen. Vidare ges en beskrivning av tillvägagångssättet för insamling av empiri samt en redogörelse för de etiska aspekter som tagits i åtanke. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens trovärdighet utifrån Guba och Lincolns (1985, refererad i Bryman & Bell, 2015) fyra kriterier; stabilitet, giltighet, överförbarhet och neutralitet.

2.1 Studiens utgångspunkt

Vid genomförandet av en studie finns det olika ontologiska och epistemologiska övervägande som måste göras under arbetets gång. Övervägande samt studiens vetenskapssyn presenteras nedan för att läsaren ska få kunskap om studiens utgångspunkt.

2.1.1 Konstruktivism

Ontologi behandlar huruvida samhället (1) är utanför företags och organisationers kontroll och att dessa existerar som externa, objektiva enheter i förhållande till samhället eller (2) formas av sociala aktörers agerande (Bryman, 2011; Bryman & Bell, 2015). De två ovan givna alternativen definieras som (1) objektivism och (2) konstruktivism, där den sistnämnda bedömdes vara mest förenlig med studiens syfte. Anledningen till detta var att studien syftade till att utöka förståelse för ett fenomen där företag använder sig av sitt varumärke för att skapa närvaro på marknaden. Enligt Bryman och Bell (2015) innebär konstruktivism även att de beslut som görs måste revideras kontinuerligt då samhället förändras. En liknande process kan ses inom kafébranschen då olika beslut tas för att anpassa företagets strategi till de rådande trenderna på marknaden.

2.1.2 Hermeneutisk vetenskapssyn

Epistemologiska överväganden fokuserar på vad som inom ett ämnesområde kan ses som acceptabel kunskap (Bryman & Bell, 2015). Samma författare menar att ett ofta omdebatterat ämne är om samhällsstudier kan och bör studeras utifrån samma metoder och principer som används inom naturvetenskapen (Bryman, 2011). Anledningen är att naturvetenskaplig forskning tenderar att utgå från hypotesprövande med stort fokus på objektivitet (Bryman,

2011). Forskning som utgår från denna epistemologi kallas även positivism. Fortsättningsvis menar Bryman (2011) att samhällsvetenskaplig forskning kräver andra metoder då världen inte är given. Han menar således att det inte går att fånga in och beskriva en social handling utan att vara subjektiv, vilket inom forskningen benämns som en hermeneutisk vetenskapssyn.

Bryman (2011) menar att den hermeneutiska vetenskapssynen, till skillnad från positivismen som ämnar förklara mänskligt beteende, syftar till att skapa förståelse för ett fenomen. Eftersom studien syftade till att utöka förståelsen för varumärkesuppbyggande för efterföljare på kafémarknaden, och inte hitta samband, faller detta väl samman med Brymans (2011) beskrivning av hermeneutik. Vidare menar Moisander och Valtonen (2006) att den hermeneutiska vetenskapssynen också innebär att världen måste ses som en helhet för att kunna förstå en individ. Anledningen till detta är att individens uppfattning är subjektiv och påverkas av världsliga omständigheter. Moisander och Valtonens (2006) uttalande stämde väl in då vi valt att använda intervjuer som empirisk insamlingsmetod. Detta eftersom intervjupersonernas svar behövdes ses utifrån en helhet då de präglades av subjektivitet och därför var tvungna att sättas i ett större sammanhang.

2.2 Forskningsdesign

Då syftet med studien var att förstå vilken roll varumärkesuppbyggande har för efterföljare inom kafébranschen ansågs en kvalitativ metod vara mest lämplig. Valet av kvalitativ metod baserades på målet att kunna erhålla djupgående empirisk fakta med *orden* hellre än *mängden* i fokus. Bryman och Bell (2015) menar att vid genomförande av en kvalitativ studie, till skillnad från en kvantitativ, är orden i den insamlade datan av större betydelse än mängden insamlad data. Vidare föll detta väl samman med studiens frågeställning om *hur* efterföljare jobbar strategiskt med varumärkesuppbyggande samt *hur* de ser på dagens konkurrenssituation.

2.2.1 Explorativ forskningsdesign

Utifrån studiens kvalitativa metod tillämpades en explorativ forskningsdesign. Malhotra (2010) stödjer detta val genom att bekräfta att den explorativa forskningsdesignen lämpar sig väl för kvalitativa studier då dess syfte inte är att ge underlag för ett beslut utan för att ge en övergripande bild av ett fenomen. Hartman (2004) poängterar dessutom att explorativa

undersökningar egentligen inte eftersträvar att skapa nya teorier utan till viss del ämnar skapa ökad förståelse för ett vetenskapligt område inför vidare undersökningar. Då studien inte ämnade skapa ny teori utan endast syftade till att skapa en förbättrad förståelse för ett fenomen var den explorativa forskningsdesignen mest förenlig med uppsatsens syfte.

2.2.2 Abduktiv ansats

Då vi valde att genomföra en kvalitativ studie lämpade sig både en induktiv och abduktiv ansats (Aaker et al., 2011) för att nå uppsatsens syfte. Den induktiva ansatsen grundar sig i att forskaren utgår ifrån fler enskilda fall och hävdar att det finns ett samband mellan dessa för att skapa underlag för teori (Alvesson & Sköldberg, 2008). Då vi delvis byggde vår frågeställning på teoretiska begrepp lämpade sig inte den induktiva ansatsen eftersom den utgår helt och hållet från empiri för att skapa teoretiskt underlag. Den abduktiva ansatsen däremot, utgår från empiriskt material men avvisar inte heller teoretiska föreställningar (Alvesson & Sköldberg, 2008) vilket innebär att den abduktiva ansatsen tillåter forskaren att arbeta med empiriskt och teoretiskt material omlott för att skapa förståelse för ett fenomen. Baserat på detta var den abduktiva ansatsen mer lämplig för att uppfylla uppsatsens syfte. Vidare hävdar Alvesson och Sköldberg (2008) att en kombination av redan etablerad teori och empiri samt ett kritiskt förhållningssätt till det empiriska materialet ger möjlighet till att skapa teori vilket ytterligare styrkte vårt val att tillämpa en abduktiv ansats.

2.2.3 Djupintervjuer

För insamling av empiriskt material tillämpades en multipel falldesign då denna, enligt Bryman och Bell (2015), tillåter oss att studera varje företag utifrån dess unika kontext. Vidare var tidigare forskning kring second mover advantage inom kafébranschen relativt begränsad. Tjora (2012) menar att vid liten informationstillgång eller svårigheter att få ihop intervjupersoner är det fördelaktigt att genomföra djupintervjuer. Tjora (2012) menar därtill att det motsatta gäller för kvantitativa undersökningar där informationstillgången är hög och formulering av frågor för insamling av data är utan större svårigheter. Då vi ansåg att informationstillgången var liten samt att vår önskan var att utöka förståelsen för second mover advantage inom kafébranschen valde vi att genomföra semistrukturerade djupintervjuer. Hartman (2004) stödjer detta val och menar att möjligheten till att få djupare insikt i åsikter, attityder och erfarenheter hos intervjupersonerna är god vid användandet av djupintervjuer. Att vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer baserades på Bryman och Bells

(2015) påstående att det finns utrymme för följdfrågor. Vidare föll valet även väl samman med studiens kvalitativa metod då Malhotra (2010) menar att djupintervjuer är lämpligare än enkätundersökningar vid en kvalitativ studie. Vi kunde ha valt andra kvalitativa insamlingsmetoder, såsom fokusgrupper, men då de valda företagen är konkurrenter bedömde vi att detta skulle kunna ha hindrat deltagarna från att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Utöver att viktig information kunnat gå förlorad skulle det även varit svårt att tidsmässigt och geografiskt sammanföra samtliga företagsrepresentanter.

Trots att vi ansåg att djupintervjuer var det mest tillförlitliga sättet att samla in empiriskt material kvarstod ändå risken att relevant information kunde gå förlorad då deltagarna ändå kunde uppfatta att viss information var för känslig för att delges. Risken för nämnda scenario bedömdes dock ändå som mindre än vid användandet av fokusgrupper.

2.3 Val av teori

Studiens fokuserar på tre huvudsakliga teorier vilka kommer utgöra grunden för ramverket. Först och främst såg vi att det fanns en brist på forskning kring second mover advantage trots att second mover advantage bör ha uppstått då det finns fler än en aktör på de flesta marknader. Baserat på detta uppstod funderingar kring hur konkurrenter till aktörer med ett first mover advantage, det vill säga efterföljare, verkar på marknaden. Funderingar kring användning av konkurrensmedel pionjärer och efterföljare emellan väckte tankar kring varumärkets betydelse i förhållande till vilken inträdesposition ett företag har på marknaden. Vi ansåg att arbetet kring varumärket kunde vara av vikt för de strategiska steg ett företag tar på marknaden. Av denna anledning valde vi därför att använda Aakers (2010) Brand Identity Planning Model som tillägg till teorin om first och second mover advantage. Från Aakers (2010) modell valdes sedan *brand identity* vilken innehåller byggstenarna för det interna arbetet av ett varumärkes identitet. Det interna perspektivet ansågs vara viktigt då det kan ses som företagets kärna vilken vi anser måste vara tydlig innan fokus läggs på ett externt perspektiv av varumärket.

2.4 Val av analysföretag

Studien har efterföljare som huvudfokus men pionjärer har inte exkluderats från studien utan förväntas kunna användas som jämförelseobjekt för att se skillnader och likheter i agerande på marknaden. Som grund för urvalsprocessen ställdes vissa kriterier för att få deltaga i studien.

Urvalet klassificeras som icke-slumpmässigt och kan benämnas enligt Bryman och Bell (2015) samt Malhotra (2010) som målstyrt urval då urvalet inte skedde slumpvis utan minimerades till lämplig storlek.

Under arbetets gång justerades kriterierna från att enbart inkludera svenskgrundade företag till att inkludera alla företag aktiva på den svenska marknaden. Anledningen till ändringen av kriterier gjordes för att öka antalet potentiella fallföretag då den första urvalsprocessen endast ledde till att sex företag uppfyllde kriterierna. Genom ändringen uppfyllde elva företag kriterierna i den andra urvalsprocessen.

Det första kriteriet var att företaget skulle vara verksamt på den svenska marknaden då tillgängligheten till företaget ansågs vara mer sannolik. Det minimerar även risken för olika kulturella och nationsspecifika skillnader i driften av företag som skulle kunna påverka studiens resultat. Andra kriteriet var att endast kaféer som ingick i en kedja skulle få delta då vi ansåg att detta troligtvis innebär att företaget i större utsträckning jobbar med sitt varumärke än ett enskilt kafé. För att avgöra vad som klassificerades som en kedja användes Speciality Coffee Association of Americas (2016) benämning vilken definierar en kedja som ett företag med fler än fyra kaféer. Det tredje och sista kriteriet var att kafékedjan skulle ha kaféverksamhet som huvuddelen av sin rörelse vilket sållade bort förbutiker till mataffärer eller närbutiker. Det sistnämnda kravet ställdes för att förbutiker och närbutiker erbjuder andra tjänster än kaféer vilket gör att målgruppen kan vara annorlunda jämfört med kafékedjor samt att varumärkesarbetet kan påverkas olika mycket.

Sammanfattningsvis är således studiens kriterier att företaget ska:

- Vara verksamt på den svenska kafémarknaden
- Bestå av fler än fyra kaféer
- Driva kaféverksamhet som huvuddelen av sin rörelse

Utifrån nämnda kriterier klassificerades elva företag¹ som lämpliga studieobjekt. Dock kan fler kafékedjor finnas som vi inte är medvetna om. Givetvis skulle studien kunnat ha inkluderat fler kaféer genom att ändra de uppsatta kriterierna men mängden kvalificerade företag skulle då ha blivit övermäktig och utanför vår tids- och resursram.

¹ Barista, Coffee Factory, Coffeehouse by George, Condeco, Espresso House, Le Croissant, Le Pain Francais, Ritazza, Robert's Coffee, Starbucks, Wayne's Coffee.

2.5 Datainsamling

För att bekanta sig med det teoretiska området gjordes en sökning i litteratur kring *first* och *second mover advantage* samt modeller för varumärkesuppbyggande. Till denna process användes främst sekundära källor, såsom publicerade, vetenskapliga artiklar via Lunds universitets databas LUBsearch. Vid sökning på LUBsearch förekom framförallt sökorden *branding*, *first mover advantage*, *second mover advantage*, *market entry strategy*, *competitive strategy* samt *brand identity*. För att kunna komma djupare in på de olika modellerna för varumärkesuppbyggande användes därutöver även tryckta källor.

2.5.1 Företagsinformation

För att samla in data om fallföretagen användes både primära och sekundära källor. Sekundärdata användes i förberedelsesyfte inför intervjutillfällena för att bekanta oss med företagen. Informationen hämtades främst från företagets egna hemsidor men dessutom från olika intervjuer med företagsrepresentanter samt artiklar från dagspressen. Företagets namn har då använts som sökord i kombination med exempelvis *press*, *media* och *nyheter*. Primärdatan samlades in genom intervjuer med respektive företagsrepresentant. Det är endast primärdatan som presenterats i empirikapitlet samt utgjort grunden för analysen. Anledningen till att endast datan från intervjuerna valts att presenteras beror på den högre tillförlitligheten vid användning av primära källor än vid sekundära källor (Bryman & Bell, 2015). Vidare kan primär- och sekundärdata hamna i konflikt vilket gör att vi anser att det är säkrast att använda en primär källa.

2.5.2 Intervjupersoner

När vi sökte oss ut till de olika fallföretagen ställde vi upp vissa kriterier för att göra intervjuerna så kvalitativa och likvärdiga som möjligt. Då vår studie är kvalitativ ville vi först och främst att intervjupersonerna på de olika fallföretagen skulle vara någon av en högre ställning inom företaget. Intervjupersonen behövde exempelvis veta företagets historia, hur företaget strategiskt jobbar med sitt varumärke och hur företagets framtidsplaner såg ut. Detta för att vi skulle få den information vi behövde för att kunna besvara på vår frågeställning och uppfylla vårt syfte. På grund av de höga kraven som ställdes begränsades möjliga intervjupersoner då det krävdes att personen i fråga innehade en beslutsfattande roll inom företaget. Samtidigt har dessa personer många åtaganden vilket försvårar deras tillgänglighet.

För att få en uppfattning om intresset för deltagande i studien skickades mejl ut och till de elva företagen som uppfyllde de kriterier som satts upp för studien. Vi ringde även de företag där mejladressen ej varit tillgänglig eller aktiv. Vid den första kontakten informerades intervjupersonen om studiens syfte, intervjuformat samt längd för intervjun.

Efter första urvalsprocessen valde tre av sex företag att delta. Efter att ha justerat kriterierna för deltagande valde ytterligare ett företag av de ytterligare fem tillfrågade företagen att delta. I tabell 1 redovisas de fyra deltagande företag.

Tabell 1. Fallföretag

Företag	Intervjuperson	Position	Datum	Ort
Barista	Björn Almér	Grundare och VD	31 mars 2016	Malmö
Condeco	Emelie Törn	Marknadsansvarig	19 april 2016	Via Skype
Le Croissant	David Mirzajani	VD och ägare	8 april 2016	Malmö
Wayne's Coffee	Mats Hörnell	Vice VD och Sverigechef	30 mars 2016	Stockholm

2.5.3 Inför intervjutillfället

Inför intervjutillfället är det lämpligt att skapa en intervjuguide för att bryta ner de övergripande frågeställningarna till centrala teman samt skapa struktur (Dalen, 2015). Då intervjuerna var semistrukturerade var det viktigt att säkerställa att dessa centrala ämnena besvarades.

Intervjuguiden (se appendix 1) beskrev således endast övergripande vilka områden som var centrala för intervjuerna. Själva intervjuguiden behövde inte vara särskilt specifik med tanke på de olika företagens situation men även på grund av det fokus en semistrukturerad intervju lägger på intervjupersonens svar snarare än de frågorna som ställs (Bryman & Bell, 2015). Det räcker därför att sätta upp generella mål eller teman som ska tas upp under intervjun eller en lista av frågeställningar som ska täckas eller beröras under intervjun. Formuleringen av frågeställningarna ska heller inte vara för specifik då det hindrar intervjupersonen från att komma med andra synsätt eller alternativa idéer (Bryman & Bell, 2015). Varje intervju anpassades utefter den inträdesposition, pionjär eller efterföljare, företaget hade vid företagets

grundande. Tanken bakom detta upplägg grundades på att strategiskt tänkande borde skilja sig åt beroende på antalet konkurrerande aktörer som existerade på marknaden vid inträde.

Enligt Bryman och Bell (2015) är det viktigt att inför intervjun förbereda intervjupersonen på vad som kommer ske under intervjun samt att förbereda sig själv. Två dagar innan intervjutillfället skickades därför information ut till de deltagande företagen om den kommande intervjuens upplägg.

2.5.4 Genomförande av intervju

Vid genomförandet bör intervjuaren vara medveten om det inflytande den kan ha på intervjupersons svar då intervjuarens kunskapsnivå samt interaktionen dem emellan kan påverka intervjupersons agerande (Patel & Davidson, 2011). Eftersom studien krävde personlig interaktion med intervjupersonen samt att analysen av det empiriska materialet delvis var baserat på vår kunskap om ämnet var ett visst inflytande oundvikligt.

Bryman och Bell (2015) rekommenderar att intervjuaren förklarar hur svaren kommer att analyseras och att intervjupersonen ger sin tillåtelse till att citat från intervjun används. Det är viktigt att besvara de frågor intervjupersonen kan ha innan intervjun och att det finns möjlighet för dem att komma i kontakt med intervjuaren efter intervjun (Bryman & Bell, 2015). På Bryman och Bells (2015) rekommendation kontrollerade vi att intervjupersonerna godkände ovanstående. Vidare användes, efter godkännande från intervjupersonerna, någon form av enhet för ljudupptagning vid intervjutillfällena. För säkerhets skull användes två enheter ifall en enhet skulle falla. Inspelning av en intervju, istället för att anteckna, sågs även som en mer tillförlitlig metod inför analysarbetet då fullt fokus kunde hållas på intervjupersonen. Samtliga intervjuer var planerade att genomföras på ett av respektive fallföretags kaféer. Tre av intervjuerna kunde genomföras på detta sätt men intervjun med Emelie Törn från Condeco ställdes in på dennas begäran på grund av sjukdom och genomfördes istället via Skype.

Intervjuerna var 45 till 60 minuter långa och inleddes med grundläggande bakgrundsinformation om företaget. Vidare ställdes frågor angående intervjupersons roll i företaget då detta kan vara av vikt om intervjupersonerna vid varje företag har olika ansvarsområden och insyn i verksamheten. Diskussionen kom sedan att ledas in på de förbestämda teman enligt den skapade intervjuguiden men intervjupersonerna fick även stor frihet att prata runt de ämnen som togs upp. Som kvalitativ intervju blev intervjun till stor del

inriktad på intervjupersonernas åsikter och vi förlitade oss även på att intervjupersonen skulle kunna tillgodogöra oss med längre och djupgående svar på de frågor som ställdes. Fortsättningsvis ombads intervjupersonen beskriva företaget i relation till marknadsförutsättningarna vid dess grundande. Detta för att få en bild av marknadsutvecklingen. Intervjun leddes sedan över till om intervjupersonen ansåg att företaget tillgodogjort sig en fördel inom branschen och i så fall hur och igenom vilken process detta skedde enligt. Vidare ställdes frågor kring vilken roll varumärket haft för företaget och vilken roll det haft i dess utveckling. Avslutningsvis ställdes varumärket i relation med marknadsutvecklingen samt den ökade konkurrensen på marknaden. Anledningen till detta var för att få en uppfattning om hur konkurrens påverkar varumärkesarbetet.

2.6 Analysprocessen

Efter genomförandet av varje intervju påbörjades transkriberingsprocessen. Kvale och Brinkmann (2014) menar att det är bättre att ha med för mycket information än för lite då analysen av det sagda kan påverkas. Efter transkriberingen färgkodades materialet utefter kategorier och samma färgkodning applicerades sedan på transkriberingsmaterialet. En anledning till detta var att det skulle vara lättare att se vilken information som tillhörde vilken kategori. En annan anledning var att intervjupersonerna inte heller tog upp alla ämnen i samma ordning som intervjuguidens upplägg samt att samma ämne kunde nämnas vid flera olika tillfällen under intervjun. Samtliga intervjupersoner erbjöds läsa igenom transkriberingsmaterialet varav Mats Hörnell från Wayne's Coffee och Emelie Törn från Condeco ville göra detta. Hörnell återkom med några korrigeringar angående företagsinformationen medan Törn hade gjort mer omfattande ändringar. Dessa ändringar valdes i slutändan att exkluderas för att samtliga fallföretag skulle ha en likvärdig utgångsposition. Efter att intervjupersonerna godkänt användandet av intervjumaterialet togs de viktigaste delarna ut och sammanfattades under kapitel 4 *Empiri*. Då Törns korrigeringar inte inkluderades i redovisningen av empirin blev denna del något kortare än de tre övriga empiridelarna. Efter sammanfattning av samtliga intervjuer på företagsbasis gjorts påbörjades analysen. Upplägget för analysen tog det teoretiska ramverket som utgångspunkt där en klassificering av omvärlden gjordes baserad på intervjupersonernas uttalande. Uttalandena jämfördes sedan med teorin för att kunna se vilken typ av marknad som intervjupersonerna uppfattade att företaget befann sig på. Innan fallföretagens fördelar kunde börja analyseras

fastställdes det utifrån teori och empiri att Wayne's Coffee hade ett first mover advantage. Efter detta analyserades företagens fördelar och varumärkesaspekter var för sig. Syftet med detta var att tydliggöra skillnaderna och likheterna var för sig innan vi slutligen kopplade samman den i den sista delen i analysen under avsnittet *5.4 Varumärkesidentitet som fördel*.

2.7 Etiska övervägande

Vid genomförande av undersökningar är det viktigt att etiska aspekter övervägs. Vetenskapsrådet, vilken är en myndighet med en ledande roll för utveckling av svensk forskning (Vetenskapsrådet, u.å.), ger fyra huvudkrav som bör uppfyllas för etisk riktighet: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Kraven har legat som grund för intervjun och intervjupersonerna informerades om dessa innan intervjutillfället. I enlighet med informationskravet informerades intervjupersonerna om att deltagande i studien var frivillig samt att de meddelades via mejl om studiens syfte och vad deras deltagande skulle komma att innebära. I samband med detta mejl efterfrågades även samtycke till deltagande och vilket erhöles genom villighet till deltagande. Intervjupersonerna erbjöds även vid detta tillfälle att vara anonyma i studien. Avslutningsvis informerades intervjupersonerna om att deras svar endast skulle komma att användas som stöd till studien och inte för andra ändamål.

2.8 Studiens trovärdighet

Till skillnad från kvantitativa studier, där reliabilitet, validitet och generaliserbarhet ämnar mäta studiens kvalitet, syftar kvalitativa studier snarare till att skapa trovärdighet för studien (Bryman & Bell, 2015; Tjora, 2012). Guba och Lincoln (1985, refererad i Bryman & Bell, 2015) beskriver fyra olika områden för bedömning av trovärdigheten: stabilitet, giltighet, överförbarhet och neutralitet, vilka applicerats på studien.

2.8.1 Stabilitet

För att säkerställa stabiliteten i trovärdigheten är det viktigt att hela studiens process är noga dokumenterad och tillgänglig för läsaren (Bryman & Bell, 2015). Eftersom alla intervjuer med företagsrepresentanterna transkriberats och delar av dem även återgivits ökar stabiliteten då läsaren kan verifiera att den information som analyserats faktiskt är sanningsenlig. Transkriberingen gjorde det också möjligt för samtliga uppsatsförfattare att ta del av vad som ordagrant sagts under intervjun, även om de inte närvarat, då det var av vikt att analysen av

det som sagts var enhetlig. Bryman och Bell (2015) styrker detta genom att hävda att samtliga ansvariga för studien ska tolka intervjumaterialet på ett likvärdigt sätt för att stabiliteten ska vara hög. Genom att genomföra analysen tillsammans skapas en diskussion om hur det empiriska materialet kan tolkas. Då vi alla deltagit i analysprocessen och nått en gemensam slutsats bedömer vi studiens stabilitet till att vara hög.

2.8.2 Giltighet

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver giltigheten av studien som att studiens frågeställning ska vara ständigt närvarande i forskarens medvetande under skrivprocessen och att den ska verifieras upprepade gånger under studiens gång. Föregående författare hävdar också att verifierandet av frågeställningen är nödvändig för att säkerställa att den information som samlas in är relevant för frågeställningen. Vid skrivandet av teorikapitlet kontrollerades relevansen av den insamlade teorin för frågeställningen och hur den skulle kunna användas för att besvara denna. För att bättre kunna besvara på studiens frågeställning kompletterades teorikapitlet med livscykeln för en industri för att möjliggöra en bättre förståelse för kafébranschens omständigheter. När intervjuguiden skapades dubbelkollades intervjufrågorna dels med de teoriområden som studie behandlar samt hur dessa frågor skulle kunna hjälpa till att besvara studiens frågeställning. Dock har justeringar av frågeställningen också behövt göras då den ansetts vara för bred. Ändringen innebar att frågeställningen smalnades av till att endast inkludera kafémarknaden. Genom att ständigt ifrågasätta och omvärdera frågeställningen visar det på att studiens giltighet styrks.

2.8.3 Överförbarhet

Eftersom kvalitativ metod fokuserar på djup, medan kvantitativ metod fokuserar på bredd, är vårt empiriska materialet till stor del beroende av den kontext som omger datan (Bryman & Bell, 2015). Geertz (1994, refererad i Bryman & Bell, 2015) uppmanar därför att kvalitativa studier ska ge *täta beskrivningar* vilket innebär att detaljrika beskrivningar ska ges av det fenomen som ämnas undersökas. Enligt Bryman och Bell (2015) är poängen med detta att läsaren ska få en så detaljerad beskrivning som möjligt för att kunna dra sina egna slutsatser. Vi har därför genom intervjuerna försökt ge en så detaljrik bild som möjligt av den insamlade empirin. De återgivna beskrivningarna av branschens utveckling bör dock ses som en del av verkligheten då intervjupersonerna uppfattar världen utifrån sitt eget perspektiv. Vid sammanställningen av branschens utveckling fanns det inga stora skillnader i hur

intervjupersonerna hade uppfattat den vilket leder till en hög överförbarhet. Givetvis skulle en ännu högre överförbarhet kunnat uppnås om en mer djupgående omvärldsanalys genomförts men på grund av tids- och resursbrist bedömdes genomförandet av detta inte vara möjligt. Då endast personer vid högre positioner på fallföretagen inkluderades i vår studie kan detta ses som en brist då aspekter ur personalsynpunkt kan gå förlorad. Personalens tankar om hur företaget arbetar praktiskt med varumärket kan skilja sig från de tankar som de överordnade har då praktik och teori ställs mot varandra vilket leder till att överförbarheten sänks något.

2.8.4 Neutralitet

Vid kvalitativa undersökningar baseras till stor del det empiriska materialet på ett fåtal personers åsikter vilket gör att det insamlade materialet har en hög grad av subjektivitet (Tjora, 2012). Vid analysarbetet är det således viktigt att forskaren håller sig objektiv för att materialet inte ska få ytterligare ökad grad av subjektivitet (Bryman & Bell, 2015). För ökad grad av subjektivitet skulle undvikas har information som getts av ett fallföretag om ett annat fallföretag tagits bort från analysen. Anledningen till detta var för att informationen dels kom från en sekundär källa och dels för att fokus skulle vara på den syn som intervjupersonen för ett fallföretag ger på vad det egna företaget har gjort. Intervjupersonen kan dock glorifiera alternativt förmildra om mindre bra händelser skett inom företaget. Samtidigt måste vi förlita oss på att den information som delgetts är så nära sanningen som möjligt och inte är förvrängd. I analysen har vi enbart utgått från insamlat material och teori och försökt att inte värdera de uttalande som intervjupersonerna gjort. Eftersom omfattande ändringar skett i en av transkriberingarna valde vi att inte heller använda nytillkommen information för att inte ge ett företag fördelar framför ett annat. Även om objektivitet inte kan garanteras har vi ändå genom studien varit medvetna om studiens neutralitet.

2.8.5 Källkritik

För att kunna genomföra en så trovärdig studie som möjligt så har tidskrifts- och dagstidningsartiklar, facklitterära böcker och offentliga rapporter använts som grund för teoriavsnittet i den utsträckning det varit möjligt. En del av teorin är baserad på äldre artiklar vilket kan ses som negativt men med hänsyn till detta faktum refererar många mindre kända forskare tillbaka till de mer etablerade forskarna. Dock kan äldre studier ses som grund för nyare forskares artiklar och därmed fortfarande ses som aktuella. På grund av detta har även

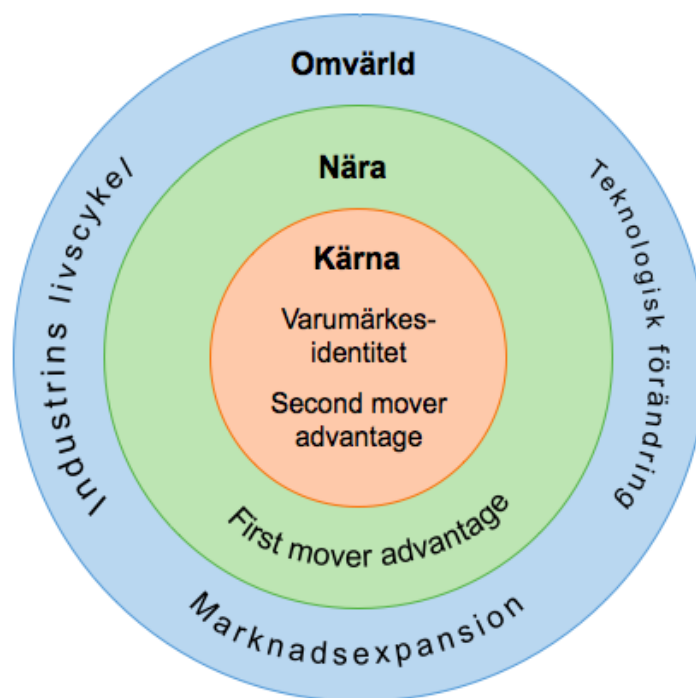
vi valt att utgå från teorier från mer etablerade forskare och vi är medvetna om att vi därmed kan ha missat nyare aspekter.

Empiri som baseras på enskilda personers uttalande är subjektiv och kan därför inte vara giltig för någon annan. Företag kan också välja vilken information de väljer att publicera och på så sätt kan värdefull information undanhållas från allmänheten. Eftersom det i viss mån inte går att kontrollera den information som ges vid intervjuer måste informationen ses ur ett kritiskt perspektiv. På grund av denna anledning har uttalande som respektive intervjuperson gjort om konkurrerande företag utelämnats helt från studien.

3 Teori

Följande kapitel presenterar den teoretiska bas som utgör studiens teoretiska referensram. Inledningsvis definieras begreppen first och second mover advantage för att sedan fokusera på fördelarna som respektive begrepp för med sig. Vidare följer en grundläggande beskrivning av en industris livscykel samt av Suarez och Lanzollas matris för olika marknadssituationer. Sista delen av teorikapitlet fokuserar på varumärkesuppbyggande samt presenterar Aakers modell Brand Identity. Dessa teorier samt Aakers modell utgör studiens teoretiska referensram för att besvara studiens frågeställning.

Figuren nedan visar de olika teoriaspekter som kommer behandlas i studien, deras relation till varandra samt vilken roll de spelar i vår studie. Kärnan utgörs av teorier kring second mover advantage och varumärkesidentitet. För att förstå second mover advantage krävs en närliggande förståelse för first mover advantage som därmed placerats i den mellersta i vårt ramverk. Slutligen påverkas first och second mover advantage av olika faktorer i omvärlden, såsom marknadsexpansion, teknologisk förändring samt industristadium. Dessa har därför placerats i den yttersta ringen i vårt ramverk.



Figur 2. Ramverk för studien (egen utformning)

3.1 Definition av first mover advantage

Fenomenet first mover advantage har studerats på såväl konsumentmarknaden som på industrimarknaden samt i växande såväl som mogna marknader (Kalyanaram, Robinson & Urban, 1995). Som en följd av att det finns omfattande forskning kring ämnet first mover advantage finns det även många olika definitioner av begreppet. Tre definitioner kommer därför presenteras samt diskuteras nedan.

Suarez och Lanzolla (2005, s.1) definierar ett first mover advantage som: ”ett företags förmåga att vara bättre än konkurrenterna som en följd av att ha varit först på marknaden inom en produktkategori”. I Lieberman och Montgomerys (1998, s.1) definition läggs fokus istället på ett vinstgivande resultat: ”pionjärens förmåga att generera positiv ekonomisk vinst”. Slutligen definierar Besharat, Langan och Nguyen (2016, s.1) ett first mover advantage som: ”en konkurrensfördel genom att vara först på marknaden”. Den sistnämnda definitionen av begreppet är den definition som fokuserar mest på tidpunkt för inträdet medan de två första definitionerna fokuserar på prestation. Trots en aning små omformuleringar av definitionen forskare emellan är det dock tydligt att ett first mover advantage har att göra med att vara först på marknaden och att på detta sätt lyckas skapa en konkurrensfördel samt generera ekonomisk vinst. Dock poängterar Carpenter och Nakamoto (1994) att ett first mover advantage endast kan manifesteras om pionjären faktiskt lyckas rama in kundpreferenser på individnivå. Om pionjären misslyckas med detta kan istället en efterföljande aktör forma och fånga in konsumenternas samtycke och på så vis skapa en ledande position.

Suarez och Lanzollas (2005) definition av ett first mover advantage poängterar vikten av att vara först på marknaden men även att en prestation måste ske för att detta ska bli en konkurrensfördel. På grund av Suarez och Lanzollas (2005) omfattande beskrivning har vi valt att utgå från deras definition av ett first mover advantage.

3.1.1 Fördelar med ett first mover advantage

Konkurrens på marknaden ses många gånger som en tävling där den aktör som erhåller ett first mover advantage står som vinnare. Därför kan ”att vara först” av många ses som den strategi som är den mest självklara i att erhålla en varaktig, konkurrenskraftig plats på marknaden (Mellahi & Johnson, 2000). Genom att vara först på marknaden kan pionjären dra nytta av en rad olika fördelar. Carpenter (1987) menar att konsumentpreferenser är ett resultat av konkurrensen mellan pionjär och efterföljare och att denna konkurrens är ett sätt för

företag att nå konkurrensfördelar. Vidare hävdar Lieberman och Montgomery (1998) att det därför är mer troligt att konsumenter minns pionjärer och av denna anledning blir dessa även valda i större utsträckning när fler aktörer träder in på marknaden. Genom att vara först på marknaden kan pionjären samtidigt bygga upp en solid kundkrets före konkurrenterna och på så sätt skapa en "lock-in"-effekt. Konsumenterna anser då att de blir låsta till pionjärens produkt och ser det som dyrt och obekvämt att byta över till ett annat företag.

Fortsättningsvis antyder Lieberman och Montgomery (1988) att den aktör som är först in på marknaden även kan skapa konkurrensfördelar genom *teknologisk ledning* och *teknologiskt ledarskap*. Med teknologisk ledning syftar Lieberman och Montgomery (1988) på att pionjären har möjlighet att få kunskap om specifik teknologi före andra konkurrenter genom att vara först på marknaden. Teknologiskt ledarskap inom branschen skapas genom att vara först på marknaden då den kunskap som har ackumulerats genom teknologisk ledning kan skyddas från andra aktörer genom olika immaterialrätter. Nämnade rättigheter fungerar sedan som en barriär mot nya konkurrenter som önskar att etablera sig på marknaden. Vidare menar Lieberman och Montgomery (1988) att pionjären, genom att vara först på marknaden, betraktas som mer bekant, kunnig och kompetent i konsumentens ögon. Konsumentens tillit till pionjären leder i sin tur till att konsumenterna väljer pionjärens produkt oavsett om efterföljarens produkt är bättre eller ej. Ett försprång in på marknaden ger även pionjären möjlighet att komma ackumulera mer kunskap om den nya produkten vilket ger en kostnadsfördel gentemot konkurrenterna. När aktören kommer besitter denna kunskap kan fler enheter produceras vilket sänker den ursprungliga produktionskostnaden.

Likaså menar Lieberman och Montgomery (1988) att en annan fördel med en pionjärstrategi är möjligheten att hitta och utnyttja begränsade resurser före andra aktörer. De begränsade resurserna kan bland annat innefatta leverantörer, geografiska områden eller distributionsfaciliteter vilket inom vissa branscher, såsom detaljhandeln, kan medföra en överlägsen konkurrensfördel. Avslutningsvis menar Carpenter och Nakamoto (1994) att pionjärer fortsätter att vara pionjärer trots att det sker nya etableringar på marknaden. Konkurrensfördelar skapas av de som möter konsumenternas behov bäst och av denna anledning kan pionjären bli idealet för produkten då de är först på marknaden och kan dra fördelar snabbare. Efterföljare har därför svårt att konkurrera med detta. Om det däremot visar sig att pionjären misslyckas med att möta konsumenternas behov och därmed inte får ett first

mover advantage, finns det ändå en möjlighet för efterföljare att ta sig in på marknaden. Efterföljarna kan gå om pionjärerna genom ett second mover advantage.

Tabell 2. Summering av first mover advantage

Summering av first mover advantage
<i>Definition:</i> "ett företags förmåga att vara bättre än konkurrenterna som en följd av att ha varit först på marknaden inom en produktkategori"
Fördelar med ett first mover advantage
<ul style="list-style-type: none">• Skapa, bygga och forma konsumentpreferenser• Hög varumärkesigenkänning• Teknologisk ledning och ledarskap• Hög kunskapsackumulation• Hitta och utnyttja begränsade resurser

3.2 Definition av second mover advantage

I jämförelse med den omfattande forskning som gjorts kring first mover advantage finns det betydligt färre studier kring second mover advantage (Besharat et al., 2016). Nämnade författare anser det vara underligt och överraskande då det på en mogen marknad logiskt sett alltid finns fler efterföljare än pionjärer.

Boulding och Christen (2001, refererad i Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008) menar att en efterföljare är en aktör som genom att använda den teknik som utvecklats av pionjären kan förbättra en produkt, reducera kostnader samt tillämpa snabbare tillverkning. Zhang och Markman (1998, refererad i Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008) poängterar att en framgångsrik efterföljare måste ha en taktik som tillgodoser efterfrågan på marknaden. Nämnade författare menar även att efterföljare måste utveckla produkter som enkelt kan jämföras med pionjärens. När produkten accepterats av marknaden kan efterföljaren påverka och ändra de konsumentpreferenser som tidigare inramats av pionjären och på så sätt få fördelar. Kerin, Varadarajan och Peterson (1992) menar att ett second mover advantage kan benämnas som en efterföljare som genom att lära sig om konsumentpreferenserna kan producera en bättre produkt eller service än pionjären samt influera konsumenternas beteende.

Benämningen Kerin et al. (1992) ger stämmer väl överens med vad Boulding och Christen (2001) samt Zhang och Markman (1998, båda refererade i Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008) beskriver. Författarna utgör ett bra komplement till varandra vilket sammanfattas väl i Kerin et al. (1992). Samtliga menar att ett second mover advantage skapas genom att producera en bättre produkt än pionjären genom att lära sig om konsumentpreferenser och i förlängningen förändra dem. Av denna anledning har vi valt att utgå från den benämning Kerin et al. (1992) ger av second mover advantage.

3.2.1 Fördelar med ett second mover advantage

Efterföljarstrategin kan beskådas som en säkrare strategi än pionjärstrategin men risken finns att efterföljarna blir uteslutna från marknaden om de väntar alltför länge med att etablera sig på marknaden (Schnaars, 1994). Dock finns det många fördelar att dra nytta av med en efterföljarstrategi (Smith, 2010). Cho, Kim och Rhee (1998) nämner den så kallade ”free-rider”-effekten som den första fördelen. Denna effekt uppkommer när en efterföljare kan dra nytta av de investeringar som en pionjär gjort genom att vara först på marknaden. Efterföljaren behöver exempelvis inte lägga ner resurser på att lära konsumenterna hur en produkt ska användas eftersom pionjären redan gjort denna ansträngning genom sitt pionjärskap. Fortsättningsvis behöver efterföljaren inte heller bygga upp en infrastruktur för att tillgodose konsumenternas tillgång till produkten och inte heller få myndigheternas godkännande för att producera produkten. Vidare menar Cho et al. (1998) att ju mindre pionjären ansträngt sig för att skydda dessa investeringar, desto mer kan efterföljare utnyttja dessa till sin egen fördel för att få ett second mover advantage.

I likhet med ”free-rider”-effekten nämner Teece (1986) förekomsten av informationsspridnings- och inlärningseffekter. Effekter av informationsspridning uppkommer när det i det långa loppet blir svårare för pionjären att hemlighets hålla den information och de kunskaper som ackumulerats genom forskning kring en produkt. Förr eller senare kommer informationen och kunskaperna att spridas till allmänheten. Efterföljare får då på detta sätt tillgång till de insikter pionjären kommit fram till och kan utnyttja dessa i sin tur för att få ett second mover advantage.

Vad gäller inlärningseffekter uppkommer dessa enligt Schnaars (1994) när efterföljare lär sig av de misstag och misslyckande som pionjärerna begått. Vidare menar Smith (2010) att graden av produktsäkerhet är en avgörande faktor gällande inlärningseffekter. Han menar att

eftersom inlärningseffekterna är små i början av en produkts livscykel blir produktosäkerheten stor. Däremot när en produkt har nått en förståelse på marknaden minskar osäkerheten kring produkten och inlärningseffekterna blir större. Porter (1980) menar att effekter likt de ovan nämnda kan ge en väsentlig kostnadsfördel för efterföljarna i konkurrensen med pionjäreterna.

Shankar, Carpenter och Krishnamurthi (1998) framhäver tre andra fördelar med en efterföljarstrategi vilka är (1) bättre förståelse för konsumenterna och vad de efterfrågar, (2) minskade kostnader för forskning och (3) möjlighet till ökat fokus på kompletterande tillgångar. Enligt Teece (1986) uppstår den förstnämnda först när konsumenternas förutsättningar och preferenser blivit tydliggjorda och inramade eftersom dessa vid marknadsinträdet oftast är otydliga. Först när dessa blivit upptäckta, med hjälp av pionjäreternas produkt, kan efterföljarna dra nytta av de nu inramade kundpreferenserna. Den andra fördelen, minskade kostnader för forskning, uppstår eftersom en efterföljarstrategi innebär att företag inväntar klartecken på att en produkt är eftertraktad av konsumenterna samt att det existerar en marknadspotential. Genom denna "vänta-och-se"-strategi behöver efterföljaren inte lägga ner tid eller resurser på något som kan komma att bli en misslyckad produkt. Slutligen beskriver Teece (1986) att en produkts framgång till stor del beror på de tillgångar, såsom marknadsföringen och produktservicen, som komplementerar produkten. Efterföljaren kan utnyttja detta och dra fördelar genom att inte vara först ut på marknaden och istället lägga fokus och mer tid på att utveckla de kompletterande dimensionerna och låta pionjäreterna utveckla själva produkten.

Tabell 3. Summering av second mover advantage

Summering av second mover advantage
<i>Definition:</i> "en efterföljare som genom att lära sig om konsumentpreferenserna kan producera en bättre produkt eller service än pionjären samt influera konsumenternas beteende"
Fördelar med ett second mover advantage
<ul style="list-style-type: none"> • "Free-rider"-effekt • Informationsspridnings- och inlärningseffekter • Bättre förståelse för konsumenterna och vad de efterfrågar • Minskade kostnader för forskning • Ökat fokus på kompletterande tillgångar

3.3 Vara först eller inte?

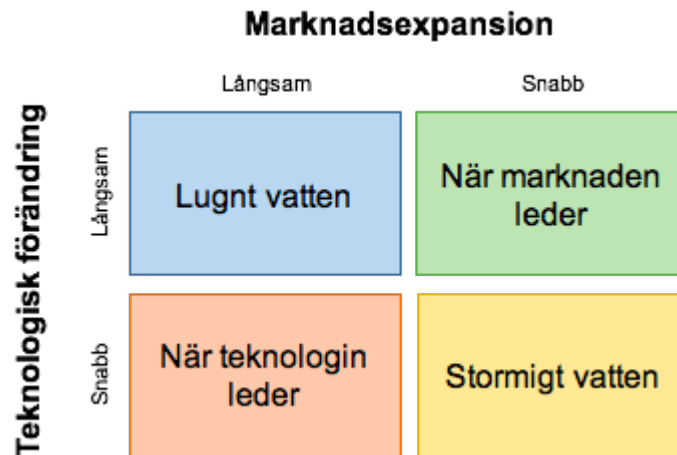
Både first och second mover advantage kommer med för- respektive nackdelar. Enligt Suarez och Lanzolla (2005) får pionjärer som uppnår ett first mover advantage ett nästan oöverkomligt försprång gentemot efterföljare genom sitt pionjärskap. Dock menar Smith (2010) att det finns en rad olika exempel på företag som varit först på marknaden med en produkt men som sedan misslyckats. Shilling (2007) ger följande exempel, i en artikel i Forbes, på pionjärer som förlorat sin ledande position till efterföljare: företaget Dumonts ledande position på marknaden när TV-apparaten först introducerades men att de snabbt tappade sin position till efterföljarna RCA och Motorola. Likaså förlorade pionjärerna Chuxs blöjor sitt försprång mot Procter & Gambles Pampers-blöjor. Sammanfattningsvis menar Suarez och Lanzolla (2005) att inga konkurrensfördelar varar för evigt men att företag med ett first mover advantage kan leda sin produktkategori under många år ända in tills dess att marknaden mognat.

När det gäller tidigare studier inom ämnet first mover advantage menar Suarez och Lanzolla (2005) att fokus nästan alltid legat på *hur* aktörer uppnår dessa fördelar. Samtliga tidigare studier har då alltid nått samma slutsats: att pionjärer genom att vara först kan (1) ackumulera kunskap och expertis inom produktområdet före konkurrenterna, (2) upptäcka och erövra begränsade resurser, exempelvis talangfulla individer eller geografiska områden, före rivalerna och (3) bygga en konsumentbas före efterföljarna vilket gör det svårare och dyrare för konsumenterna att byta över till ett annat företag. Suarez och Lanzolla (2005) anser att fokus istället bör omdirigeras från *hur* aktörer skapar ett first mover advantage till *under vilka omständigheter* ett långvarigt first mover advantage är mer benäget till att uppstå. Förståelsen för detta kan vara av betydelse då denna kan avgöra den potentiella lönsamheten vid beslut om inträde på marknaden.

Under 2005 genomförde Suarez och Lanzolla en omfattande studie där 30 olika etableringar på nya produktmarknader studerades. Målet med undersökningen var att kunna identifiera under vilka omständigheter och i vilka situationer företag har större möjligheter att uppnå ett first mover advantage respektive när ett first mover advantage är mindre fördelaktigt. Studien visade att det finns två faktorer som avgör när det är mer fördelaktigt att vara pionjär än att vara efterföljare vilket är (1) graden av teknologisk förändring och (2) marknadens

expansions- takt². Resultatet av studien redovisas nedan eftersom vi tror att den är av vikt även i efterföljarnas kamp om marknaden.

3.3.1 Teknologisk förändring och marknadsexpansion



Figur 3. Kombinerade effekter av marknadsexpansion och teknologisk förändring (egen modell baserad på Suarez & Lanzolla, 2005, s.4)

De fyra olika situationerna i Suarez och Lanzollas tabell (2005) som presenterades ovan påkallar olika typer av resurser och kapaciteter. Suarez och Lanzolla (2005) menar att det är av vikt att företag som tänker etablera sig på marknaden är medvetna om den marknad de tänker konkurrera på och dess olika omständigheter för att bli framgångsrika. Som Suarez och Lanzolla (2005, s.1) nämner ”kan pionjärstatus ge fördelar, men det gör det inte ovillkorligen. Mycket beror på omständigheterna”.

3.3.1.1 Lugnt vatten

Det första scenariot, *långsam teknologisk förändring* och *långsam marknadsexpansion*, benämner Suarez och Lanzolla (2005) som lugnt vatten där marknaden är gynnsam för ett långvarigt first mover advantage. Med en långsam teknologisk förändring är det svårare för efterföljare att differentiera sin produkt från pionjärens. Även om efterföljarna lyckas med att differentiera sig är denna process under långsam teknologisk förändring inte tillräckligt snabb då pionjären snabbt kan producera en bättre produkt än efterföljaren utan några större

² Marknadens expansionstakt syftar på hur snabbt en produkt penetrerar marknaden och blir accepterad av konsumenterna. Exempelvis var marknadsexpansionen mycket snabbare för mobiltelefonen än den fasta telefonen. Den fasta telefonen krävde mer än 50 år för att 70 procent av hushållen skulle använda den medan det endast krävde mobiltelefonen 20 år för att nå 70 procent (Suarez & Lanzolla, 2005).

svårigheter. Vidare menar Suarez och Lanzolla (2005) att långsam marknadsexpansion gynnar även pionjären i den mån att det ger den utrymme att före efterföljarna hitta nya potentiella kunder samt nya marknadssegment.

3.3.1.2 När marknaden leder

Under scenariot när marknaden leder, det vill säga *långsam teknologisk förändring* och *snabb marknadsexpansion*, menar Suarez och Lanzolla (2005) finns det väldigt stor potential för att skapa ett kortsiktigt first mover advantage. Författarna menar dock att potentialen är något mindre för skapa ett långvarigt first mover advantage. Då den teknologiska förändringen är långsam kan företag revolutionera marknaden genom att använda teknologi som funnits på marknaden sedan många år tillbaka för att skapa en helt ny produkt. Samma författare ger exemplet med Sonys Walkman som skapades 1979 med redan befintlig teknik vilken inte hade vidareutvecklats på årtionden. Sony lyckades däremot hitta ett sätt att använda dessa gamla tekniker för att skapa något helt nytt och revolutionerande. Tio år efter lanseringen av Sonys Walkman hade företaget fortfarande en marknadsandel på 48 procent vilket tyder på att ett långvarigt first mover advantage kan skapas när marknaden leder (Suarez & Lanzolla, 2005).

3.3.1.3 När teknologin leder

I scenariot *snabb teknologisk förändring* och *långsam marknadsexpansion* hävdar Suarez och Lanzolla (2005) att företag riskerar att gå flera år med förluster då marknaden expanderar långsamt vilket betyder att det kan ta lång tid för konsumenterna innan de lär känna och lär sig använda företagets produkt. Vidare möter de en snabb teknologisk förändring då de får konkurrens från nyetablerade efterföljare. Vidare menar Suarez och Lanzolla (2005) att dessa aktörer lockas in på marknaden i hopp om att kunna attrahera pionjärernas kunder med nya teknologier och produkter för att generera en vinst. Endast företag med mycket resurser och tålamod klarar av att etablera ett hållbart och långsiktigt first mover advantage samt överleva detta marknadsklimat. Först och främst måste pionjären kunna vänta ut läget, antingen tills den teknologiska förändringen saktats ner eller tills ny produktteknologi etableras på marknaden som påskyndar marknadsexpansionen. Givetvis måste pionjären även upprätthålla investeringar inom forskning och utveckling för att inte tappa sitt ledande teknologiska läge på marknaden (Suarez & Lanzolla, 2005).

3.3.1.4 Stormigt vatten

Det här scenariot, med en *snabb teknologisk förändring* och *snabb marknadsexpansion*, benämner Suarez och Lanzolla (2005) som stormigt vatten. När marknaden är stormig är det inte fördelaktigt att vara pionjär inom en produktkategori. Orsaken är att en sådan här marknad lockar in många nya konkurrenter vilket minskar sannolikheten för att kunna skapa ett first mover advantage. Samtidigt betyder även en snabb marknadsexpansion att pionjären inte haft tiden att skapa varken produktionsfördelar eller stark marknadsnärvaro och det blir då relativt lätt för efterföljarna att konkurrera med pionjäreterna. Denna situation missgynnar därför pionjärens möjlighet till framtida existens på marknaden (Suarez & Lanzolla, 2005). Fortsättningsvis hävdar Suarez och Lanzolla (2005) att en snabb teknologisk förändring betyder att produkten riskerar att bli mindre unik. Detta eftersom den snabbt kan konkurreras ut av en teknologiskt bättre produkt från efterföljarna. Orsaken till detta är att efterföljarna inte är bundna till att upprätthålla eller förbättra gamla teknologier och därför inte är rädda att hitta och skapa nya produkter.

I nedanstående tabell presenteras de olika situationerna, om de kommer vara kortvariga eller långvariga och vilka nyckelresurser som explicit kommer att krävas för att lyckas få en fördel.

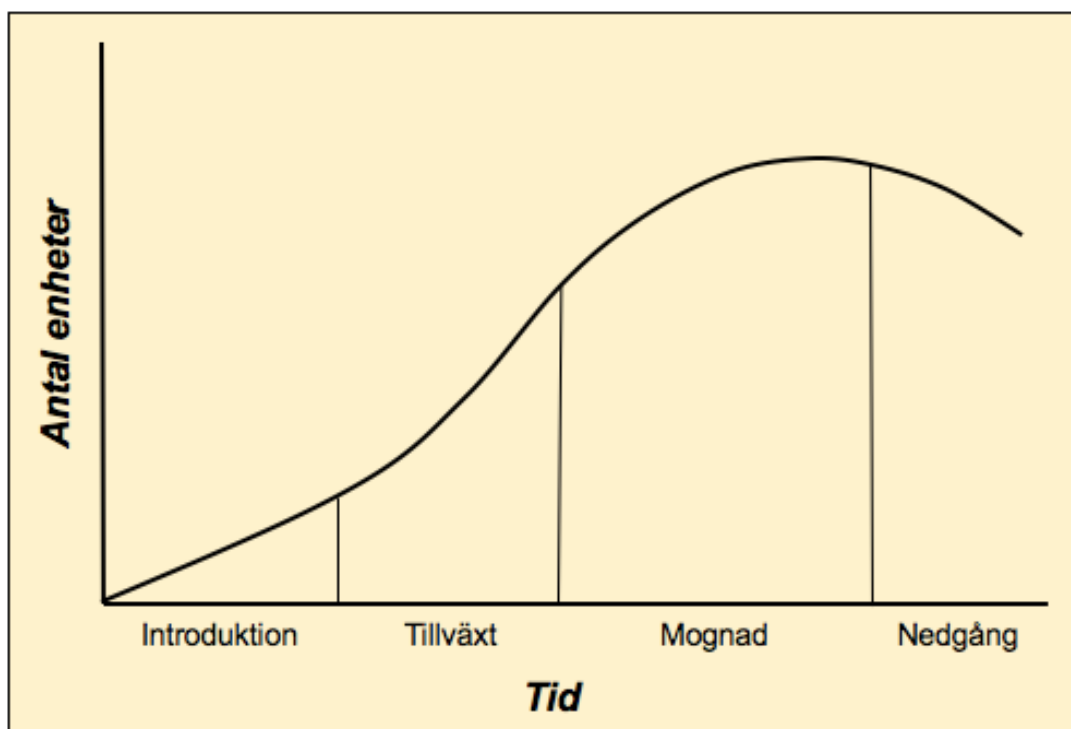
Tabell 4. När är first mover advantage mest fördelaktiga? (egenproducerad tabell baserad på Suarez & Lanzolla, 2005, s.8)

	Sannolikhet för långvarigt first mover advantage	Nödvändiga nyckelresurser
Lugnt vatten	Mycket sannolikt Att vara först garanterar nästan alltid fördelar	Märkesmedvetenhet hjälpsamt men resurser är mindre viktiga
När marknaden leder	Sannolikt Säkerställ att du har resurserna för att kunna svara på de marknadssegment som uppstår	Marknadsföring med stor omfattning, distribution, produktionskapacitet
När teknologin leder	Ganska osannolikt Snabb teknologisk förändring ger efterföljarna resurserna för att konkurrera med dig	Hög F&U, många resurser
Stormigt vatten	Osannolikt Liten chans att kunna skapa sig långvarig framgång även om man är erfare	Marknadsföring med stor omfattning, produktion, hög F&U

3.4 Industrins livscykel

Industrins livscykel är en central modell inom strategiforskning och i vår studie används modellen som ett komplement till vår kärna, vilket är second mover advantage i relation till varumärkesuppbyggande. För att få en bättre förståelse för dessa fördelarna är det av relevans att få en övergripande förståelse för industrins livscykel. Detta eftersom vi anser att branschens stadium har en underliggande koppling till first och second mover advantage då dessa fördelar tenderar att bli mer synliga i vissa stadier av livscykeln. Med hjälp av denna förståelse kan marknadsaktörerna även kategorisera kafémarknaden i ett stadium vilket kan ge en inblick i branschens fortsatta utveckling.

Ljung, Nilsson och Olsson (2007) beskriver hur antalet företag förändras i livscykeln allt eftersom den totala efterfrågan för de produkter och tjänster som dessa företag erbjuder förändras. Förståelse för branschdynamiken är väsentlig vid uppbyggandet av hållbara strategier och för att kunna garantera framgång samt långvarighet på marknaden. Stadierna i industrins livscykel presenteras i figur 4 nedan.



Figur 4. Egen modell av industrins livscykel (baserad på Grant, 2005, s.301)

Under introduktionsstadiet beskriver Grant (2005) och Ljung et al. (2007) att det är då en ny marknad tar form och pionjärerna etableras. Om marknaden genererar en hög lönsamhet attraheras sedan nya aktörer in på marknaden. I ett senare skede leder detta till överetablering

vilket medför att efterfrågan på företagens produkter och tjänster minskar och branschen går då in i ett mognadsstadium. I nedgångsfasen minskar lönsamheten så pass mycket att antalet konkurrerande företag successivt minskar (Grant, 2005; Ljung et al., 2007).

3.4.1 Marknadsutveckling och introduktionsstadiet

Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) förklarar att under introduktionsstadiet lanserar pionjären en för marknaden tidigare okänd produkt eller tjänst. Stadiet kännetecknas även av begränsad försäljning samt inga eller få konkurrenter. Eftersom produkterna eller tjänsterna är nya har kunderna lite kännedom om dessa och därför är även kunderna på marknaden till en början få. Följaktligen är det därför inte möjligt att fokusera på att skapa stordriftsfördelar vilket gör att fokus ligger mer på att få konsumenter medvetna om produkten samt attrahera nya kunder. Vidare menar även Grant (2005) och Ljung et al. (2007) att det är efterfrågan som avgör produktens komplexitet, utbudet av konkurrerande substitutprodukter samt i vilken utsträckning produkten marknadsförs.

3.4.2 Tillväxtstadiet

När marknaden går in i tillväxtstadiet menar Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) att de etablerade företagen nu ökar sin kapacitet för att tillgodoräkna sig den växande efterfrågan. Enligt Schnaars (1994) är det antingen i denna eller nästkommande fas som efterföljare träder in på marknaden. Dock menar Carpenter och Nakamoto (1994) att pionjären inte kan förutse när efterföljarna kommer att träda in på marknaden eller hur de kommer att bygga upp sina konkurrensstrategier. Av denna anledning menar nämnda författare att pionjäreterna varken kan förebygga eller hindra efterföljarnas etablering på marknaden.

Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) påpekar även att lönsamheten inom industrin ökar i detta stadium och att marknaden därför blir attraktiv för nya aktörer. I och med det ökande antalet aktörer läggs större vikt på differentiering genom till exempel marknadsföring och produktkvalitet. Det stora produktutbudet ökar konsumenternas priskänslighet och priserna sjunker successivt med att konsumentgrupperna och utbudet växer. I detta stadium har pionjären haft tid att positionera sitt varumärke och influera konsumenterna men ändå inte helt och hållet format konsumentpreferenser. Carpenter och Nakamoto (1994) stödjer detta då de menar att konsumenternas preferenser inte är fixerade vid pionjäreterns etablering på marknaden eftersom pionjären omöjligtvis kan förutse hur konsumentpreferenserna kommer att utvecklas.

3.4.3 Mognadsstadiet

Mognadsstadiet kännetecknas enligt Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) av successivt minskande tillväxt och efterfrågan. I detta stadium beskriver Schnaars (1994) att ytterligare aktörer väljer att gå in på marknaden eftersom konkurrenssituationen nu stabiliserats med mer inramade konsumentpreferenser. I och med det ökade utbudet, minskade efterfrågan på marknaden, mer informerade och kunniga köpare samt ökad mängd substitutprodukter menar Grant (2005) att fokus skiftas bort från produktdifferentiering. Aktörerna väljer nu att standardisera sin produkt, pressa ner priset och skapa stordriftsfördelar. De aktörer som misslyckas med att skapa stordriftsfördelar slås ut från marknaden då deras produktionskostnader blir alltför höga och leder till minskad vinst (Grant, 2005; Ljung et al., 2007). Vidare menar Carpenter och Nakamoto (1994) att det är i mognadsfasen som konkurrensen mellan pionjärer och efterföljare trappas upp.

Carpenter och Nakamoto (1996) delar upp mognadsfasen i två etapper där efterföljaren ser pionjärens position som permanent i den första etappen. I den första etappen försöker efterföljaren bli konkurrenstålig genom att marknadsföra varumärket och på så sätt skapa en permanent position på marknaden. När efterföljaren sedan etablerat sin position på marknaden och kommit ikapp pionjärens inleds den andra etappen. Pionjärerna och efterföljarna konkurrerar nu genom kontinuerlig marknadsföring samt reglering av prisnivån för att maximera sina respektive mål och ambitioner.

3.4.4 Nedgångsstadiet

Evolutionen av en industri skiljer sig beroende på branschtillhörighet (Grant, 2005). Han menar att oelastiska industrier, såsom kläd-, livsmedels-, och bostadsindustrin, kommer aldrig att gå in i ett nedgångsstadium då dessa industrier aldrig kommer att föråldras eller sluta efterfrågas. Vissa industrier tenderar även att få en föryngring av sina livscyklar. I branscher som är elastiska menar Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) att originalbranschen hotas av nya industrier i nedgångsstadiet. De nya industrierna förändrar konsumenternas köpbeteende vilket medför att de nya produkterna tenderar att föredras framför de gamla. Denna förändring leder till att lönsamheten i originalbranschen minskar. I det allra sista skedet i nedgångsfasen menar Grant (2005) samt Ljung et al. (2007) att de aktörer som finns kvar på marknaden har en tendens att bli pris- och volymkänsliga. Aktörerna tvingas sänka priset och produktionsvolymen till under vinstmarginalen för att kunna ”mjölka ut” branschens sista

droppen. Avslutningsvis talar Grant (2005) även om att olika länder kan befinna sig i olika stadier av livscykeln. Till exempel menar han att bilindustrin i Europa, USA och Japan har kommit in i sin nedgångsfas medan bilindustrin i Kina, Ryssland och Indien är i sin tillväxtfas.

3.5 Varumärkesuppbyggande

I tillägg till teorin om first och second mover advantage inkluderas teori om varumärkesidentitet som är en del av varumärkesuppbyggande. Då vår studie ämnar undersöka first och second mover advantage i relation till varumärkesuppbyggande är det av relevans att förstå grundläggande varumärkest teori.

3.5.1 Varumärkesidentitet

Varumärkesidentitet har länge setts som en viktig del av varumärkesuppbyggandet och har på grund av detta blivit en självklar del i den differentieringsstrategi som företag använder sig av (Kapferer, 2012). Samma författare menar även att varumärkesuppbyggande har visat sig vara speciellt viktig i dagens samhälle där valen för konsumenterna ofta är många. Då det finns gott om varierande forskning kring varumärkesidentitet medför detta definitionssvårigheter kring begreppet (Aaker, 2010; Kapferer, 2012; Kotler & Keller, 2012).

Aaker (2010) anser att begreppet inkluderar olika associationer såsom vad varumärket står för och vad målet med varumärket är. Vidare tillägger Keller (1998, refererad i Kapferer, 2012) att varumärkesidentitet är ”en uppsättning av tankemässiga associationer hos konsumenten som adderas till det uppfattade värdet av produkten eller servicen” (Keller, 1998, refererad i Kapferer, 2012, s.10). I likhet med associationer beskriver Wheeler (2013) att varumärkesidentitet driver igenkännande och gör företagets idéer och andemening mer tillgängliga för konsumenten. Kapferer (2012) menar att varumärket bör fungera som en långsiktig och stabil referenspunkt för att främja igenkännande. Det är därför viktigt att varumärket behåller sin identitet och sin tysta överenskommelse med sig själv, sitt mål och sina kunder. Just stabiliteten hos ett varumärkes identitet är en aspekt som diskuterats flitigt av forskare (Aaker, 2010; Collins & Porras, 1995; Kapferer, 2012). Aaker (2010) argumenterar på liknande sätt som Kapferer (2012) att syftet med en stark varumärkesidentitet är just att det inte ska behöva ändras och att varumärkets identitet till och med ska vara motståndskraftigt mot förändring. Däremot menar Collins och Porras (1995) att det enda som

bör vara konstant och oföränderligt är varumärkets kärna och att aspekterna kultur, mål och strategi runt denna kärna bör vara föränderliga.

Som utgångspunkt för studien kommer Kellers (1998, refererad i Kapferer, 2012) definition av varumärkesidentiteten att vara central då Kellers (1998, refererad i Kapferer, 2012) stöds av Aaker (2010), Kapferer (2012) samt Wheeler (2013). I tillägg kommer även Aakers (2010) insikt om stabilitet i ett varumärkes identitet att användas då han menar att ett starkt varumärke inte ska behöva ändras utan till och med klara av förändring. Anledningen till detta val hör samman med studiens syfte då marknaden förändras på grund av olika aktörers inträde och att ett starkt varumärke bör klara av förändringar.

3.5.2 Val av modell för uppbyggande av varumärkesidentitet

Vad gäller byggstenarna för en varumärkesidentitet eller processen för att nå dit är åsikterna något delade (Aaker, 2010; Kapferer, 2012; Urde, 2013) vilket presenteras nedan med de tre nämnda författarnas respektive modell.

Tabell 5. Sammanställning av modeller för varumärkesuppbyggnad (utifrån Aaker, 2010; Kapferer, 2012; Urde, 2013)

		Fokus		
		Internt	Externt	Internt och externt
Modell	Corporate Business Identity Matrix (Urde)	<ul style="list-style-type: none"> Mål och vision Kultur Kompetens 	<ul style="list-style-type: none"> Tillagt värde Relation Position 	<ul style="list-style-type: none"> Uttryck Kärna Personlighet
	Brand Identity Prism (Kapferer)	<ul style="list-style-type: none"> Personlighet Kultur Självbild 	<ul style="list-style-type: none"> Fysik Relation Reflektion 	
	Brand Identity Model (Aaker)	<ul style="list-style-type: none"> Varumärke som produkt Varumärke som organisation Varumärke som person Varumärke som symbol 		

Aaker (2010) argumenterar för att varumärkesidentiteten kommer från fyra olika interna perspektiv och att dessa fyra perspektiv består av totalt tolv olika aspekter. Perspektiven är:

1. Varumärke som produkt
2. Varumärke som organisation
3. Varumärke som person
4. Varumärke som symbol

Vidare argumenterar han för att ett företag inte tvunget måste använda sig av samtliga tolv aspekter eller ens majoriteten av dessa utan att varumärket kan byggas upp genom ett starkt fokus på endast några enstaka aspekter. Aaker (2010) poängterar dock att ett företag ändå bör analysera alla aspekter och utifrån detta bestämma vilka av dessa som är viktiga för varumärkets inriktning. Vidare är Aakers (2010) Brand Identity del av en större process vilket differentierar den från Kapferer (2012) och Urdes (2013) modeller.

Kapferer (2012) förklarar sin modell på liknande sätt som Aaker (2010) men inkluderar även ett externt perspektiv. Varumärkesidentiteten delas således upp i tre interna aspekter och tre externa aspekter. Kapferer (2012) sammanfattar sin modell i Brand Identity Prism men till skillnad från Aaker (2010) hävdar han att modellens alla sex delar måste finnas och vara en del av det slutgiltiga varumärket. Dessa delas upp i externa och interna delar.

Urdes (2013) modell består, precis som Kapferers (2012) modell, av ett internt och ett externt perspektiv men inkluderar även ett tredje perspektiv som slår samman både internt och externt perspektiv i ett försök att skapa en varumärkesidentitet. Urdes (2013) modell använder sig av interna och externa avgränsningar men han sätter varumärkeskärnan i centrum av modellen. Urdes modell har nio element där åtta utgår ifrån den nionde, kärnan. Övriga är värdeförslag, relationer, position, uttryck, personlighet, kompetens, kultur och vision/mission. Precis som Kapferer (2012) argumenterar Urde (2013) för att alla dessa är del av den slutgiltiga varumärkesidentiteten.

Då Urdes (2013) och Kapferers (2012) modeller fokuserar på både interna och externa aspekter passar Aakers (2010) modell oss bättre. Då studien utgår ifrån ett företagsperspektiv är det mer lämpligt att utgå ifrån en modell med endast ett internt perspektiv. Genom att endast använda sig av ett internt perspektiv blir det tydligare hur företag kan bygga upp ett starkt varumärke inifrån.

3.6 Aakers Brand Identity Model

Nedan presenteras de fyra perspektiv samt tolv aspekter som utgör grunden för Aakers (2010) Brand Identity Model. Modellen utgörs av *varumärke som produkt*, *varumärke som organisation*, *varumärke som person* samt *varumärke som symbol*.

3.6.1 Varumärke som produkt

Aaker (2010) benämner det första perspektivet av varumärkesidentiteten som *varumärke som produkt* vilken kan delas upp i sex aspekter. Den första aspekten av detta perspektiv är *produktomfattning*. Aaker (2010) menar att i det långa loppet är detta en av de mest betydelsefulla delarna av varumärkesidentiteten. En stark länk mellan ett varumärke och dess marknad betyder att varumärket ligger nära till hands för konsumenten vilket leder till att varumärket innehar en hög närvaro hos konsumenten. Konsumentens tankar styrs därmed till ett speciellt varumärke när en produkt önskas inhandlas. När ett företag däremot väljer att expandera till nya marknader kan det resultera i att varumärkets kännetecken urvattnas.

Aakers (2010) andra och tredje aspekter är nära relaterade. Den andra aspekten är *produktrelaterade attribut*. Dessa attribut tänker konsumenter extra mycket på när de kommer i kontakt med ett varumärke. Aaker (2010) menar att exempel på dessa attribut kan vara speciellt bra service eller bra elektroniska möjligheter. Utav alla produktattribut har Aaker (2010) plockat ut *kvalitet* och *värde* som speciellt viktiga och skapar därmed den tredje aspekten. Dessa är ofta de attribut som används mest under positioneringen av en produkt och här är det också lätt att göra jämförelser inom en marknad.

Associationer med användningstillfället är Aakers (2010) fjärde aspekt. Företag kan positionera en produkt på så sätt att konsumenten förknippar den till ett specifikt användningstillfälle. Denna positionering kan leda till att konsumenten köper en specifik produkt till sitt associerade användningstillfälle även om den i övrigt inte har någon preferens för ett specifikt varumärke.

Den nästsista aspekten kallas *associationer med användare* (Aaker, 2010). Liksom med associationer till användningstillfället kan associationer till användaren hjälpa till att positionera ett företag i folks medvetande. Konsumenter utgår ifrån andra konsumenters agerande och skapar sig på så sätt en bild utav ett företags stereotypa användare.

Aakers (2010) sjätte och sista aspekten är *associationer med ursprungsland*. För vissa produkter har ursprunget en större betydelse för konsumenten. Trots att två produkter är likvärdiga kan den ena i konsumentens ögon ha ett högre värde då den kommer från en specifik plats.

3.6.2 Varumärke som organisation

Aaker (2010) definierar *varumärke som organisation* utifrån två aspekter: *organisationsattribut* och *lokalt eller globalt*. Organisationsattribut är de delar av en organisations uppbyggnad som gör att de särskiljer sig från övriga företag. Attributen måste vara tydliga i varumärkesidentiteten och måste även identifieras av konsumenten innan de kan göra en skillnad. Aaker (2010) nämner företagens sociala ansvarstagande och miljömässiga arbete som exempel på två organisatoriska aspekter. Slutligen nämner Aaker (2010) att organisatoriska attribut är betydligt mer uthålliga än produktattribut i förhållande till hur de förändrar varumärkesidentiteten.

Enligt Aaker (2010) menas lokalt eller globalt med att en hel organisation, precis som ett produkt, kan associeras med speciella geografiska ställen och genom det vinna vissa fördelar i folks medvetande.

3.6.3 Varumärke som person

Enligt Aaker (2010) definieras även *varumärke som person* utifrån två aspekter: *personlighet* och *förhållande till kunder*. Personligheten är de mänskliga attribut som tillskrivs ett varumärke vilka ofta är något mer komplexa än produktens attribut. Ett produktattribut som pris kan väldigt enkelt ses och jämföras men ett varumärkes personlighet, likt en människas, kan skifta beroende på vem som tillfrågas. Aaker (2010) menar att detta kan hjälpa konsumenten att få varumärkets personlighet att återspeglas på sig själv.

Att ge ett varumärke mänskliga attribut gör det också lättare för konsumenten att skapa ett förhållande till företaget då det känns mer som en relation mellan vänner hellre än enbart en affärsmässig relation. Detta förhållande till kunden leder till fördelar för företaget då konsumenten är mer villig att komma tillbaka för framtida köp och att stötta företaget i dåliga tider.

3.6.4 Varumärke som symbol

Aakers (2010) sista del av varumärkesidentiteten är *varumärke som symbol*. Denna delas upp i aspekterna *bilder och dess metaforer* samt *varumärkets arv*. Detta perspektiv anser Aaker (2010) vara det som håller ihop de andra delarna. Bilder och dess metaforer för med sig olika associationer som gör det enklare för kunden att förstå företagets budskap. I stort sett alla företag kopplas samman med någon typ av bild, inte minst med sin logotyp. Vidare menar Aaker (2010) att logotypen är ett av de snabbaste och mest effektiva sätten att skapa en association hos konsumenten. Symboliskt värde kan också skapas genom *arv*. Detta då tid i sig ofta skapar en historia som sedan företaget kan utnyttja i sitt eget historieberättande. (Aaker, 2010)

Tabell 6. Sammanfattning av Brand Identity Model (egen utformning baserad på Aaker (2010, s.79))

Brand Identity Model			
Varumärke som produkt	Varumärke som organisation	Varumärke som person	Varumärke som symbol
<ul style="list-style-type: none">• Produktomfattning• Produktrelaterade attribut• Kvalitet och värde• Associationer med användningstillfället• Associationer med användare• Associationer med ursprungsland	<ul style="list-style-type: none">• Organisationsattribut• Lokalt eller globalt	<ul style="list-style-type: none">• Personlighet• Förhållande till kunder	<ul style="list-style-type: none">• Visuella bilder och dess metaforer• Varumärkets arv

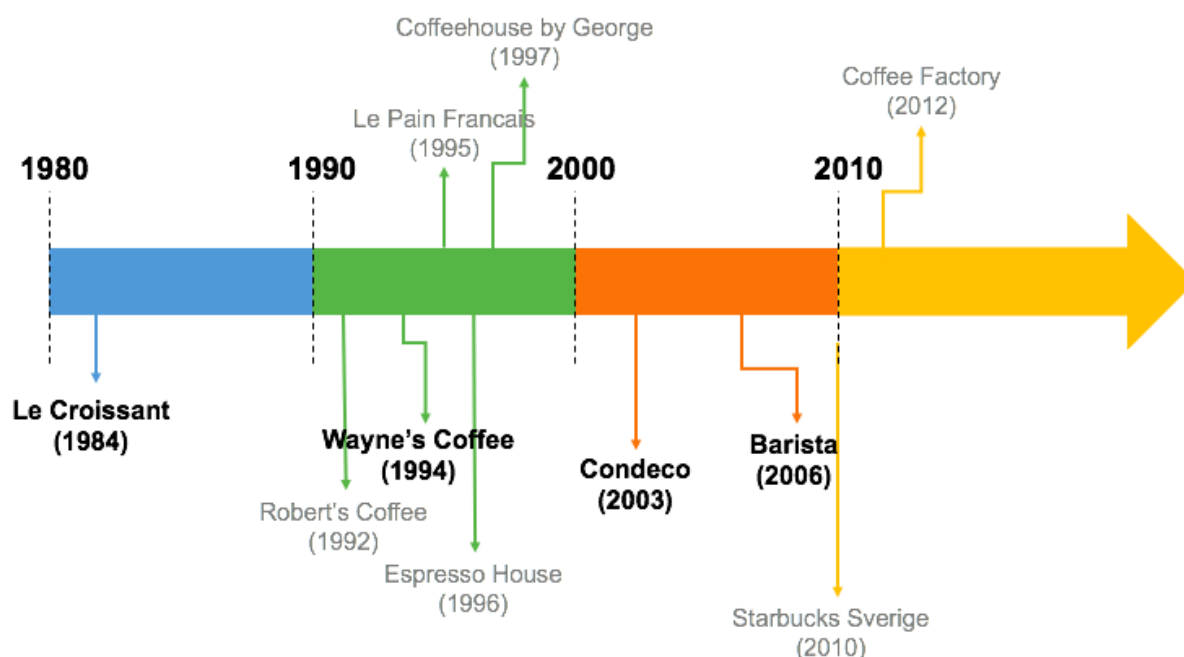
3.7 Applicering av teorier

Den presenterade teorin appliceras på det insamlade empiriska materialet (se kapitel 4 *Empiri*) för att stödja studiens syfte vilket är att *utöka förståelsen kring vilken roll varumärkesuppbyggande har för efterföljande företag när de etablerar sig på den svenska kafémarknaden*. Studien tar därmed sin utgångspunkt i hur processen kring uppbyggande av varumärkesidentiteten ser ut. Denna process kopplas sedan samman med teori om first och second mover advantage för att finna eventuella likheter och olikheter. Som stöd till varför likheterna eller olikheterna uppstår måste de studerade företagen ses ur ett helhetsperspektiv varför även industrins livscykel och teknologisk förändring samt marknadsexpansion presenteras. Beroende på den inträdesposition som ett företag har, det vill säga om de är pionjärer eller efterföljare, bör branschens utveckling spela roll för de fördelar som företagen kan skapa.

4 Empiri

Utifrån det insamlade empiriska materialet med högt uppsatta personer inom varje fallföretag kommer en presentation enligt teman ges. Inledande ges bakgrundsinformation för att sedan leda in på intervjupersonernas uppfattning om marknadsutvecklingen. Slutligen beskrivs de fördelar som intervjupersonen anser att fallföretaget har samt hur företaget arbetar med varumärket.

Tidslinjen presenteras för att ge en överskådlig bild av kafébranschens utveckling. Vidare ger den även en överblick över hur fallföretagen förhåller sig till varandra tidsmässigt. Tidslinjen innehåller endast tio av de elva tillfrågade företagen då Ritazzas inträde på den svenska marknaden inte kunnat bestämmas. Utöver tidslinjen baseras all angiven information i detta kapitel på vad intervjupersonerna delgett oss.



Figur 5. Egen sammanställd tidslinje för de tillfrågade kaféernas etableringsår. Företag som deltar i studien är markerades i fetstil. (Barista, u.å.; Coffeehouse by George, 2013; Condeco, 2016; Espresso House, u.å.; Le Croissant, 2014; Le Pain Francais, 2016; Mf Malmö, 2013; Mälärstedt & Rosenkvist, 2007; Starbucks, 2016; Wayne's Coffee, 2016)

4.1 Björn Almér, grundare och VD på Barista

4.1.1 Bakgrund

Barista grundades 2006 av tre personer, varav Björn Almér var en av dem, som samtliga varit verksamma i Espresso House innan dess. Grundtanken med Baristas kafékoncept var att erbjuda ett kafé med högkvalitativa produkter men som även främjade barns skolgång i Etiopien. Företaget skänker därför en skolmåltid till barn i Etiopien varje gång ett stamkort används för att köpa en kaffe. Idag har Barista 15 kaféer runt om i Sverige och samtliga kaféer drivs av dem själva (Almér, 2016).

4.1.2 Marknadsutveckling

Björn Almér (2016) beskriver att den svenska kafémarknaden är extremt expansiv och att marknaden redan var expansiv när företaget startade 2006. Enligt honom kommer den svenska kafémarknaden fortsätta att växa och hinna fördubblas på endast fyra år fram till 2020. På dagens marknad har kedjekoncepten blivit så stora vilket gjort enskilda kafé ineffektiva. Vidare menar Almér (2016) att de enskilda kaféerna tvingats lämna marknaden eller hitta andra sätt för att överleva det tuffa konkurrens klimatet. Almér (2016) beskriver att viss enskilda aktörerna fått öka sitt utbud till att även sälja starköl eller glass medan andra vänt sig till franchising där de bedriver sin verksamhet genom ett hyrt varumärke.

Almér (2016) påstår även att kafémarknaden förändrats på andra sätt än bara sin tillväxt och storlek. Först och främst har konsumenternas kunskaper om kaffekvaliteten finslipats men framförallt har konsumenterna blivit mer medvetna om vad de konsumerar. Med denna medvetenhet har Fairtrade och ekologiska produkter blivit alltmer efterfrågade i Sverige. Almér (2016) hävdar att: ”Sverige är det land i världen där Fairtrade växer mest just nu, över 30 procent tillväxt [...]. Ekologiskt växer mest i Sverige i hela världen”.

Vidare berättar Almér (2016) att Fairtrade inte var något som konsumenterna efterfrågade vid företagets start. Grundandet av Barista baserades egentligen helt på att de tre grundarna själva kände att det var något som den svenska marknaden saknade. Inspirationen till att ha Fairtrade som koncept fann grundarna i England där Almér (2016) berättar att marknaden ligger 5-6 år före Sverige inom ramen av Fairtrade. Almér (2016) berättar även att Fairtrade-konceptet i Sverige inte var speciellt utvecklat när företaget startade 2006 utan att de enda som hade

Fairtrade-kaffe var kyrkan. Han tillägger att företagets affärskoncept med Fairtrade hade varit omöjlig att få igenom tidigare än 2006:

Vi gick ju med vinst 2012 och de första åren där fram till ungefär 2012 gick ju bara på vår entusiasm. Det fanns ju ingen marknad egentligen så vi paddlade framför vågen. Det var inget konsumenten efterfrågade mer än att det var lite sådär udda, det var kul och konstigt. (Almér, 2016)

4.1.3 Fördelar

Enligt Almér (2016) är den huvudsakliga fördelen för Barista att de var först med Fairtrade på den svenska kafémarknaden. Han nämner att vid grundandet var det viktigt att kunna hitta något som skulle sticka ut från alla andra konkurrenter. Almér (2016) menar att eftersom Barista inte var den första kafékedjan i Sverige så: ”finns ingen poäng att ha en ytterligare kopia på Starbucks”. Av denna anledning valde grundarna att tillföra Sverige något nytt. De enda i världen enligt Almér (2016) som tidigare hade försökt kombinera kaféverksamheten med Fairtrade var kaféet Progreso i England, dock lyckades de inte på grund av bristande kaffekunskap. Även om många av Baristas konkurrenter i dagsläget också använder sig av Fairtrade-kaffe och är delvis ekologiska i sitt sortiment känner sig Almér (2016) trygg i företagets koncept och säger följande:

Vi har 62 procent så vi har dubbelt så mycket eko. Så vi är väldigt trygga i att vi är snällast och mest hållbara och hela den biten. Vi har gått extremt mycket längre än de andra. [...] och sedan kan andra göra samma grej, men vi var åtminstone först. (Almér, 2016)

Almér (2016) är tydlig med att förmedla att Baristas fördel ligger färskheten i produktutbudet och tar arabicabönorna som företaget använder sig av som exempel. Bönorna är färskrostade i Sverige och levereras varje vecka medan konkurrenterna rostar sina bönor utomlands och får sina leveranser någon gång i månaden. Han tillägger också:

[...] även om jag kan säga att detta [kaffet] är 86 poäng är det ändå en smaksak om du tycker om det eller inte så att det är en strid du inte kan vinna. (Almér, 2016)

En annan fördel är att Barista inte bara erbjuder sina kunder bra kaffe utan också möjligheten att kunna bidra till välgörenhet för varje kopp kaffe som säljs. Almér (2016) talar om ”embedded generosity” där välgörenhet finns inbyggd i en produkt och att allt fler

konsumenter är intresserade av detta. Han påtalar också att produkten för den saken inte är dyrare än hos konkurrenterna. Hela idén bakom Barista bygger på att kaffet ska vara bättre eller minst lika bra som kaffet hos konkurrenten, ha samma pris som konkurrentens kaffe men att konsumenten ska välja att gå in på Barista då konsumenten utöver kaffet kan bidra till välgörenhet. Han nämner att FN-samarbetet, som möjliggör Baristas vision att kunna servera skolmåltider till barn i Etiopien, också är något som gör Barista unikt även om konkurrenterna börjat göra liknande saker. Almér (2016) nämner igen att kafémarknaden förändrats de senaste åren och att förekomsten av Fairtrade och ekologiskt har blivit vanligare. Att denna typ av produkter ökat får honom att tro att någonting i konsumentens tankesätt förändrats vilket talar till Baristas fördel.

4.1.4 Varumärke

Almér (2016) berättar att varumärket Barista står för produktkvalitet som dessutom har en ”schysst eftersmak”. Han förklarar att passionen för etiken inte är tillräcklig för att skapa lönsamhet och att företaget måste ha en affärsidé:

[...] om du bara vill vara snäll så kan du ge pengar till Läkare utan gränser eller FN eller vad du nu vill göra själv men folk gillar att fika och svenskar dricker mycket kaffe. (Almér, 2016)

Varumärkesuppbyggande är något som Almér (2016) menar att företaget har fallerat på. Först och främst har detta berott på att kommunikationen med konsumenterna inte varit tillräckligt tydlig. Vidare förklarar Almér (2016) att bolaget haft interna dispyter och varit oeniga om hur driften av verksamheten skulle skötas, vilket har påverkat arbetet kring Baristas varumärke de senaste åren. Ledningen, som suttit de senaste två och ett halvt åren men som precis avgått, menade att en nedtoning av etiken skulle gynna företaget. De hävdade att etikaspekten inte drog in pengar, att det endast var en hygienfaktor och att det skulle varit bättre om kafékedjan istället betonade hur bra de var på kaffe. Almér (2016) kommenterar detta med: ”att vi bara ska vara bäst på kaffe [...]. Det är ju alla andra, det är ingen som bryr sig [om det]”. Som följd av ledningens beslut togs många av företagets eko-, FN- och Fairtrade-skyltar ner från kaféerna. Almér (2016) menar att detta var ett mindre lyckat beslut och ett beslut som bidragit till en brist i kommunikationen. Företaget fick många kommentarer från sina gäster via Facebook där responsen löd att kafékedjan blivit ett ”vanligt” kafé utan Fairtrade och ekologiskt. Almér (2016) kommenterar denna brist i kommunikation genom:

Vi vill ju gärna att fler följer oss men vi vill samtidigt att konsumenten ska se att vi är schysstast och där är det ju en kommunikationsutmaning för om Wayne's klistrar det i alla sina fönster och vi inte gör det, då tror ju folk att de är mer eko än vi. (Almér, 2016)

Almér (2016) menar även att alla kaféer idag hävdar att de är bäst på kaffe och att företaget måste trycka på något annat för att kunna stå ut i mängden. I Baristas fall är det ekologiskt och Fairtrade:

[...] vi försökte vara bäst på någonting som vi inte kunde bevisa att vi var bäst på men att vi är Sveriges snällaste kafékedja, det kan vi bevisa, för det är vi. (Almér, 2016)

I nuläget förlitar Barista sig till mestadels på ”word-of-mouth” och Almér (2016) menar att ”word-of-mouth” är den enda chansen att marknadsföra sig som ett litet kafé. I kaféerna finns även stora kollage om FN-samarbetet och Baristas övriga initiativ upphängda. Dock menar Almér (2016) att gästerna ofta missar detta och att personalen därför spelar en stor roll i marknadsföringen av företagets affärsidé:

[...] och vad vi har kommit fram till vilket vi har alltid tyckt men som vi tycker mer är viktigt är personalen, hur de kommunicerar det för det är ju ‘The Moment of Truth’ som Jan Carlzon brukade prata om, den gamla SAS-chefen, det spelar ingen roll vilka PowerPoints du har eller vad du övrigt har gjort utan det är de 15 sekunderna du har med gästen så om vår personal bryr sig tillräckligt mycket, är tillräckligt stolta över företaget, och de börjar berätta. De kan berätta vad som helst men bara att de börjar prata med dig om någonting så nästa gång pratar ni om någonting annat och då byggs det upp en lojalitet och ett intresse. (Almér, 2016)

Almér (2016) nämner även att det finns en inofficiell tävling mellan Barista-stamkunder där de tävlar i antalet bjudna skolmåltider. Många kunder fotograferar sina kvitton där det totala antalet skolmåltider kunden bidragit med finns med. Många av dessa bilder hamnar sedan på Facebook och Instagram, vilket också kan ses som en form av ”word-of-mouth” Almér (2016) berättar även att bolaget använder sig av en del gerillamarknadsföring genom att ge bort kaffesump som växtgödning. Syftet är att kaffesumpen, som är placerad vid ingången till alla Barista-kaféer, ska skapa samtalsämne och marknadsföra sig på ett mer okonventionellt sätt:

[...] kaffesumpen är också en sådan här galen grej. Vi ger bort våra sopor och sen tar du hem det och gödslar dina tomater. [...] när en gäst kommer tillbaka med två kilo körsbärstomater som hon har gödslat med vår kaffesump och vill ge tillbaka till vår personal, [...] det blir motiverande för personalen och gästen som tyckte det var kul och så blev det en bild på Facebook och så blir det massor med delningar. (Almér, 2016)

4.2 Emelie Törn, marknadsansvarig på Condeco

4.2.1 Bakgrund

Eva Olsson grundade Condeco 2003 i Göteborg och kedjan består idag av tio kaféer i egen regi. Olsson och är fortfarande aktiv i företaget samt driver även tre andra kafékoncept, Fröken Olsson, Evas Paley och Satori. Inspirationen för uppstarten kom från Olsson själv som är vegetarian vilket är anledningen till företaget huvudsakligen vegetariska inriktning. (Törn, 2016).

4.2.2 Marknadsutveckling

Törn (2016) beskriver att när Condeco grundades i Göteborg fanns det inte så många kafékedjor utan de flesta kaféer var enskilda. Samtidigt säger hon att det nu märks en skillnad på marknaden jämfört med när Condeco startade 2003 där de stora kedjorna tar allt mer plats.

I början på 1990-talet fanns inte samma fokus kring vegetarisk mat som det finns idag. Enligt Törn (2016) har efterfrågan på vegetarisk mat under de senaste åren ökat och vad som många människor från början sågs som en hälsotrend har idag blivit ett sätt att leva. ”Det vegetariska är ändå ett sätt att tänka [...] mer som en livsstil” (Törn, 2016). Vidare tror även Törn (2016) att hälsotrenden gjorde människor mer medvetna om vad de äter och vilka effekter viss konsumtion har. ”Vi märker att hälsotrenden tar allt mer för sig. Och även när det gäller veganskt så är det lite hand i hand.” (Törn, 2016)

4.2.3 Fördelar

Enligt Törn (2016) ligger många av Condecos fördelar i att företaget inte ändrat någonting i affärskonceptet sedan grundandet. Sedan start har målet med konceptet varit att skapa ett tredje rum mellan jobbet och hemmet som kunden kan sitta i från tidig morgon till sen kväll. Törn (2016) påpekar att mysigheten är en fördel i förhållande till många av konkurrenternas kaféer: ”Jag tror att många, och det hör man ju på våra gäster, att många kommer ju till oss

just för att det är så mysigt, att man vill sitta länge.” Condecos kaféer är inredda som stora vardagsrum med mysiga fåtöljer och Törn (2016) säger att flertalet gäster genom åren kommer tillbaka just för att de uppskattar den mysiga miljön med vardagsrumskänsla.

En annan fördel Condeco har kommer mycket från ägarens livsstil. Ända sedan grundandet har verksamheten genomsyrats av denna: ”Vår ägare är själv vegetarian och brinner för matlagningen vilket hon gjort ända från start. Detta har varit grunden för hela varumärket” (Törn, 2016). Vidare är många av ingredienserna i Condecos produkter ekologiska. Törn (2016) ger exemplet på kakaon till rawfoodbollarna som är uteslutande ekologiskt. Vidare betonar även Törn (2016) att naturliga ingredienser och produkter utan tillsatser är viktiga för företaget. På grund av detta finns några av recepten till Condecos kakor och mat att läsa på deras hemsida.

På frågan om Condeco har stort fokus på produktkvaliteten säger Törn (2016) de har barista utbildningar men att fokus huvudsakligen ligger på produktutveckling av maten. Törn (2016) menar att Condeco skiljer sig åt från andra kaféer då de är mer inriktade på varm mat och att det är där den största produktutvecklingen sker. Vidare kommenterar Törn (2016) varierade produktutbud:

Sen skiljer ju Condeco [sig] från många andra kedjor just att vi har det här mellantinget. Vi har både frukost, vi har fika, vi har varm mat, alltså pajer, lasagne och nu har vi även börjat med stenuksbakade pizzor på vissa utvalda Condeco. Alltså de senaste etableringarna och nyöppningarna. Sedan har vi rättigheter på kvällen, så vi ser oss lite själva som någonting mellan kafé och restaurang. (Törn, 2016)

Vidare menar Törn (2016) att Condeco har haft en fördel i att dess grundare sedan tidigare varit aktiv på kafémarknaden och kunnat skapa ett kontaktnät samt haft kunskap om vad det innebär att driva kaféer. I realiteten ser inte Törn (2016) Condecos senare inträde på marknaden som något som skulle ha gett företaget en nackdel, mycket på grund av att grundaren inte var helt grön inom branschen.

4.2.4 Varumärke

Törn (2016) beskriver att Condeco jobbar mycket med vegetariska alternativ och associerar sitt varumärke med hälsa. Som tidigare nämnts, har ägarens livsstil genomsyrat Condecos koncept ända sedan grundandet. Företagets identitet var på så sätt redan fastställd vid

grundandet och inga stora ändringar har behövts göras. Vidare nämner Törn (2016) att Condeco på senare tid också börjat sälja smoothies och rawfoodbollar men att detta inte har förändrats företagets kärna: ”[...] själva kärnan och varumärkesmässigt så tror jag att vi kommer gå samma linje som vi gör idag” (Törn, 2016).

Törn (2016) menar att Condeco också jobbar med att göra sina kaféer till en mötesplats där alla kan känna sig välkomna från tidig morgon till sen kväll. För att även barnfamiljer ska känna sig välkomna har Condeco en barnavdelning på vissa av enheterna. Syftet blir att understryka budskapet att alla är välkomna till Condeco, ung som gammal och liten som stor:

Alla är välkomna till oss och vilket kafé du än går in på så vill vi att du skall känna dig som hemma. Det ska vara ett tredje rum, mellan jobb och hemma.
(Törn, 2016)

Den mesta av kommunikationen sker enligt Törn (2016) framför allt genom sociala medier, såsom Instagram och Facebook, men även via företagets hemsida. Törn (2016) berättar att i framtiden det även kommer att finnas en app. Kafékedjan använder också ett stamgästkort där kunden kan ladda pengar på kortet och få tio procent rabatt. Dock marknadsförs inte stamgästkortet i nuläget speciellt mycket.

Törn (2016) berättar att maten tillagas på kaféerna och att detta kommunikationen om detta sker genom skyltning, till exempel ”dagens hemlagade paj”. Vidare menar Törn (2016) att Condeco har väldigt få missnöjda kunder och att deras kvalitet upplevs som väldigt bra: “Det är väldigt få gånger som kunder är missnöjda på det vi serverar och det är för att vi är väldigt noga med det vi serverar”.

Condeco jobbar med serviceutbildningar och Törn (2016) betonar att personalen själv ska kunna handskas med de situationer som uppstår. Törn (2016) menar även att eftersom kafébranschen innebär mycket möten med folk är det viktigt för Condeco att servicen fungerar. Condeco jobbar inte mycket med försäljningen utan lägger vikt på just service. Detta leder till fler återkommande gäster som känner sig hemma med Condeco och det är viktigt för Condeco att gästerna känner sig sedda.

4.3 David Mirzajani, VD och ägare på Le Croissant

4.3.1 Bakgrund

Le Croissants nuvarande ägare, David Mirzajani, tog över företaget 2012 men företaget grundades redan 1984 vilket gör det till Sveriges äldsta kafékedja till varumärket (Mirzajani, 2016). Grundarna till Le Croissant inspirerades av den kärlek de hade för Frankrike och ville ta med sig kulturen tillbaka till Sverige. Vid ägarbytet 2012 bestod kafékedjan av sex kaféer som slogs samman med Mirzajanis övriga kaféer för att 2016 ha växt till arton kaféer i franchisedrift (Mirzajani, 2016).

4.3.2 Marknadsutveckling

Enligt Mirzajani (2016) var konkurrensen inte lika tuff som den är idag vid Le Croissants grundande 1984:

[...] för de som hade ett koncept och som hade en ide, även de enskilda enheterna, så gick det ju hyfsat bra. [...] Nu har det hänt lite men utifrån det vi har fått höra och det vi vet så var det bra år för den här branschen. (Mirzajani, 2016)

Vidare säger han att den europeiska mat- och fikakulturen var stor i Sverige och speciellt franska och italienska bistron. Dock var koncepten inte lika genomarbetade som de är idag. Om dagens Le Croissant-koncept funnits redan på 1980-talet så tror han att företaget varit väldigt mycket före sin tid och att det varit ”för fancy pancy och för paketerat” (Mirzajani, 2016).

Mirzajani (2016) menar att konkurrensen idag är hårdare och fortsätter att hårdna. Medvetenheten hos konsumenterna blir allt större i allt från kaffekvalitet till miljöfrågor. Konsumenterna är också mer beresta och när det kommer något nytt är de inte främmande för att testa nya kaféer. Mirzajani (2016) lyfter fram att detta har lett till en ökad vikt för varumärket då varumärket inger förtroende hos konsumenten. Vidare hävdar Mirzajani (2016) hävdar att varumärkesuppbyggandet är viktigare idag än förr. Ett bra koncept och en tydlighet i vad som görs och vad företaget står för måste enligt Mirzajani (2016) finnas för att lyckas på dagens marknad. Mirzajani (2016) menar att varumärket inte var lika viktigt förr och att kaféerna inte hade någon riktning. Mirzajani (2016) drar en parallell till nuläget: ”Idag funkar

det inte, det finns en anledning till varför det blir mer och mer kedjor inom de flesta branscher. Man vill veta vad man får.”

Enligt Mirzajani (2016) är marknaden idag speciellt tuff i storstäderna, i synnerhet i Stockholm där det krävs bra kompetens men också en expansiv strategi då kedjorna öppnar flera enheter samtidigt för att det ska ge någon effekt. Le Croissant har öppnat ett antal enheter i stora städer men har också valt att vara först in i ett antal mindre städer, såsom Boden och Luleå. Mirzajani (2016) motiverar detta aktiva beslut med att dessa mindre städer haft betydligt färre kedjor och mindre konkurrens men att konsumenterna samtidigt varit väldigt mottagliga för nya kaféer.

4.3.3 Fördelar

Mirzajani (2016) ser inte Le Croissant som pionjärer på marknaden men vet att de är den till varumärket äldsta kedjan i Sverige och ser vissa pionjärfördelar i detta. Just varumärket var det som lockade Mirzajani (2016) och de övriga ägarna till Le Croissant då det hade ett unikt koncept. För att ta fasta på denna fördel jobbar kafékedjan mycket med storytelling, ofta kopplad till det faktum att kedjan funnits en längre tid: ”Vi kanske aldrig blir störst [...] Men då har vi i alla fall en historia, vi var först” (Mirzajani, 2016).

Arbetet med storytelling påbörjades för tre år sedan och används för att anpassa sig och konkurrera på dagens marknad samt är viktig i arbetet för att skapa igenkänning och trygghet hos gästen. Deras historia bygger också mycket på det franska, något Mirzajani (2016) anser att de är unika med sett över hela Sverige. De jobbar därför med det franska konceptet fullt ut:

Jag tror att oavsett om du är Starbucks eller Le Croissant så handlar det om göra sin grej och göra det fullt ut. Vi har valt det franska för att det varmt om hjärtat, vi gillar det. Vi vet att svenskar har en liten förkärlek till det franska så vi känner oss trygga i det vi gör. (Mirzajani, 2016)

Mirzajani (2016) framhåller även att Le Croissant har haft en fördel genom att vara först in i en del mindre städer och att dessa marknader har fungerat över förväntan. Dock blev personalen oroliga när nya konkurrenter trädde in på dessa marknader men han menar på att det finns plats för alla på dagens marknad. Vidare menar Mirzajani (2016) att Le Croissant ser sig själva som ett komplement till de större kedjornas huvudsakliga fokus på fika. Orsaken till detta är att Le Croissant inte enbart serverar fika utan har ett högt fokus på mat:

Vårt koncept bygger mycket på [...] att vi är ett väldigt mycket matigare kafé än de andra [kaféerna]. Så det är vår fördel. Vår styrka är att vi kan leverera väldigt bra kafémat. Det är väl det som gör oss unika och är vår stora styrka. (Mirzajani, 2016)

4.3.4 Varumärke

Definitionen av Le Croissants varumärke säger Mirzajani (2016) är ”The French Coffeehouse”, vilket också är kafékedjans underslogan. Det franska konceptet är väldigt viktigt för Mirzajani (2016) att förmedla då han vill erbjuda både mat och traditionell fransk fika i en avslappnad fransk miljö. För att skapa associationer till Frankrike berättar Mirzajani (2016) om hänglåskonceptet med att låsa fast sin kärlek i ett hänglås och kasta nyckeln i floden Seine. Konceptet är taget från Paris och finns på alla kaféer för att förstärka det franska konceptet.

Mirzajanis (2016) betonar att företagets mål att alltid vara nymodiga och utvecklas med marknaden och därför läggs stor vikt vid hälsosam mat som tilltalar dagens kunder: “Vi var först men vi ska också vara med i tiden hela tiden. Det är utveckling, det är det som är vårt mål och ambition, att utvecklas med marknaden.” Mirzajani (2016) poängterar att det idag är av vikt att det finns ett starkt koncept bakom varumärket. Han är dock inte främmande för att konceptet förändras:

Varumärket är ju varumärket men konceptet som bygger varumärket är nånting som lever då vi hela tiden måste anpassa oss. [...] du kan inte sitta och inte göra nånting för då springer alla om en. (Mirzajani, 2016)

Men han betonar att oavsett vilket Le Croissant kunden besöker ska den känna sig trygga i vad den får och vad Le Croissant står för. Dock implementeras något nytt på varje ny enhet vilket håller konceptet levande.

Att hålla konceptet levande hänger väl samman med att Le Croissant har ekologiska och närproducerade produkter. Mirzajani (2016) menar dock att istället för att marknadsföra detta är det bättre att kunden får en aha-upplevelse vid sitt kafébesök. Tanken med att inte marknadsföra dessa aspekter menar Mirzajani (2016) är för att konkurrenterna redan gör detta och att det därför inte särskiljer dem. Han ser hellre att kunderna får något utöver vad de förväntat sig än att de lämnar kaféet i besvikelse. Vidare menar han att genom aha-upplevelser ger företaget den bästa marknadsföringen:

Den bästa reklamen är att låta våra gäster göra det [marknadsföringen] åt oss. Det är det absolut bästa. Vi trycker inte alls på de här punkterna och förklarar hur fint kaffe eller hur dyrt och fint te vi har utan återigen det är mycket roligare att ge kunden en aha-upplevelse. (Mirzajani, 2016)

Le Croissant lägger också stor vikt på att ha bra kvalitet, inte bara på sitt kaffe och te, men också på sin mat. Mirzajani (2016) hävdar att desto starkare ett varumärke är, desto sämre kvalitet kan företagen komma undan med. Vidare menar han att Le Croissant håller hög kvalitet på kaffe och te i förhållande till konkurrenterna. Han nämner att deras kaffe måste vara av hög kvalitet eftersom konsumenter idag har stor kunskap om produkten. "[...] medvetenheten om kaffet idag är otroligt stor så det går inte att lura folket" (Mirzajani, 2016). Trots detta har Le Croissant inte högre priser än konkurrenterna utan väljer att erbjuda lägre priser. Le Croissant marknadsför dock inte deras höga kvalitet utan fokuserar istället på det franska. Som bevis på att maten håller hög kvalitet Mirzajani (2016) att mikrovågsugnar är helt förbjudna i kaféets kök: "Det finns ingen anledning för mig att ta 70 kronor för att trycka på en knapp. Det känns fel." (Mirzajani, 2016).

Le Croissant finns på sociala medier men Mirzajani (2016) känner att kafékedjan har vissa brister i denna del av verksamheten. I nuläget håller de på att förnya sin hemsida samt utveckla en app. Mirzajani (2016) påpekar dock att franchisetagarna ofta är bra på sociala medier och att franchisetagarna jobbar mer aktivt med användningen av dessa.

4.4 Mats Hörnell, VD och Sverigechef på Wayne's Coffee

4.4.1 Bakgrund

Företaget grundades 1994 i Stockholm och sedan dess har grundarna varit närvarande i företaget. Wayne's Coffee har idag 93 kaféer på den svenska marknaden men finns även i Norge, Finland, Estland, Saudiarabien och Cypern. Inspiration till Wayne's Coffee fick grundarna från amerikanska Starbucks i kombination med italiensk kaffetradition. Av företagets 93 svenska enheter drivs sju av dem i egen regi medan resten drivs genom franchise (Hörnell, 2016).

4.4.2 Marknadsutveckling

Hörnell (2016) berättar att konceptet med espressobaserade drycker inte fanns i någon stor utsträckning på den svenska marknaden 1994. Grundarna Marika Lagerberg, Anders Stål och

Lena Madison såg att det fanns utrymme i Sverige för det konceptet de upptäckte på Starbucks i Vancouver och Seattle. Konceptet var helt nytt för svensken med undantag för de som varit utomlands eller druckit kaffe på Starbucks. Hörnell (2016) tillägger att Arla redan några år tidigare, genom introduktionen av café au lait, hade insett att den nya kaffekulturen kunde vara gynnsam för deras mjölkförsäljning och drivit på utvecklingen. Wayne's Coffees grundare var dock inte riktigt nöjda med kaffet från Starbucks och kände inte heller att de ville kopiera Starbucks koncept rakt av. Som ett komplement förklarar Hörnell (2016) att grundarna valde att ta in den italienska kaffetraditionen med ett starkare kaffe och kombinera det med svensk fikatradition. Konceptet blev snabbt en succé och ”alla kändisar var där, kungahuset var där” (Hörnell, 2016).

Konditorier och kaféer har alltid funnits och enligt Hörnell (2016) finns det idag uppskattningsvis 3 000 kaféer i Sverige beroende på var gränsen för kafé dras. Utav dessa 3 000 kaféer är 300-350 stycken kedjebundna. Det är framförallt de kedjebundna kaféerna som tar marknadsandelar och Hörnell (2016) förklarar det som en trend under 1990-talet där kedjebundna restauranger föredras framför enskilda gatukök.

Vi svenskar ville ha lite trygghet, känna igen smaken och veta att morotskakan finns och veta vad det kostar och inte bli obekväma så att säga. Man söker sig gärna till kedjorna, så länge vi gör det bra. (Hörnell, 2016)

Vidare beskriver Hörnell (2016) att kafémarknaden idag upplever ett uppsving där marknaden ökat med 8-10 procent de senaste tre åren. Detta menar han har lett till att många aktörer ser det som en lukrativ marknad att träda in på. Utöver många nya enskilda kaféer har expansionen också drivits hårt av de stora kafékedjorna, såsom Espresso House och Wayne's Coffee. Hörnell (2016) menar att övriga aktörer varit tvungna att hänga för att inte förlora marknadsandelar. Vidare säger han att expansionen av de stora kedjorna också har lett till att allt fler söker sig till varumärken. På grund av den stora expansionen menar han att:

Det finns plats för tillväxt men i Stockholm börjar det blir kärvare och kärvare. Det tar längre tid att bygga rätt försäljning, det märker vi, det märker andra också men det fortsätter ju öppna kaféer varje dag. [...] den [marknaden] är väldigt, väldigt mogen men mättad än det vet jag inte, snart är den det, speciellt Stockholm skulle jag säga. (Hörnell, 2016)

Hörnell (2016) pratar också om sannolikheten för om företagets KRAV-märkning hade varit en framgångsgivande nisch för kaféer på 1990-talet. Han beskriver att han inte tror att folk

hade brytt sig i samma utsträckning som de gör idag. Vidare beskriver han Wayne's Coffees kunder idag som mer medvetna om vad de stoppar i sig och att det märks i hela landet. Vidare menar Hörnell (2016) att dagens kunder vill veta vad de äter och att tilliten till kafékedjornas kunskap om produkterna gör kafékedjan till det säkrare valet.

4.4.3 Fördelar

Som en av företagets främsta Unique Selling Points (USP) talar Hörnell (2016) om att Wayne's Coffee fortfarande är svenskägt. Han påpekar dock att många kunder inte är medvetna om detta eftersom Wayne's Coffee från början velat framstå som en amerikansk kedja. De senaste åren har det faktum att Wayne's Coffee är svenskägt framhävts i större utsträckning samt det faktum att det är grundarna som fortfarande äger Wayne's Coffee. Hörnell (2016) betonar även andra fördelar med företaget, såsom att de jobbar med mer utspridd sittning för att lokalen ska bli mer komfortabel och luftig

Vidare betonar Hörnell (2016) att en annan fördel är att matutbudet är bredare hos dem än hos de främsta konkurrenterna Espresso House och Starbucks:

Vi har också ett bredare matutbud, vi ser att vår lunchförsäljning ökar hela, hela tiden och vårt matutbud vad det gäller smörgåsar och varm mat är större än både Espresso house och Starbucks. (Hörnell, 2016)

Många kaféer idag skyltar med att de har någon typ av miljö- eller samhällsrelaterad märkning, såsom Fairtrade eller KRAV på sina produkter. Hörnell (2016) nämner även att Wayne's Coffee har mer organiskt och ekologiskt än vad de främsta konkurrenterna har. Som tillägg till matutbudet nämner Hörnell (2016) KRAV-märkningen och att det har varit av vikt att vara först som kafékedja att bli KRAV-märkt. Dock betonar Hörnell (2016) "[...] vad KRAV betyder är [det] inte många som vet, [...] Men [det] är något som är bra i alla fall". Trots okunskapen hos konsumenterna ser Hörnell (2016) att många kafékedjor satsar på olika typer av produktmärkningar och att vara först med en produktmärkning anser han vara en fördel gentemot konkurrenterna.

Det som Hörnell (2016) ser som den allra främsta fördelen är att produktionen av sallader och smörgåsar görs dagligen på varje kafé. Hörnell (2016) lyfter fram att detta leder till en bättre och högre kvalitet på kaféernas slutprodukter. Produktionen går även att anpassa på ett bättre sätt till kundernas önskemål samt efter den dagliga efterfrågan. Arbetet med hög kvalitet på slutprodukter blev en fördel tidigt genom: "unika recept, hög kvalitet på råvarorna hela tiden

och hållit en ganska hög prisnivå” (Hörnell, 2016). Dock tillägger Hörnell (2016) att Wayne’s Coffee idag prismässigt ligger i paritet med sina konkurrenter. Vad gäller samarbete med leverantörer har företaget hela tiden sökt vad de kallar äkta leverantörer som kan vara med att utveckla Wayne’s Coffees koncept. Hörnell (2016) nämner leverantören Arla som tagit fram en ekologisk variant av sin baristamjölk, Barista Art, specifikt för Wayne’s Coffee som exempel.

Även fast Hörnell (2016) ser tydliga fördelar hos Wayne’s Coffee har företaget ändå svårigheter att komma in på vissa marknader, såsom Göteborg, där det redan finns två starka kafékedjor. Det samma gäller för andra kafékedjor som försöker ta sig in på marknader där Wayne’s Coffee har ett starkt grepp, såsom Gävle. Hörnell (2016) förklarar att det är svårt att komma in på en marknad när andra aktörer redan funnits där under en lång tid. Den största anledningen bedömer han vara att kunder väljer att återkomma till samma kafé om driften varit jämn och bra under hela tiden. I och med att ett företag profilerat sig på en marknad under en lång tid skapas igenkännande. I och med igenkännandet blir det svårare för andra företag att ta marknadsandelar. Hörnell (2016) menar att fördelen med att vara först på en marknad handlar om: ”man sätter smaker, man sätter beteende så att säga, det är väldigt mycket med att leverera en bra driftkvalitet och tillgänglighet” (Hörnell, 2016).

4.4.4 Varumärke

Enligt Hörnell (2016) jobbade inte grundarna speciellt mycket med varumärket som ny aktör på marknaden utan varumärkesarbetet har skett lite åt gången. Han nämner att ägarna själva erkänner att de blev bekväma efter att det gått väldigt bra för Wayne’s Coffee under en lång tid. Detta var anledningen till varför det inte lades så mycket fokus på konceptet och varumärket. Sedan Hörnell (2016) kom in i företaget under 2013 har han pratat och tryckt mycket på att det måste betonas att Wayne’s Coffee är ett svenskt företag, att det ägs av grundarna och att de fortfarande är operativt verksamma i företaget. Det som delvis drev på betoningen av det svenska var Starbucks inträde på den svenska marknaden. Trots att detta framhävts tror Hörnell (2016) att ”hälften kanske vet att det är en svensk kedja, andra hälften tror att det är en amerikansk kedja”. Dock betonar Hörnell (2016) att företaget heller inte vill dölja det amerikanska ursprunget och historien om hur Wayne’s Coffee grundades utifrån ägarnas idé från Nordamerika. För att förmedla historien bakom jobbar företaget i större utsträckning med storytelling idag än tidigare.

Hörnell (2016) beskriver att Wayne's Coffees sedan konkurrensen hårdnat har varumärket de senaste åren vitaliserats och fräschats upp:

[...] jag tycker varumärket idag har en bättre klang än för 5 år sedan då det var lite mer trött, lite mer spretigt i konceptet. [...] och det säger ägarna själva också 'vi har aldrig varit så bra som vi är nu i driften'. (Hörnell, 2016)

Vidare säger Hörnell (2016) att varumärket framförallt ska stå för bra kvalitet och betonar även att under det senaste året har nästan 50 E-nummer³ tagits bort för att de inte varit nödvändiga. Även vad gäller kaffet har det skett förändringar. Kaffet har alltid varit Rainforest Alliance-märkt och från och med juni 2016 kommer allt kaffe även vara KRAV-märkt. Hörnell (2016) berättar att företaget har även valt att bli delägare i ett kaffeplantage i Nicaragua för att ibland kunna servera single-estate kaffe. Wayne's Coffee försöker även enligt Hörnell (2016) att modernisera produktutbudet och följa marknadens trender. Samtidigt är han noga med att påpeka att kunderna måste vara bekväma med produktutbudet och att företaget håller fast vid sin grundtanke: "[...] egentligen säljer vi bara kaffe med bulle. Det säger vi ofta, ni får inte glömma bort det, kaffe och bulle" (Hörnell, 2016).

Vad gäller PR-arbete använder Wayne's Coffee sig av väldigt lite tryckt media, endast lite radioreklam på lokal basis och ingen TV-reklam. Marknadsföringsarbetet sker huvudsakligen via in-store reklam samt via sociala medier på både central och lokal nivå. Även om företaget är franchise betalar samtliga franchisetagare in till en gemensam marknadsföringsbudget för att finansiera gemensamma kampanjer. Hörnell (2016) bedömer ändå att de finansiella resurserna för PR är trots allt ganska små.

Även om Wayne's Coffee inte aktivt jobbade med varumärket från start har de trots detta blivit en stor aktör. Hörnell (2016) tror att detta dels kan bero på igenkännande från kunder och dels ett mer aktivt varumärkesuppbyggandet de senaste åren där varumärket nu verkligen lever upp till vad det står för:

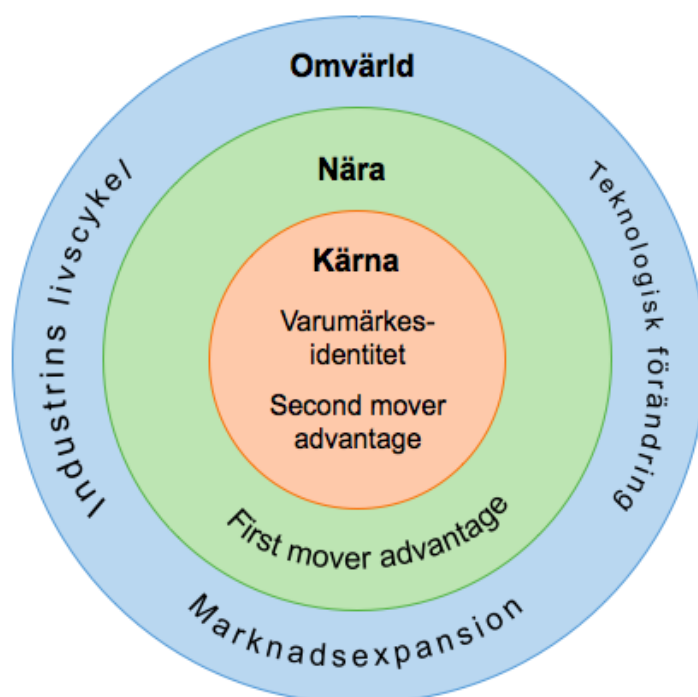
[...] varumärket i sig är ju viktigt på så sätt. Man identifierar ju varumärke med sin favoritplats eller sitt favoritkafé eller någon typ av tjänst eller alla vet om var det är, 'vi ses på Wayne's'. (Hörnell, 2016)

³ Tillsatser som exempelvis förtjockningsmedel, färgämnen, konserveringsmedel och sötningsmedel (Livsmedelsverket, 2015)

Samtidigt som Wayne's Coffee har många stamgäster nämner Hörnell (2016) att de också har många otrogna kunder som inte bryr sig om vilket kafé de fikar på så länge de har kaffe och bulle. Det handlar mycket om tillgänglighet, att det ska vara lätt att slinka in men trots många otrogna kunder skapar lättillgängligheten i förlängningen också stamgäster. För att få kunder att återvända används en kundklubb med erbjudande samt ett laddningsbart Coffee Card där tio procent rabatt ges på kaféköpen.

5 Analys

Analysen av det empiriska materialet görs med det teoretiska ramverket som utgångspunkt (se figur 6 nedan). Först görs en omvärldsanalys av kafébranschens stadium i livscykeln samt klassificering av expansionstakt samt teknologisk utveckling. Efter detta följer en pionjärens och efterföljarens fördelar samt hur dessa samspelar på marknaden. I näst sista delen av analysen appliceras Aakers Brand Identity Model på det empiriska materialet för att sedan i sista delen kopplas samman med fördelar.



Figur 6. Ramverk för studien (egen utformning)

5.1 Mognad i kafébranschen

Samtliga intervjupersoner har bidragit med att ge en bild över hur de externa omständigheterna förändrats sedan deras respektive etableringar samt hur dessa omständigheter har påverkat det interna arbetet inom företaget. Genom deras beskrivningar visar samtliga intervjupersoner att de har en förståelse för hur olika aktörer samspelar på kafémarknaden. Ljung et al. (2007) menar att en förståelse för branschdynamiken är väsentlig vid uppbyggandet av hållbara strategier, för att kunna garantera framgång och långvarighet på marknaden, vilket intervjupersonerna uppvisar. Det framgår i deras förklaringar att

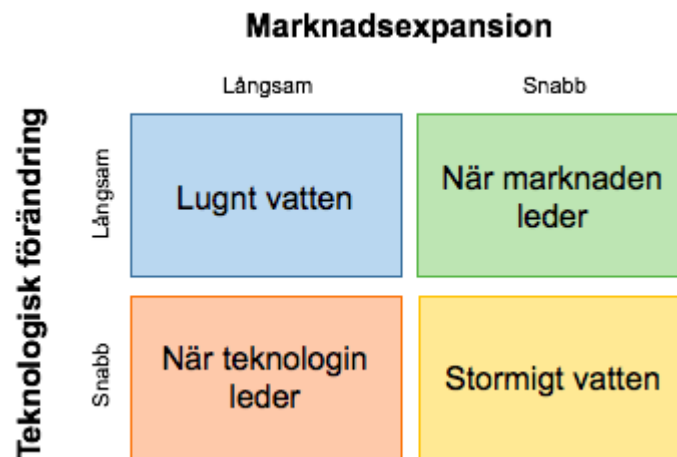
kafébranschen som den ser ut idag har förändrats dramatiskt sedan kafékedjornas inträde på marknaden för ungefär 30 år sedan. På dagens kafémarknad finns fler aktörer än vid respektive fallföretags grundande vilket även leder till hårdare konkurrens (Hörnell, 2016). Samtidigt fokuserar kafékedjorna inte längre bara på kaffe utan inriktar sig mer på produktmärkning samt erbjuder ett bredare matutbud. Vidare tillägger Hörnell (2016) att även fokus på varumärkesuppbyggnad har ökat de senaste åren.

Givet ovanstående beskrivning av kafébranschen går detta väl samman med Schnaars (1994) beskrivning av *livscykelns mognadsfas*. Schnaars (1994) menar att denna fas karakteriseras av att ytterligare aktörer väljer att gå in på marknaden. Konkurrenssituationen är nu stabilare på grund av mer inramade konsumentpreferenser. Carpenter och Nakamoto (1994) menar också att det är här som konkurrensen mellan pionjärer och efterföljare trappas upp vilket stämmer väl med samtliga intervjupersoners uttalanden. Intervjupersonerna sammanfattar den rådande kafémarknaden som expansiv och lukrativ där många nya aktörer etableras samt att befintliga aktörer expanderar sin verksamhet. Dock framgår det från Hörnell (2016) och Mirzajani (2016) att kafébranschen och dess utveckling skiljer sig åt mellan storstäder och mindre städer där konkurrensen i storstäderna är hårdare än i de mindre städerna. Mirzajani (2016) menar att för att kunna etablera sig i Stockholm krävs en kombination av en expansiv strategi och flera parallella öppningar för att lyckas. Hörnell (2016) håller med om att konkurrensen i Stockholm blivit hårdare då marknaden där är kafétät men säger att det trots allt fortfarande kommer in nya aktörer på marknaden. Utifrån detta bedömer vi att marknaden i storstäderna befinner sig, ur livscykelns synvinkel, något längre fram i mognadsfasen då konkurrensen är ännu hårdare. Detta kan kopplas till Grant (2005) som beskriver att samma industri i olika länder eller olika geografiska områden kan befinna sig i olika stadier i livscykeln vilket stämmer överens med Sveriges kafémarknad.

5.1.1 Expansion och utveckling

Grant (2005) och Ljung et al. (2007) redogör i livscykelns sista stadiet, nedgångsstadiet, om hur nya industrier utmanar och hotar originalbranschen. De nya industrierna förändrar konsumenternas köpbeteende och nyare produkter tenderar att föredras av konsumenterna. Vidare menar Grant (2005) att oelastiska industrier, såsom livsmedelsindustrin, aldrig kommer gå in i ett nedgångsstadium eftersom efterfrågan alltid kommer att finnas. Inom dessa industrier kommer det istället att ske en vidareutveckling av befintliga produkter. Då livsmedelsindustrin inte når ett nedgångsstadium bedömer vi att kafémarknadens utveckling

inte enbart kan besvaras med hjälp av teori kring industrins livscykel. Som ytterligare stöd för marknads utveckling appliceras därför Suarez och Lanzollas (2005) modell över marknadsexpansion och teknologisk förändring.



Figur 7. Kombinerade effekter av marknadsexpansion och teknologisk förändring (Egen modell baserad på Suarez & Lanzolla, 2005, s.4)

Utifrån Suarez och Lanzollas (2005) matris kategoriseras kafémarknaden som *när marknaden leder* med långsam teknologisk förändring och snabb marknadsexpansion. Vi anser att den teknologiska utvecklingen inom kafébranschen är närmast obefintlig då de produkter kaféer säljer i stort sett inte innehåller någon form av teknik. Vad som ändå driver fram den långsamma utvecklingen är de attribut som hjälper till att skapa slutprodukten, såsom espressomaskinen och odlingsmetoder. Samtliga intervjupersoner uppfattar även kafémarknaden som expansiv vilket styrks genom Suarez och Lanzolla (2005) som beskriver snabb marknadsexpansion som att det finns många konkurrerande aktörer på marknaden. Aktörerna på kafémarknaden har sedan 1990-talet ökat i antal och på den senaste tiden har kafékedjorna blivit allt fler. Sammanfattningsvis bedömer vi utefter empiri och teori, att marknaden befinner sig i ett *moget stadium* i livscykel samt att marknaden kan beskrivas som *när marknaden leder*.

5.2 Fördelar

I första delen av detta avsnitt förs ett resonemang kring Wayne's Coffee och huruvida de har ett first mover advantage för att sedan ledas över på en analys av deras konkurrensfördelar. I andra delen av avsnittet ses second mover advantage i relation till Barista, Condeco och Le Croissant. Avsnittet avslutas med en analys av de fördelar de olika företagen har.

5.2.1 Har Wayne's Coffee ett first mover advantage?

Suarez och Lanzolla (2005, s.1) definierar ett first mover advantage som ”ett företags förmåga att vara bättre än konkurrenterna som en följd av att ha varit först på marknaden inom en produktkategori”. Produktkategorin i studiens fall är kafékedja där Wayne's Coffee ses som pionjär på marknaden. Emellertid grundades Le Croissant som varumärke tio år tidigare än Wayne's Coffee men Wayne's Coffee var först med att etablera sig som en kafékedja på den svenska marknaden (Hörnell, 2016). Den bättre förmågan baseras på (1) att Wayne's Coffee skapat och format konsumentpreferenser och (2) varit ledande i marknads utformning. Dessa förmågor diskuteras vidare i 5.2.3 *Marknadens samspel*.

5.2.2 Efterföljare

Det är svårt att avgöra om second mover advantage erhållas av Barista, Condeco eller Le Croissant då Kerin et al. (1992) menar att efterföljaren måste producera en bättre produkt än pionjären genom kunskap om marknads konsumentpreferenser. De fördelar som de däremot kunnat dra nytta av är vad Cho et al. (1998) kallar för ”free-rider”-effekter. Tack vare Wayne's Coffees tidiga inträde har efterföljarna kunnat komma förbi steget att forma konsumtionsbeteende. Barista, Condeco och Le Croissant kunde därmed snabbare uppfatta vad konsumenten efterfrågade och på så sätt få en snabbare marknadsförståelse. Gällande om de skapat en bättre produkt är svårare att avgöra då alla företagen erbjuder kaffe och samtliga företag anser att kvaliteten på deras produkt är hög. Almér (2016) menar att det är svårt för kunden att avgöra vilket kafé som håller högst kvalitet på kaffet då det i grund och botten är en smaksak. Efterföljarna tenderar därför att nischa sig för att kunna ta sig in på marknaden. Alla tre företagen har sin egen nisch: Barista med “embedded generosity”, Le Croissant med den franska bistron och Condeco med det vegetariska, vilket skulle kunna ses som ett försök till att skapa en bättre produkt.

5.2.3 Marknadens samspel

Hörnell (2016) nämner Wayne's Coffees nära kontakt med Arla i början av 1990-talet vilken lett till att Arla nu har tagit fram en KRAV-märkt baristamjölk specifikt för dem. Wayne's Coffees kontaktbyggande stämmer överens med Cho et al. (1998) och Lieberman och Montgomery (1988) som menar att pionjären bygger upp marknads infrastruktur och är drivande i att få fram nya produkter eller teknologier i ett tidigt stadium. På grund av Wayne's Coffees tidiga inträde och kontakt med Arla har en relation kunnat byggas för framtida

samarbeten. Almér (2016) menar att han ser det som en fördel för Barista att Wayne's Coffee i större utsträckning använder sig av KRAV-produkter eftersom större aktörer sätter press på grossisterna att kunna tillhandahålla ett större utbud med högre kvalitet. Det utökade utbudet kan efterföljare sedan också få del av trots att de är en mindre aktör på marknaden. Cho et al. (1998) bekräftar detta samspel och menar att de investeringar som gjorts i kontaktskapande kan efterföljaren utnyttja genom att använda samma leverantörer eller produkter som pionjären.

Hörnell (2016) förklarar Wayne's Coffees koncept som helt nytt på den svenska marknaden när företaget grundades 1994 samt att marknaden drevs framåt med hjälp av Arla. Wayne's Coffee kan därför sägas ha skapat ett nytt konsumtionsbeteende hos konsumenterna då de introducerade det amerikanska kafékonceptet och lärde de svenska konsumenterna att dricka kaffe på ett nytt sätt. Lieberman och Montgomery (1998) menar att ett first mover advantage kan skapas genom att forma konsumentpreferenser samt att dessa preferenser, skapade genom pionjärskap, tenderar i stor utsträckning att bli en referenspunkt för konsumenten. Hörnell (2016) sammanfattar fördelen med ett tidigt inträde med att "man sätter smaker, man sätter beteende så att säga". Barista, Condeco och Le Croissant har dragit nytta av den förståelsen Wayne's Coffee skapat om konsumenten, vilken enligt Shankar et al. (1998) leder till mindre kostnader för konsumentundersökningar. Efterföljarna kan i och med detta ha större fokus på andra aspekter som är viktiga för konkurrensen som exempelvis marknadsföring eller god service. Fortsättningsvis har efterföljarna även tagit pionjärens koncept ett steg längre med Condecos och Le Croissants fokus på mat och Baristas fokus på etik.

Då konkurrensen mellan pionjärer och efterföljare hårdnar i mognadsstadiet (Carpenter & Nakamoto, 1994) sker även en vidareutveckling av konsumentpreferenser genom denna konkurrens (Carpenter, 1987). Vi kan se tydliga bevis på detta då Barista, Le Croissant och Wayne's Coffee alla genomgått stora förändringar de senaste åren under marknads mognadsstadiet. Wayne's Coffee har under introduktions- och tillväxtfasen har kunnat skapa en kundkrets med ett visst konsumtionsbeteende och som känner sig bekväma i att de vet vad de får när de ser ett Wayne's Coffee-kafé. Suarez och Lanzolla (2005) menar att skapandet av en kundkrets är ett kortsiktigt first mover advantage som bedöms vara väldigt sannolikt att erhålla. Däremot är ett långvarigt first mover advantage inte lika enkelt att skapa men bedöms ändå vara sannolikt att erhålla (Suarez & Lanzolla, 2005). Med ökad konkurrens i mognadsstadiet kommer Wayne's Coffee därmed behöva jobba något hårdare, dels för att

behålla de kortsiktiga fördelar de tillförskaffat sig och dels för att skapa ett långsiktigt first mover advantage.

Genom konkurrensen mellan pionjären Wayne's Coffee och efterföljarna Barista, Condeco och Le Croissant förändras således konsumentpreferenserna och för att behålla marknadsandel måste företagen jobba hårdare med sina konkurrensmedel, däribland sitt varumärke.

5.3 Varumärke enligt Aaker

Utefter intervjupersonernas uttalande har de olika aspekterna placerats i Brand Identity Model (Aaker, 2010) och redovisas i tabellform innan respektive varumärkesperspektiv.

5.3.1 Varumärke som produkt

Nedanstående tabell redogör för de tre aspekter inom varumärke som produkt där skillnaderna var störst företagen emellan. De övriga tre aspekterna redogörs för i andra delen av detta avsnitt.

Tabell 7. Summering av fallföretagens fokus inom varumärke som produkt (del 1)

	Produktomfattning	Produktrelaterade attribut	Kvalitet och värde
Barista	Fokus på kaffe Traditionell kafémeny	Fairtrade Ekologiskt	Hög kvalitet på kaffet
Condeco	Fokus på mat Brett utbud med både pizza och frukostmeny på utvalda ställen Serverar även alkohol	Vegetariskt fokus Hälsosamt	Hög kvalitet på maten Bra kvalitet på kaffet
Le Croissant	Fokus på mat Traditionell kafémeny	Ekologiskt Hälsosamt	Hög kvalitet på maten Bra kvalitet på kaffet
Wayne's Coffee	Fokus på mat Traditionell kafémeny	KRAV-märkt	Hög kvalitet på maten Bra kvalitet på kaffet

Ett företags produktomfattning ska enligt Aaker (2010) inte rubbas för mycket. Att bredda sin omfattning betyder att företaget ökar sitt verksamhetsområde men det leder då också till att företaget tappar en "top of mind"-position i sitt nuvarande segment. Det är därför intressant att samtliga intervjupersoner från fallföretagen förutom Almér (2016) från Barista nämner att större vikt läggs på maten än på kaffet. Enligt Aaker (2010) skulle resultatet av detta således vara att kunder som enbart vill dricka kaffe besöker Barista. För Condeco, Le Croissant och Wayne's Coffee del skulle detta innebära att konsumenten har svårt för att definiera företagets huvudsakliga fokus och därmed inte väljer att besöka dessa kaféer. Som kritik till Aaker (2010) kan det argumenteras för att normen för produktomfattning förändras över tid och att det faktum att tre av fyra kafékedjor fokuserar på mat styrker detta. Det kan därför ses som rimligt ur ett konsumentsynsätt att ett kafé idag inte bara ska servera kaffe utan även mat. Utifrån detta är mat helt i linje med vad kaféerna förväntas fokusera på.

Condeco har däremot valt att utvidga produktomfattningen ytterligare genom att även erbjuda pizza och alkoholhaltiga drycker. Törn (2016) nämner: "[...] sedan har vi rättigheter på kvällen, så vi ser oss lite själva som någonting mellan kafé och restaurang" (Törn, 2016).

Risken för Condeco blir att de även går utanför dagens produktomfattning med mat och kaffe. De nackdelar som då kan uppstå enligt Aaker (2010) är att företag tappar sin position i sitt nuvarande segment. Kunder som önskar att äta pizza går till en pizzeria medan de som bara önskar vin går till en bar. Aaker (2010) menar således att marknadspositionen blir urvattnad då kunderna tappar associationen med Condeco som kafé men att de heller inte associeras med en pizzeria eller bar. Hörnell (2016) poängterar vikten av att hålla fokus: "[...] egentligen säljer vi bara kaffe med bulle. Det säger vi ofta, ni får inte glömma bort det, kaffe och bulle".

En annan viktig aspekt av varumärke för alla intervjupersoner var fallföretagens produktrelaterade attribut. Aaker (2010) förklarar dessa som de attribut som konsumenter tänker extra mycket på när de kommer i kontakt med ett varumärke, såsom bra service. Almér (2016) pratar om Baristas fokus på Fairtrade och hur de har den största andelen ekologiska produkter på marknaden. Hörnell (2016) nämner i likhet att Wayne's Coffee har den största andelen KRAV-märkta produkter och att de är Sveriges första KRAV-märkta kafékedja. Vidare menar Mirzajani (2016) att Le Croissants produktrelaterade attribut kan ses som hälsa och ekologiska varor. Även Condecos produktrelaterade attribut är hälsa och ekologiska varor men enligt Törn (2016) fokuserar de även på det vegetariska. Samtliga företag menar att deras attribut utmärker dem men Hörnell (2016) menar även att betydelsen av KRAV-märkningen

är svår att särskilja för konsumenten: ”[...] vad KRAV betyder är [det] inte många som vet, [...] Men [det] är något som är bra i alla fall”. Majoriteten av konsumenterna har inte kunskap om vad de olika benämningarna innebär men det faktum att alla vet att det är något bra kan leda till att det blir en typ av hygienfaktor. I förlängningen kan det innebära att en viss märkning eller benämning inte nödvändigtvis behöver leda till en fördel om den redan ses som en självklar del av produkten.

Ovannämnda resonemang kan även appliceras på kvaliteten på de olika företagens produkter. Alla intervjupersoner har nämnt att de serverar högkvalitativt kaffe och Mirzajani (2016) säger: ”[...] medvetenheten om kaffet idag är otroligt stor så det går inte att lura folket”. Att samtliga intervjupersoner pratar om kvalitet stämmer väl samman med Aakers (2010) resonemang om att ge produktattributen kvalitet och värde en egen aspekt. Dock kan det faktum att samtliga intervjupersoner nämner hög kvalitet också innebära att kaffepreferenserna är så fastställda hos konsumenten att kafékedjor mer eller mindre måste hålla en hög kvalitet på kaffe. Detta leder till att hög kaffekvalitet blir en hygienfaktor. Almér (2016) sammanfattar detta med: ”Att vi bara ska vara bäst på kaffe [...]. Det är ju alla andra, det är ingen som bryr sig [om det]”. Kvaliteten på maten är inte lika standardiserad hos konsumenten som kaffet men företagens ökade fokus på just matkvaliteten kan innebära att även matkvaliteten förväntas hålla en hög nivå och att detta är en hygienfaktor.

Tabell 8. Summering av fallföretagens fokus inom varumärke som produkt (del 2)

	Associationer med användnings-tillfället	Associationer med användare	Associationer med ursprungs-land
Barista	Ingen	Viss association till miljö- och etik engagerade användare	Ingen
Condeco	Ingen	Ingen	Ingen
Le Croissant	Ingen	Ingen	Ingen
Wayne's Coffee	Ingen	Ingen	Ingen

I avseende till varumärkets associationer med användningstillfället, användare och ursprungsland har ingen av företagen jobbat nämnvärt med dessa. För företagens del kan det därför innebära att dessa aspekter inte är viktiga eller att det finns utrymme för förbättring. Värt att notera är dock att Barista är det enda av företagen som skapat en viss association till någon av aspekterna vilket inte gör det till en omöjlighet att jobba med dessa som kafékedja.

5.3.2 Varumärket som organisation

Tabell 9. Summering av fallföretagens fokus inom varumärke som organisation

	Organisationsattribut	Globalt eller lokalt
Barista	Fairtrade Etik Grundarna kvar i styrelse och som VD	Ingen
Condeco	Vegetariskt Hälsa Grundaren kvar som VD	Ingen
Le Croissant	Franskt Grundarna inte kvar	Ingen
Wayne's Coffee	Svenskt KRAV Grundarna kvar i styrelsen och som VD	Globalt (dock inte kommunicerat)

Som nämnt i stycket ovan är produkterna på kafémarknaden väldigt snarlika. Vidare hävdar Aaker (2010) att produktattribut inte har lika stor effekt i längden på varumärkesidentiteten som organisationsattribut. Condeco verkar ha uppmärksammat detta samband och har enligt Törn (2016) jobbat konsekvent med att organisationen ska genomsyras av hälsa och ett vegetariskt koncept. För Baristas och Wayne's Coffees del kan vi se att de i viss utsträckning också uppmärksammat fördelarna med organisationsattribut framför produktattribut. För Wayne's Coffees del menar Hörnell (2016) att företaget strävar efter att associera hela sin organisation med KRAV-märkning samt att det är ett svenskt företag. Enligt Almér (2016) tonade Barista ner Fairtrade som organisationsattribut under några år, på grund av återkommande negativt finansiellt resultat, för att istället fokusera på produktattribut såsom kaffekvalitet. Resultatet blev att många kunder ansåg att företaget endast var ett vanligt kafé

utan ett gott syfte. Almér (2016) berättar att Barista nu återgått till att jobba med organisationsattribut:

[...] vi försökte vara bäst på någonting som vi inte kunde bevisa att vi var bäst på men att vi är Sveriges snällaste kaffekedja, det kan vi bevisa, för det är vi.
(Almér, 2016)

Vad gäller Le Croissant jobbar de för närvarande inte med organisationsattribut utan fokuserar mer på produktattribut. En anledning till detta tror vi kan vara att företaget inte funnits i så många år i sin nuvarande regi.

De organisationsattribut Wayne's Coffee och Barista har valt att fokusera på är snarlika vilket är ett problem. Både Almér (2016) och Hörnell (2016) påpekar att trots olika produktmärkningar tenderar konsumenten inte ha tillräcklig kunskap om skillnaderna mellan KRAV och Fairtrade. Då Wayne's Coffee blivit den första KRAV-märkta kafékedjan på marknaden är det möjligt att det blir svårare för Barista att associeras med sin nygamla nisch. Om Barista däremot hade jobbat konsekvent med sitt organisationsattribut skulle de potentiellt sett lättare kunnat kopplas samman med Fairtrade. Som det ser ut i nuläget riskerar de istället att ses som en imitator av Wayne's Coffee. Liknande resonemang kan även gälla för Condecos vegetariska inriktning men mycket beror på i vilken utsträckning konsumenten kopplar samman vegetariskt med KRAV och ekologiska varor. Törn (2016) anser dock att det finns en större kunskap om det vegetariska då det är nära kopplat till människors liv: "Det vegetariska är ändå ett sätt att tänka [...] mer som en livsstil" (Törn, 2016).

Vad gäller Wayne's Coffees försök att byta ut den amerikanska stämpeln mot en svensk association beror det, enligt Hörnell (2016), delvis på Starbucks inträde på den svenska marknaden. Utöver det menar han även att det faktum att företaget fortfarande är svenskägt är unikt i den bemärkelsen att ingen kafékedja framhäver det. Eftersom Starbucks kan anses ha en starkare koppling till USA än Wayne's Coffee bör den rekommenderade handlingen för Wayne's Coffee vara precis det som de har gjort, vilket är att frångå det amerikanska till förmån för det svenska. Dock menar Hörnell (2016) att: "[...] hälften kanske vet att det är en svensk kedja, andra hälften tror att det är en amerikansk kedja". Aaker (2010) hävdar att ett starkt varumärke inte ska behöva ändras utan till och med klara av förändring. Trots att Wayne's Coffee ändrade på vad vi anser är ett organisationsattribut påverkade inte detta företaget avsevärt, förmodligen mycket på grund av att många konsumenter inte verkar vara medvetna om förändringen. Även Le Croissant jobbar med nationalitet som en del av sin

varumärkesidentitet. Till skillnad från Wayne's Coffee tycker vi att Le Croissant använder sig av sin nationalitet mer som en del av varumärkets personlighet, vilket kommer diskuteras under 5.3.3 *Varumärket som person*.

Ingen av intervjupersonerna pratade speciellt mycket om deras organisation var lokal eller global. En anledning till detta kan vara att inget av företagen har en så speciellt stark anknytning till ett speciellt område medan en annan orsak kan vara att Sverige är ett relativt litet land. Det enda företaget som har en global anknytning är Wayne's Coffee men då de för närvarande försöker kommunicera att deras organisation är svensk är det rimligt att anta att de inte vill framställa sig som globala.

5.3.3 Varumärke som person

Tabell 10. Summering av fallföretagens fokus inom varumärke som person

	Personlighet	Förhållande till kunder
Barista	Snäll Omtänksam Miljövänlig Etisk	Samma som övriga med tillägget av embedded generosity
Condeco	Vegetarisk Ett tredje rum Mysig Alla är välkomna	Ingen skillnad
Le Croissant	Fransk Romantisk	Ingen skillnad
Wayne's Coffee	Rymlig Spelar ner sin personlighet Ekologisk	Ingen skillnad

Alla intervjupersoner menar att respektive fallföretag har försökt skapa en personlighet och flera av de intervjuade pratar om hur detta är ett sätt att differentiera sig. Enligt Aaker (2010) innebär skapande av personlighet att mänskliga attribut kan tillskrivas ett företag. Hörnell (2016) menar att Wayne's Coffee jobbar med enkelhet då deras grund är kaffe och bulle. Barista vill associeras med snällhet och vad Almér (2016) kallar för "schysst eftersmak" där etisk medvetenhet inkluderas. Törn (2016) beskriver att Condeco siktar på att vara mysiga och vegetariska medan Mirzajani (2016) poängterar att Le Croissant vill vara franska och

romantiska. Då inget av fallföretagen har liknande personlighetsdrag blir det svårt att jämföra om liknande eller vitt skild personlighet är mest förmånlig. Samtidigt kan det antas att skild personlighet är det som intervjupersonerna tror mest på då samtliga beskrev personligheten olika. Vidare avgörs hur träffsäkra varumärkets personlighetsdrag är genom hur tilltalande varumärkets personlighet är för konsumenten. Enligt Aaker (2010) kan ett företags personlighet användas för att reflektera företagets personlighetsdrag tillbaka på kunden. Baristas ”schyssta eftersmak” och Condecos vegetariska koncept kan därför locka till sig konsumenter som inte nödvändigtvis associerar sig med dessa drag men som skulle vilja göra det. Somliga personlighetsdrag kan dock även kännas främmande för vissa kunder och de kan därför medvetet välja att inte besöka dessa kafékedjor.

Intressant att poängtera är, till skillnad från arbetet med personligheten, att samtliga företag jobbar närmast identiskt med relationen till kunden. Deras lojalitetssystem och kundbemötande skiljer sig inte avsevärt och baseras framförallt på kundkort och rabatter. Denna typ av lojalitetssystem är mer affärsmässig än personlig och Aaker (2010) menar att relationen med kunden med fördel ska vara åt det personliga hållet. Samtliga intervjupersoner nämner dock att de vill vara mer närvarande i sociala medier. Dagens frekventa användning av sociala medier bland konsumenterna gör att detta är ett viktigt steg för att göra relationen till kunden mer personlig. Den bristande kommunikationen samt det snarlika bemötandet av kunder kan göra att de olika personligheterna inte når ut till kunden i den mån de skulle behöva för att leda till en djupare relation. Almér (2016) är den av intervjupersonerna som påpekar betydelsen av en relation till kunden. Almér (2016) menar att personalen är viktig i relationsbyggandet framförallt genom ”the moment of truth” vilket är de 15 sekunder personalen har med gästen:

[...] så om vår personal bryr sig tillräckligt mycket, är tillräckligt stolta över företaget, och de börjar berätta. De kan berätta vad som helst men bara att de börjar prata med dig om någonting så nästa gång pratar ni om någonting annat och då byggs det upp en lojalitet och ett intresse. (Almér, 2016)

Utifrån Aaker (2010) är Almér på rätt spår då Aaker (2010) menar att genom att trycka på företagets personlighet kan relationen till kunden fördjupas. Vidare har Barista en tydlig länk mellan personlighet, såsom Fairtrade-arbete och relationsbyggande, vid köptillfället. Almér (2016) berättar att Barista erbjuder kunden möjligheten att utöver tio procent rabatt även ge en måltid till ett barn i Etiopien via sitt inköp av kaffe. Intervjupersonerna från Condeco, Le Croissant och Wayne’s Coffee betonar inte detta relationsbyggandet i samma utsträckning

som Almér (2016) gör med Baristas arbete. För att fallföretagens personlighet ska få större slagkraft anser vi i likhet med Aaker (2010) att det är av vikt att även relationen till kunden utvecklas och fördjupas.

5.3.4 Varumärke som symbol

Tabell 11. Summering av fallföretagens fokus inom varumärke som symbol

	Visuella bilder och dess metaforer	Varumärkets arv
Barista	Bilder på väggen Text på borden Gratis kaffesump	Inget
Condeco	Second hand möbler Mysiga möbler	Inget
Le Croissant	Galler för att "låsa fast sin kärlek"	Det äldsta varumärket
Wayne's Coffee	Bilder på väggen	Den äldsta kedjan

När det gäller varumärke som symbol nämner Mirzajani (2016) Le Croissants galler där besökare kan sätta fast hänglås. Metaforen ska påminna om broarna i Paris där folk som tradition låser fast ett hänglås för att låsa fast sin kärlek till varandra. Aaker (2010) menar att symboler och metaforer fungerar som klister som håller ihop de övriga delarna av varumärkesidentiteten. Metaforer blir därför värdefulla verktyg för att driva fram de attribut eller den personlighet som ett företag tycker är viktig. Flera av intervjupersonerna pratade om storytelling som verktyg. Almér (2016) och Hörnell (2016) nämner båda att deras respektive kaféer har bilder på väggarna för att berätta en historia om hur företagen jobbar med olika aspekter. Bilderna ska även reflektera företagets personlighet, såsom arbete kring etik och ekologiska varor. Almér (2016) berättar även att kaffesump som växtgödning finns att ta med sig från Barista-kaféerna. Denna symboliska handling kopplar samman fler av företagets varumärkesaspekter, såsom produkt- och organisationsattribut, personlighet och relationen till kunden, och fungerar därmed som det klister som Aaker (2010) beskriver.

Precis som Barista och Wayne's Coffee använder sig Le Croissant av storytelling men betoningen ligger enligt Mirzajani (2016) på företagets arv. Anspelningar på företagets romantiska drag och hur grundarna ville ta med sig kärleken till Frankrike hem till Sverige är ett tydligt exempel på hur symboler fungerar som ett klister mellan företagets övriga varumärkesaspekter. Inget av fallföretagen pratade om logotypen som symbol vilket är häpnadsväckande då Aaker (2010) menar att det är det effektivaste sättet att hålla samman ett varumärke. En anledning till detta för Le Croissants och Wayne's Coffees del kan vara att de ser logotypen som en del av sitt arv och sin långa historia. För samtliga företag skulle det kunna bero på att logotypen som sådan har kommit att hamna sekundärt då andra varumärkesaspekter prioriterats.

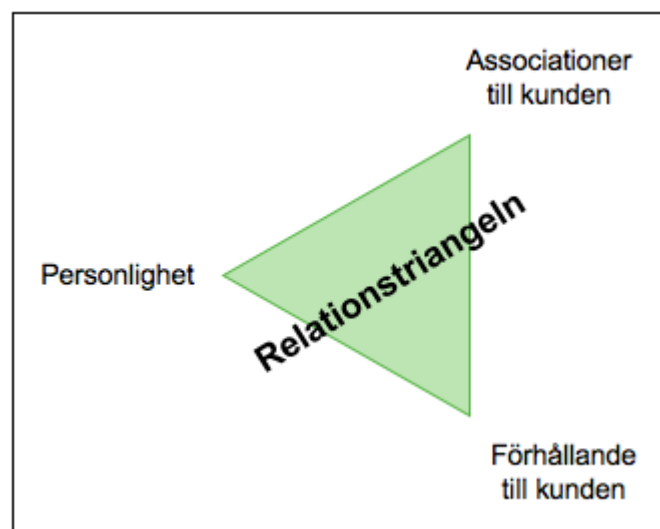
5.4 Varumärkesidentitet som fördel

I detta avsnitt diskuteras fallföretagen i relation med pionjären Wayne's Coffee. Utifrån de fördelar Wayne's Coffee fått genom sin varumärkesidentitet bör detta vara grunden för hur efterföljare kan arbeta.

Genom Wayne's Coffees marknadsagerande har minimikrav uppkommit och efterföljande kafékedjor förväntas därmed ha en viss *produktomfattning* i form av traditionell kafémeny samt en hög *kvalitet* på mat och kaffe. Samtliga företag förutom Barista har mött de två marknadskrav som etablerats av pionjären. Barista har endast mött minimikravet för kaffe och men inte för mat. Condeco har utöver att uppfylla minimikraven även breddat sin produktomfattning. Den branschglidning som Condeco gjort genom att erbjuda pizza och alkoholhaltiga drycker skulle kunna skada deras varumärkesidentitet då de hamnar mellan de två marknadssegmenten kafé och restaurang.

Som nämnts tidigare är personlighet en viktig faktor på marknaden, vilket styrks av att samtliga fallföretag har väldigt tydliga och differentierbara personligheter. Dock verkar dessa inte helt tydligt leda till något kortsiktigt second mover advantage vilket kan bero på att personligheten inte når ut till konsumenten. Baserat på detta verkar det inte vara tillräckligt att endast skapa en personlighet, utan personligheten måste också kännas relevant för konsumenten samt väcka något slags intresse. Vidare måste företaget också försäkra sig om att personligheten finns förankrad i minimikraven produktomfattningen och kvalitet och värde för att personligheten ska bli trovärdig. Aaker (2010) menar att för att personligheten ska nå ut till konsumenten måste det även finnas ett förhållande till kunden. Dock uppfattar vi

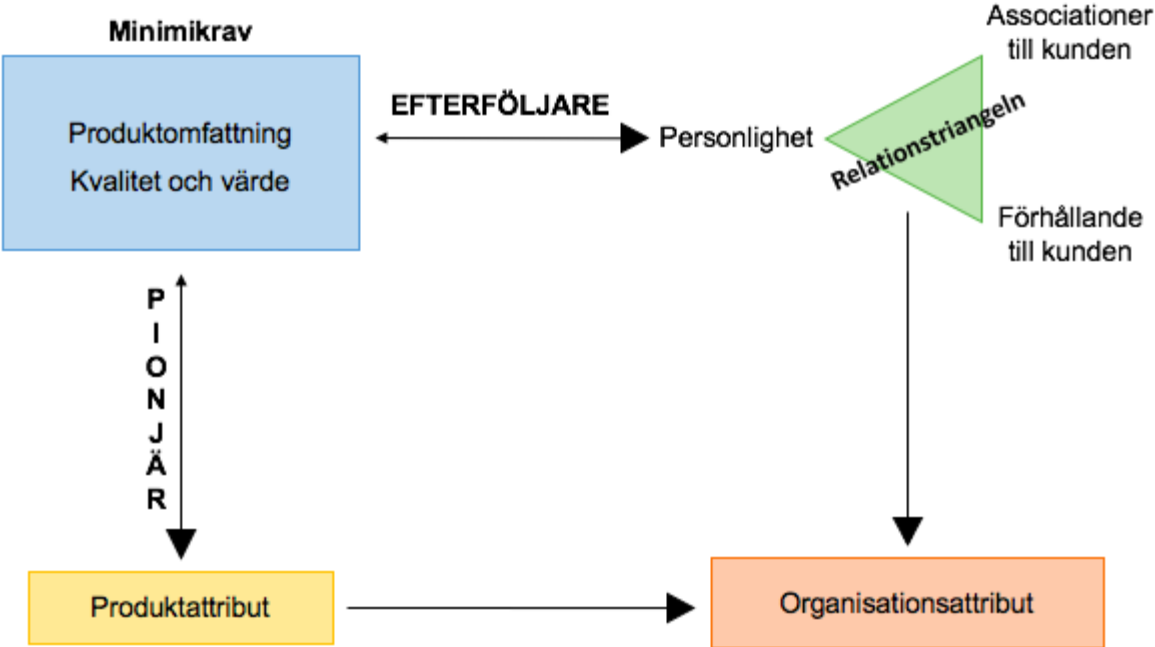
dessutom att associationerna till kunden är viktiga för att förmedla personligheten. Resonemanget stöds av Aaker (2010) som menar att ett varumärkes personlighet kan användas för återspeglning tillbaka på kunden. Därför anser vi att det även är av vikt att andra konsumenter ser en tydlig association med hur ett företags stereotypa kund är. Den enda intervjupersonen som specifikt nämnde relationsbyggande aktiviteter var Almér (2016) på Barista. Vidare är Barista även det företag som i någon utsträckning skapat en association mellan sig själv och sin gäst. En tydlighet i associationer till kunden gör således att personligheten lättare uppfattas av andra och underlättar förmedlingen av personligheten. Emellertid måste vi betona att det behövs en tydlig *association till kunden* i samspel med ett bra *förhållande till kunden* för att lyckas förmedla företagets *personlighet*. Det kan därför sägas att för att få kortsiktigt second mover advantage är det av vikt att dessa tre samspelar i vad vi benämner *relationstriangeln*.



Figur 8. Relationstriangeln

Wayne's Coffee har genom sitt pionjärskap kunnat klara sig utan alltför specifik personlighet och vunnit mark genom fokus på enkelhet i konceptet "kaffe och bulle". Vad gäller personligheten verkar den inte spela lika stor roll för pionjären som den gör för efterföljare. Barista, Condeco och Le Croissant tycks vara medvetna om detta faktum då alla bedriver kafékoncept med olika personligheter. Relationstriangeln i sig anser vi endast leder till ett kortsiktigt second mover advantage men den lägger samtidigt grunden för ett långsiktigt second mover advantage. Först när relationstriangeln omvandlats till ett organisationsattribut kan ett långsiktigt second mover advantage manifesteras och då bara för den aktör som är först med att befästa detta organisationsattribut. Att manifestera organisationsattribut blir

således den aspekt som företag långsiktigt bör sträva efter för att kunna skapa en konkurrenskraftig varumärkesidentitet.



Figur 9. Process för skapande av organisationsattribut

6 Slutsats

Avsnittet utgörs av de slutsatser som kan konkluderas utifrån studiens analys med en återkoppling till studiens syfte. Utifrån slutsatserna redogörs det för studiens teoretiska bidrag samt rekommendationer för pionjärer och efterföljare vid skapande av fördelar via varumärkesidentiteten. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.

Då vi uppfattade att det fanns ett intressant samband mellan hur pionjärer och efterföljare samspelar på marknaden, väcktes intresset för en av parametrarna som kan användas som konkurrensmedel. Genom varumärkesuppbyggande som konkurrensmedel formades studiens syfte till följande:

- *Utöka förståelsen kring vilken roll varumärkesuppbyggande har för efterföljande företag när de etablerar sig på kafémarknaden.*

Studien har genomgående syftat till att utöka förståelsen för varumärkesuppbyggande för pionjärer och efterföljare. De två aktörstyperna har i analysen setts utifrån ett enskilt perspektiv samt ett gemensamt vilket leder fram till tre huvudsakliga slutsatser.

Studiens första slutsats är att för att kunna nå långvariga konkurrensfördelar måste organisationsattribut skapas. Denna slutsatsen gäller för både efterföljare och pionjärer. Vidare delas denna första slutsats upp i två delslutsatser där den första gäller för efterföljare och den andra gäller för pionjärer.

Den andra slutsatsen är att det är mer komplext för efterföljare att skapa konkurrensfördelar än vad det är för pionjären. Orsaken är att efterföljare måste jobba med fler aspekter i Aakers varumärkesidentitet. För att efterföljare överhuvudtaget ska kunna konkurrera på marknaden och locka kunder måste minimikraven för produktomfattning samt kvalitet och värde, som skapats av genom pionjärens agerande, vara uppfyllda. Därefter måste företagets personlighet avspeglas i minimikraven för produktomfattning samt kvalitet och värde. Vidare inkluderas personligheten i relationstriangeln tillsammans med associationer till kunden samt förhållandet till kunden där dessa tre aspekter interagerar. När dessa två nivåerna är avklarade kan arbetet med det som framför allt leder till en långvarig konkurrensfördel påbörjas, nämligen att få föregående steg att genomsyra företaget och bli ett organisationsattribut.

Den sista slutsatsen är att pionjären genom delvis skapande av minimikraven redan har en relation med kunden och därför inte behöver arbeta med relationstriangeln i samma utsträckning som efterföljare då de redan byggt upp en solid kundkrets genom sitt pionjärskap. I och med avsaknad av specifika personlighetsdrag jobbar pionjären istället med att omvandla minimikravens produktattribut till organisationsattribut.

6.1 Bidrag till teori

Studien har bidragit med ett större perspektiv inom ramen för strategi- och marknadsföringsforskning. Inom denna ram har det funnits en brist av kopplingar mellan varumärkesuppbyggande och first samt second mover advantage. Studiens teoretiska bidrag har kunnat frambringas genom fallföretagens tankar samt agerande beträffande varumärkesuppbyggnad. Mot bakgrund av detta blir det teoretiska bidraget att långvariga konkurrens fördelar för pionjärer och efterföljare skapas på olika sätt. Mer konkret så har en modell skapats över den process som pionjärer och efterföljare bör följa för att få ett långsiktigt first respektive second mover advantage. Modellen ska ses som ett komplement till Aakers Brand Identity där vi påvisar hur olika aspekter samspelar med varandra i *när marknaden leder*. Samspelet sker i relationstriangeln som en del av en större process för skapande av organisationsattribut.

Vidare har även kunskapen om hur pionjärer och efterföljare interagerar på kafémarknaden breddats. Studien har genom sitt fokus på kafébranschen tillfört värdefull information från ett internt perspektiv om hur denna utvecklats. En kartläggning av kafébranschens marknadsstadium har även möjliggjorts, vilken kan vara av vikt för att förstå framtida händelser inom branschen.

6.2 Rekommendationer till fallföretag

Vi ser gärna att pionjärer fokuserar mer på utvecklingen av starka produktattribut och dess förankring i produktomfattningen i så stor utsträckning om möjligt. Dock är det viktigt att poängtera att arbetet i omvandlingen av produktattribut till organisationsattribut inte bör påbörjas förrän produktattributen är helt fastställda. Risken att påbörja denna process för tidigt är att effekt hos konsumenten blir marginell då den inte ser attributen som trovärdiga. Samtidigt vill vi påpeka att det är av vikt att inte gå för långsamt fram gällande vissa produktattribut, såsom KRAV-märkning, då tre av fyra fallföretag jobbar med

produktmärkning i någon utsträckning. Risken är att konsumenternas kunskap om märkningarna ökar och tar dessa för givet vilket leder till att de bli en hygienfaktor och sällar sig till minimikraven.

Efterföljarna står inför ett mer komplext arbete. Arbetet här består i att produktomfattningen samt kvalitet och värde är i linje med vad marknaden kräver. När minimikraven är uppfyllda bör nästa steg utgöras av relationsarbetet till kunden. Relationsarbetet innebär skapande av associationer till kunden samt förhållande till kunden i koppling till företagets personlighet. Endast när föregående krav är uppfyllda kan arbetet med organisationsattribut påbörjas. Det är av vikt att dessa genomsyrar hela verksamheten. Genom organisationsattributen kommer företagets ståndpunkt att bli tydligare vilket leder till att konsumenten lättare kan tolka företagets varumärkesidentitet. I förlängning bör detta leda till att konsumenter som inte besökt företaget ändå har en uppfattning av vad företaget står för.

6.3 Förslag på vidare forskning

Då vi utgått från tjänste- och servicebranschen kvarstår frågan om vår modell för skapandet av organisationsattribut även kan appliceras på varubranschen. I varubranschen skulle det kunna finnas andra aspekter än organisationsattribut som leder till långsiktiga konkurrensfördelar vilket skulle leda till att ytterligare kunskap inom fältet för strategi- och marknadsföringsforskning. Vidare har vi även utgått ifrån *när marknaden leder* och hur ett second mover advantage skapas på denna. *När marknaden leder* är den teknologiska utvecklingen långsam vilket leder fram till de minimikrav som ställs. På marknader med snabb teknologisk utveckling kommer produkterna utvecklas snabbare och minimikrav ständigt uppdateras. Forskning skulle därför kunna göras på marknader där den teknologiska utvecklingen är snabb för att ytterligare bidra inom fältet för strategi- och marknadsföringsforskning. Liknande skulle kunna undersökas på marknader med långsam marknadsexpansion.

Genom den modell vi utformat kan organisationsattribut för pionjärer och efterföljare skapas på olika sätt. I studien har vi dock inte undersökt via vilket av sätten som det är enklast att skapa organisationsattribut. Baserat på detta kan det vara av intresse att undersöka om efterföljare har lättare för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar via relationstriangeln eller om pionjärer har en fördel. Vidare uppkommer också frågan om vilket av kundfokus och produktattribut som ger starkast fördel kortsiktigt. Forskning kring dessa områden skulle

kunna utmynna i att relationstriangeln är svårare att uppfylla för efterföljare men att vägen därefter till organisationsattribut är lättare. Om det motsatta skulle gälla för pionjärer, att det är lättare att skapa produktattribut men desto svårare att skapa organisationsattribut, kan det vara en morot för efterföljare att behöva kämpa hårdare mot pionjären i början men att rollerna sedan skiftas.

Referenser

- Aaker, D. A. (2010). Building strong brands, Pocket uppl., London: Pocket Books.
- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. & Leone, R. P. (2011). Marketing Research, 10:e uppl., Hoboken, NJ: Wiley.
- Almér, B. (2016). Intervju med Björn Almér för Barista, Intervju gjord av Mimmi Huyhn, Mattias Olsson och Amelie Åkesson, 2016-03-31.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Lund: Studentlitteratur.
- Barista. (u.å.). Om, Tillgänglig via: <http://barista.se/om/> [Hämtad 2016-03-23].
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nr. 1, ss.128–137.
- Besharat, A., Langan, R. J. & Nguyen, C. A. (2016). Fashionably Late: Strategies for Competing against a Pioneer Advantage, *Journal of Business Research*, vol. 69, nr. 2, ss.718–725.
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder, 2:a uppl., Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). Business Research Methods, 4:e uppl., Cambridge, United Kingdom ; New York, NY, United States of America: Oxford University Press.
- Carpenter, G. S. (1987). Market Pioneering and Competitive Positioning Strategy, *Annales des Telecommunications*, vol. 42, nr. 11, ss.699–709.
- Carpenter, G. S. & Nakamoto, K. (1990). Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand, *Management Science*, vol. 36, nr. 10, ss.1268–1278.
- Carpenter, G. S. & Nakamoto, K. (1994). Reflections on ‘Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage’, *Journal of Marketing Research (JMR)*, vol. 31, nr. 4, ss.570–573.
- Carpenter, G. S. & Nakamoto, K. (1996). Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second Mover Strategies, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 5, nr. 4, ss.325–358.
- Cho, D.-S., Kim, D.-J. & Rhee, D. K. (1998). Latecomer Strategies: Evidence from the Semiconductor Industry in Japan and Korea, *Organization Science*, vol. 9, nr. 4, ss.489–505.

- Coffeehouse by George. (2013). Om oss, Tillgänglig via: <http://www.bygeorge.se/om-oss/> [Hämtad 2016-04-01].
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1995). Built to Last - the Summary in Brief, *Soundview Executive Book Summaries*, vol. 17, nr. 2, ss.1–8.
- Condeco. (2016). Om Condeco, Tillgänglig via: <http://www.condeco.com/om-oss/> [Hämtad 2016-04-01].
- Dalen, M. (2015). Intervju som metod, 2:a uppl., Falkenberg: Gleerups utbildning.
- De Pelsmacker, P., Driesen, L. & Rayp, G. (2005). Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, nr. 2, ss.363–385.
- Dunér, H. (2012). Allt fler kaffekedjor vill ha del av kakan, *SvD Näringsliv*, 3 April, Tillgänglig via: <http://www.svd.se/allt-fler-kaffekedjor-vill-ha-del-av-kakan> [Hämtad 2016-02-08].
- Espresso house. (u.å.). Espresso House: Så började det, Tillgänglig via: <http://www.espressohouse.com/om-oss/historik> [Hämtad 2016-02-08].
- European Coffee Federation. (u.å.). Coffee Consumption in Europe, Tillgänglig via: <http://www.ecf-coffee.org/about-coffee/coffee-consumption-in-europe> [Hämtad 2016-02-08].
- Expertvalet. (2014). Den svenska kaffekulturen, *Expertvalet.se*, Tillgänglig via: <http://www.expertvalet.se/blogg/2014/08/den-svenska-kaffekulturen> [Hämtad 2016-02-17].
- Fairtrade Sverige. (2016). Kaffe, Tillgänglig via: <http://fairtrade.se/produkter/kaffe/> [Hämtad 2016-02-17].
- Grant, R. M. (2005). Contemporary Strategy Analysis, 5:e uppl., Malden, MA: Blackwell Pub.
- Hartman, J. (2004). Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori, Lund: Studentlitteratur.
- Hörnell, M. (2016). Intervju med Mats Hörnell för Wayne's Coffee, Intervju gjord av Mattias Olsson och Amelie Åkesson, 2016-03-30.
- Kalyanaram, G., Robinson, W. T. & Urban, G. L. (1995). Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research, *Marketing Science*, vol. 14, nr. 3, ss.G212–G221.

- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management Advanced Insights and Strategic Thinking*, London; Philadelphia: Kogan Page.
- Kardes, F. R., Kalyanaram, G., Chandrashekar, M. & Dornoff, R. J. (1993). Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage., *Journal of Consumer Research*, vol. 20, nr. 1, ss.62–75.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R. & Peterson, R. A. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions., *Journal of Marketing*, vol. 56, nr. 4, ss.33-52.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*, 14:e uppl., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3:e uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Le Croissant. (2014). Vår historia, Tillgänglig via: <http://lecroissant.se/var-historia/> [Hämtad 2016-04-10].
- Le Pain Francais. (2016). Le Pain Francais, Tillgänglig via: <http://lepainfrancais.se/omlepainfrancais/> [Hämtad 2016-05-02].
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, vol. 9, nr. S1, ss.41–58.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1998). First-Mover (dis)advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, vol. 19, nr. 12, ss.1111–1125.
- Livsmedelsverket. (2015). Tillsatser, E-Nummer, Tillgänglig via: <http://www.livsmedelsverket.se/livsmedel-och-innehall/tillsatser-e-nummer/> [Hämtad 2016-05-17].
- Ljung, J., Nilsson, P. & Olsson, U. E. (2007). *Företag och marknad: samarbete och konkurrens.*, Lund: Studentlitteratur.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*, London: Pearson Education.
- Mellahi, K. & Johnson, M. (2000). Does It Pay to Be a First Mover in E.commerce? The Case of Amazon.com, *Management Decision*, vol. 38, nr. 7, ss.445–452.
- Mf Malmö. (2013). Årsredovisning 2012, Business Retriever, [Hämtad 2016-03-10].
- Mirzajani, D. (2016). Intervju med David Mirzajani för Le Croissant, Intervju gjord av Mimmi Huyhn och Mattias Olsson, 2016-04-08.

- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*, London : Thousand Oaks: SAGE.
- Mälarstedt, K. & Rosenkvist, A.-S. (2007). Latte på allas läppar, *Dagens Nyheter*, 16 februari, Tillgänglig via: <http://www.dn.se/sthlm/latte-pa-allas-lappar/> [Hämtad 2016-02-08].
- Nationalencyklopedin. (2016). Pionjär, Tillgänglig via:<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/pionjar> [Hämtad 2016-04-17].
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Porter, M. E. (1980). How Competitive Forces Shape Strategy., *McKinsey Quarterly*, nr. 2, ss.34–50.
- Ruiz-Ortega, M. J. & García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and Competitive Tactics Influences on Performance: Implications of the Moment of Entry, *Journal of Business Research*, vol. 61, nr. 4, ss.332–345.
- Schnaars, S. P. (1994). *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, [e-bok] The Free Press; Maxwell Macmillan Canada, Tillgänglig via: https://books.google.se/books?id=yRmBTp5PKYgC&printsec=frontcover&hl=sv&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false.
- Shankar, V., Carpenter, G. S. & Krishnamurthi, L. (1998). Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers, *Journal of Marketing Research*, vol. 35, nr. 1, ss.54-70
- Shilling, G. A. (2007). First-Mover Disadvantage, *Forbes*, Tillgänglig via: <http://www.forbes.com/forbes/2007/0618/154.html> [Hämtad 2016-02-28].
- Smith, D. (2010). *Exploring Innovation*, 2:a uppl., London: McGraw-Hill Education.
- Speciality Coffee Association of America. (2016). Resources, Tillgänglig via: <http://www.scaa.org/?page=resources&d=facts-and-figures> [Hämtad 2016-04-22].
- Starbucks. (2016). Starbucks Company Timeline, Tillgänglig via: https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company_Timeline-Q42015.pdf [Hämtad 2016-04-10].
- Suarez, F. & Lanzolla, G. (2005). The Half-Truth of First-Mover Advantage, *Harvard Business Review*, vol. 83, nr. 4, ss.121–127.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy*, vol. 15, nr. 6, ss.285–305.

- Tjora, A. (2012). Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken, Lund: Studentlitteratur.
- Törn, E. (2016). Intervju med Emelie Törn för Condeco, Intervju gjord av Mimmi Huyhn och Amelie Åkesson, 2016-04-19.
- Urde, M. (2013). The Corporate Brand Identity Matrix, *Journal of Brand Management*, vol. 20, nr. 9, ss.742–761.
- Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet. (u.å.). Om Vetenskapsrådet, Tillgänglig via: <http://www.vr.se/omvetenskapsradet.4.4b3ca0f810bf51c922780002034.html> [Hämtad 2016-03-20].
- Wayne's Coffee. (2016). Koncept, Tillgänglig via: <http://www.waynescoffee.se/koncept.aspx> [Hämtad 2016-02-17].
- Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity*, 4:e uppl., Hoboken, NJ: Wiley

Appendix

Appendix 1: Intervjuguide

Nedanstående är den mall som vi utgick ifrån inför varje intervju. Somliga delar har justerats och frågor har lagts till för att passa varje företags profil.

Bakgrundsinformation

1. När började företaget expandera?
2. Hur många enheter har ni idag?

Intervjupersonens roll

1. Hur länge personen har jobbat i företaget?
2. Vad innebär din roll i företaget?

Företagets start – förutsättningar

1. Hur såg marknaden ut när ni grundades?

Fördelar

1. Anser ni att ni skapat en fördel gentemot andra kafékedjor på marknaden?
 - a. När och hur fick ni i så fall dessa fördelar?
 - b. Tror ni att ert tidiga/sena inträde på marknaden har gynnat er?

Vilken roll har varumärket för er?

1. Hur definierar ni ert varumärke?
2. Hur har arbetet kring varumärket sett ut sedan start? Har det förändrats under resans gång?

Påverkan av varumärket i relation till fördel

1. Hur stor inverkan har varumärket haft på fördelen/där ni är idag?

Framtidsutsikter

1. Hur ser marknaden ut idag för företaget?
2. Hur ser framtidsplanerna ut för företaget?

Om ni startat upp idag, hur skulle ni gå tillväga?

1. Om företaget hade grundats idag, vad hade gjorts annorlunda jämfört med tidigare?

Kaféidentiteten sätts på prov

Att kaffe är något av en helig dryck i landet ”fika” är en underdrift. Med svenskens genomsnittliga dagskonsumtion på cirka 3,2 koppar kaffe fortsätter den svenska kafémarknaden att expanderas med stormsteg. Konsumenterna står idag inför oändliga valmöjligheter gällande kaféer vilket ställer kaféföretagen inför utmaningen i hur de strategiskt bör driva sin verksamhet för att inte bli ”ännu ett kafe”. Av denna anledning har strålkastarna riktats mot konkurrensmedel likt varumärke visar en studie. Frågan består i hur kafékedjorna bör arbeta med uppbyggandet av varumärkesidentitet för att skapa fördelar och inte utkonkurreras av de många rivalerna.

Kvalitet och värde

Med dagens kunniga konsumenter har kvalitet och värde blivit en sådan självklarhet att det blivit ett minimikrav för att ens kunna överleva det konkurrensstarka klimatet på den kafémarknaden. Samtidigt är det inte nog med att kaffet och fikan är av toppkvalitet utan det läggs även mer fokus på mat då det går att se en utökad produktomfattning i kaféerna.

– Från att endast serverat kaffedrycker och traditionell fika går det nu även att hitta en stor variation av sallader, soppor, pizzor, pajer och mackor på många av kafékedjornas menyer, säger Mimmi Huynh, ansvarig för studien och kaféentusiast. Den utökade produktomfattningen kan ses som ett svar till förändringen i konsumenternas efterfrågan

och kan i framtiden innebära en omformning av kaféverksamheten. I framtiden kan skillnaderna mellan restaurang och kafé minska då konsumenterna ser mat på kaféerna som en självklarhet.

Förstklassigt koncept

I och med den växande konkurrensen på den svenska kafémarknaden har allt större fokus har riktats på konceptskapande. Då pionjärer som Espresso House och Wayne’s Coffee beslagtagit enkelheten med ”kaffe och bulle” har de efterföljande kaféföretagen tvingats vända sig till skapandet av mer kreativa koncept och tydliga personligheter för att locka till sig konsumenter. Samtidigt har inriktningen på koncept gjort att de enskilda kaféerna blivit ineffektiva vilket möjliggjort kafé-

kedjornas allt större inflytande på kafémarknaden.

– Som konsument kan du utan tvekan hitta något som passar just dig. Koncepten idag är så många och varierar alltifrån nationalitet som ”den franska bistron” till livsstil som ”det vegetariska kaféet”, säger Mimmi Huynh.

Kundrelation i fokus

Ett förstklassigt koncept är dock inte tillräckligt för efterföljarna utan det är nu även av vikt att applicera mänskliga attribut till kaféverksamheten för att få konsumenterna att återkomma. Målet med detta är att kaféet ska kunna avspegla sig på kunden. Att man som kafé är *ekologisk*, *mysig* eller *romantisk* skapar associationer och därmed en relation till kunden vilket ökar chansen för ett återbesök. Skapandet av personlighet och kundrelation visar sig vara speciellt viktigt för efterföljande kaféföretag. Detta då pionjärer genom sitt pionjärskap redan skapat trygghet och trovärdighet hos kund och därmed redan har en solid kundkrets.

Varumärkesuppbyggande

Så hur ska efterföljande kafékedjor arbeta med varumärkesuppbyggande? Inom tjänste- och serviceindustrin där ”kunden alltid har rätt”

är kaféverksamheten inte ett undantag gällande kundens betydelse. Kunden står dock i större fokus för efterföljande kafékedjor än för pionjärer. Efterföljande kaféföretags arbete kring varumärkesuppbyggande för att skapa fördelar består i att skapa en närliggande relation till kunden utöver uppfyllandet av minimikraven. Denna kundrelation skapas genom en tydlig och unik personlighet. För att fördelen sedan ska bli en långvarig sådan måste personligheten genomsyra hela verksamhet och bli dess identitet.

– Hela branschen står inför en utmaning och det ska bli otroligt spännande att se hur kafékedjorna hanterar den ökade konkurrensen. Jag ser framemot att se allt starkare personligheter växa fram på kafémarknaden och det ska bli intressant att se vem som blir först med detta, säger Mimmi Huynh avslutningsvis.

**Mattias Olsson &
Amelie Åkesson**