

Strategier rörande

- Varumärken
- Innovation/Produktutveckling

TEIE84 HT19 Fö

Christina Grundström, IEI

Agenda

- Varumärken
 - Vad ett varumärke och hur dess värde beräknas
 - Ett varumärkes olika nivåer
 - Hur varumärken kan utvecklas
- Produktutveckling
 - Varumärkes-, teknik- och produktlivscykel
 - Produktutveckling vs. marknadsstrategi
 - Inkrementell, radikal
 - Öppen innovation
 - Att vara först eller nummer två
 - Standardisering

Vad är varumärken? Jo,

Definitioner

- ...något som faktiskt har skapat ett visst mått av *medvetenhet, rykte, berömmelse och så vidare* på en marknad "*Praktikernas*" definition
- "... ett namn, term, tecken, symbol eller design, eller en kombination av dem som syftar till att *identifiera* en säljares varor eller tjänster och att *skilja* dem från konkurrenternas" *American Marketing Association*
- ...en produkt men en som *lägger till andra dimensioner* så att den på något sätt *differentierar sig* från andra produkter utformade för att tillfredsställa samma behov *Keller, Apéria och Georgson, 2012*

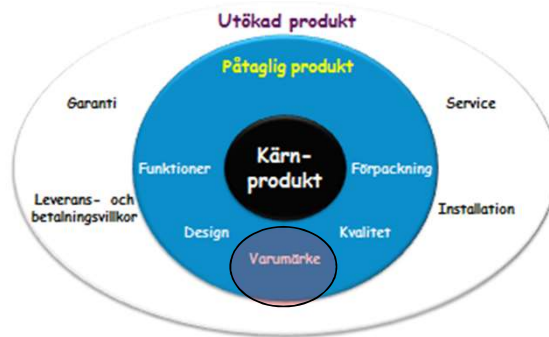
Produkter vs. varumärken

- Produkter – oavsett varor eller tjänster:
 - Tillfredställer kundbehov (*hos viss målgrupp*)
 - Används (nyttjas) av kund
- Varumärken – produkt eller företag:
 - Skapar associationer hos kunderna
 - Kan användas för att särskilja erbjudanden från varandra
 - Differentiering/positionering
- Kunder "äger" varumärken

Hur varumärke betraktas

Kotler, Armstrong och Parment

Produkt
Olika delar av produkten



27



Många andra författare

Produkters nivåer
Olika delar av produkten



8



Keller (känd varumärkesforskare): fem nivåer där yttersta är potentiell produkt

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

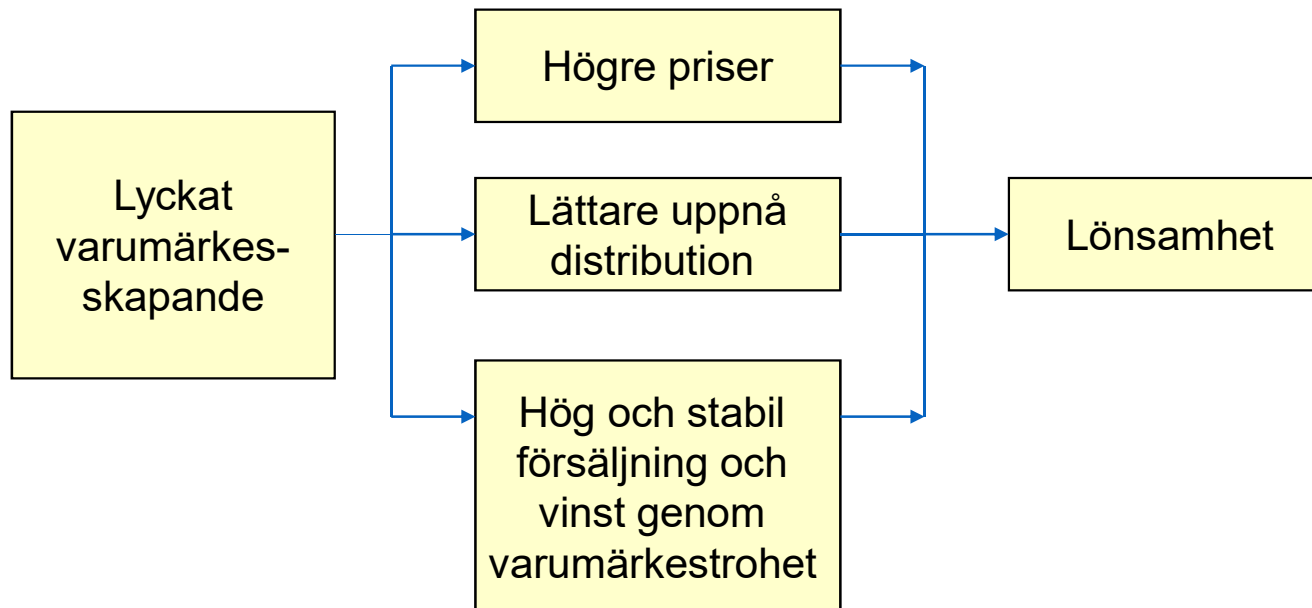
Företag vs. varumärke

- Ett företag/en verksamhet kan existera utan ett varumärke
MEN
- Ett varumärke kan inte existera utan ett företag

(Laforet, 2010)

Ett personligt varumärke kan existera utan ett företag men få bygger ett personligt varumärke utan affärsmöjligheter (av något slag) i åtanke

Lyckat varumärkesskapande - företagsperspektivet



Fördelar med varumärken ur kundperspektivet

- Informationseffektivitet
 - Du vet vad du får
- Riskreducering
 - Underlättar val och (in)köp
- Skapar fördelar för personlig image
 - Emotionella fördelar

Vad innebär varumärkesskapande?

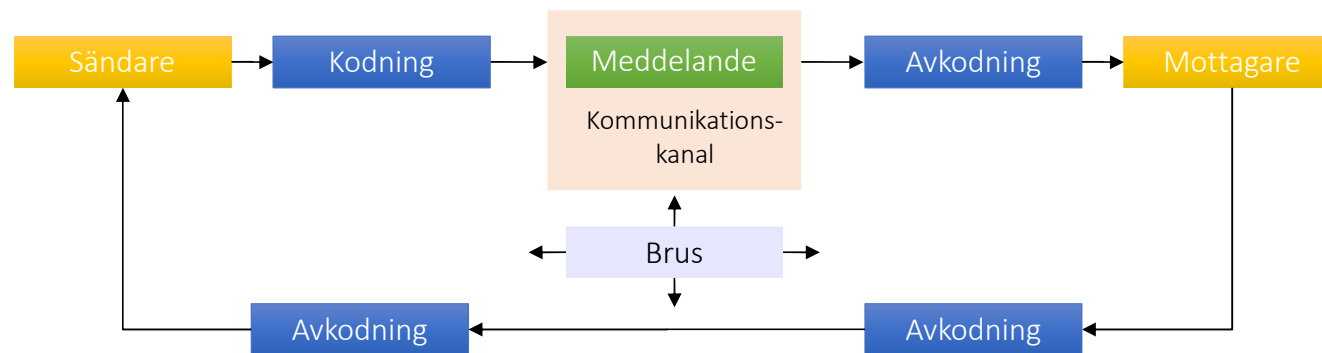
- Skapa och utveckla *relationer*
- Varumärket är ett *löfte om förväntan*, exempelvis:
 - teknikhöjd, funktioner, prestanda
 - engagemang, upplevelse, servicegrad
- Den emotionella upplevelsen är lika viktig som den rationella för varumärket
 - Exempelvis: Apple står bland annat för "enkel att använda". En alldeles för komplicerad produkt blir då ett misslyckande
 - Ett starkt varumärke kan få en "standardprodukt" att smaka bättre!

Skillnad produkter och företag

- Företag mer fokus på att utveckla associationer som visar på att olika produkter hör samman, att de delar attribut och fördelar, människor och relationer, program och värderingar (Barich och Kotler, 1991)
- Företags image och roll i samhället allt mer viktigt för kundbeslut
- Företagsimage beror på
 - Produkterna företaget tillverkar
 - Olika mått och steg företaget vidtar, och
 - Sättet företaget kommunicerar med sina kunder
 - > byggs långsiktigt genom de dagliga aktiviteterna

Varumärken - Några grundläggande begrepp

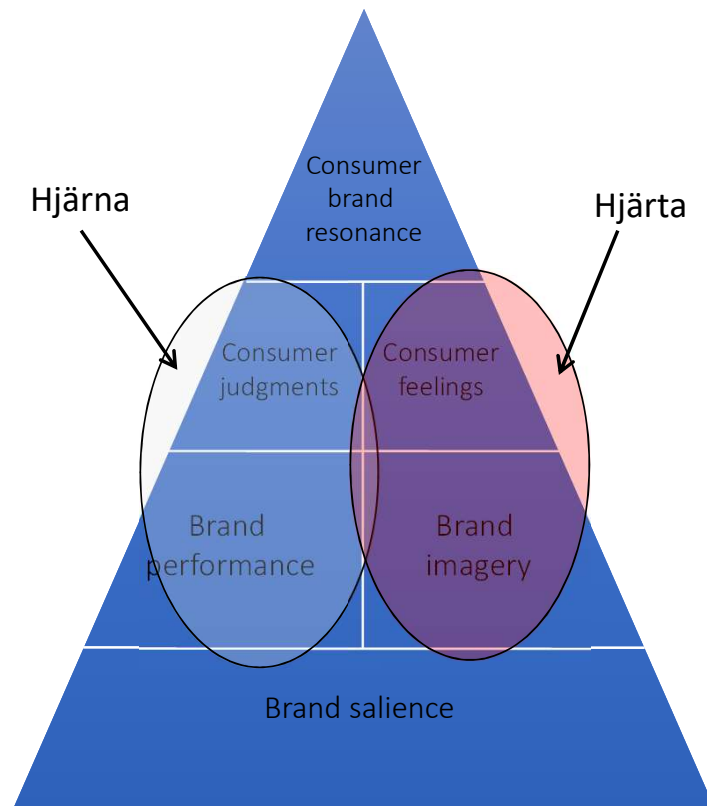
- Varumärkesidentitet: hur företaget vill att varumärket ska uppfattas (genom varumärkeselementen)
- Varumärkesimage: hur varumärket uppfattas av dess mål kunder
- Varumärkesposition: En önskad varumärkesimage i förhållande till dess konkurrenter
- Brand equity (varumärkeskapital): Ett varumärkes värde (i pengar) för ett företag
- Customer-based brand equity (kundbaserat varumärkesvärde): Ett varumärkes värde för dess målgrupp (-> lojalitet)



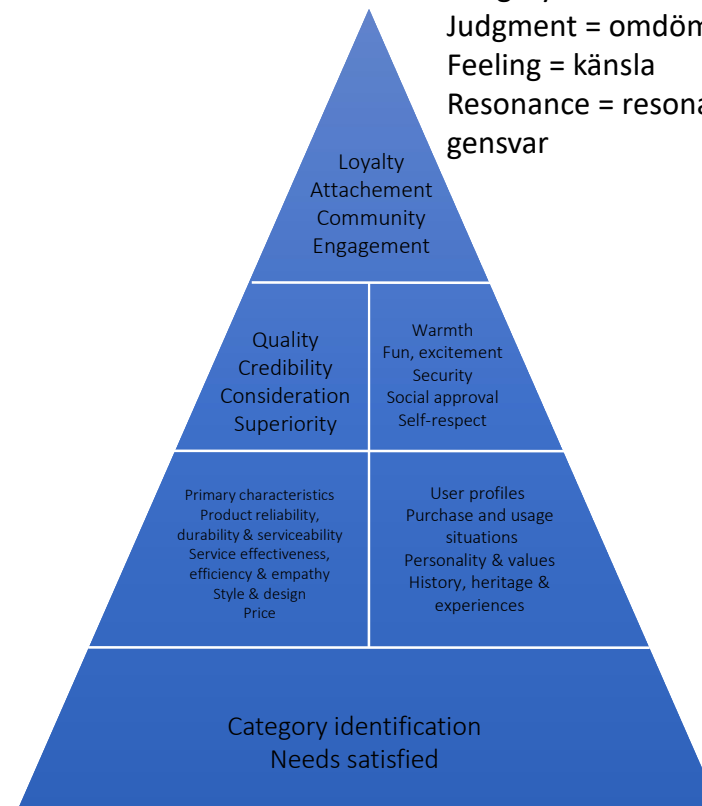
(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

Varumärkes”barometer”

Customer-based brand equity (CBBE) pyramids



Salience = framträdande
 Performance = prestanda
 Imagery = mentalt bildspråk
 Judgment = omdöme
 Feeling = känsla
 Resonance = resonans,
 gensvar

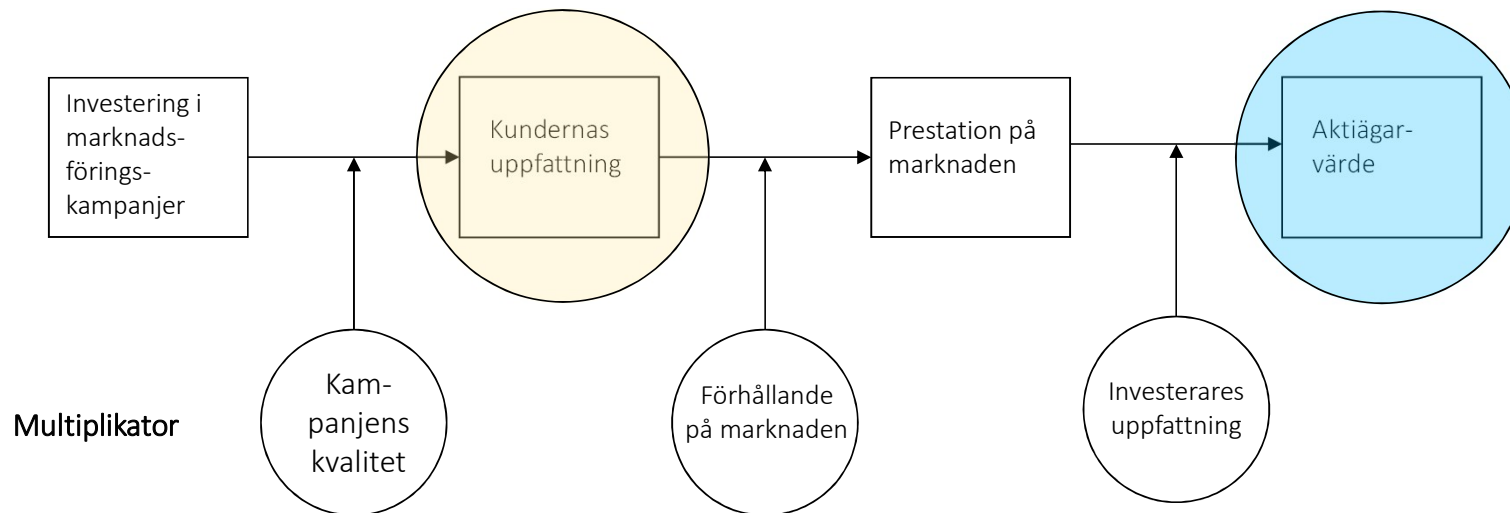


Keller, K.L., Apéria, T., Georgson, M., (2008) *Strategic Brand Management*.
 Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

Varumärkesvärdekedjan

- Kundens upplevelse och aktivitet skapar varumärkeskapital



(Keller och Lehmann, 2003)

Varumärkeshierarki

- Fyra nivåer
 - Koncern/företagsnivå (Apple)
 - Familjevarumärke (Iphone)
 - Individuellt varumärke (en produktkategori, X)
 - Modifierare (varianter, Iphone ***XS 64 GB Guld***)

Varumärkesstrategier

Några exempel

- **Produktkategorivarumärken - individuella varumärken**
 - Unilever: Lipton, Dove, Axe, Via, Comfort, GB (+400 globalt)
 - Procter & Gamble: Braun, Olay, Always, Oral-B
- **Varumärkeskombinationer**
 - Teknik: Företag + varumärke + beteckning: Samsung Galaxy 9 Note
 - Livsmedel: Företag + varumärke: Kellogg's Special K
 - Skönhet: Varumärke + varumärke + modifierare: Acqua Di Giò Homme
Absolu EdP 75 ml

Sätt att positionera sig

- Grunden = fastställ
 - POP (Point of Parity) – likställande punkter av typen kategori och konkurrensmässiga, exempel: att betraktas som tillhörande kategorin ost
 - POD (Point of Difference) – särskiljande punkter som måste vara önskvärda, levererbara, konkurrensmässiga, exempel: att ses som den godaste, svenska osten
- Om flera produktkategorier
 - Kärnassociationer (5-10 associationer som binder samman)
 - Varumärkesmantra (3-5 ord som talar om vad varumärket är och *inte* är)
- Inom kategorier
 - Produktattribut
 - Målrelaterad (användning/behovstillfredsställelse)

Företagsvarumärken...

- Trovärdighet hos företagsmärken bygger på om företaget anses vara
 - expert
 - trovärdigt
 - älskvärt
- Deras position kopplas till
 - Konkret såsom produktattribut, viss användare, användningssituation, generell utvärdering
 - Abstrakt (om flera "ickeförenliga" produktkategorier), t.ex. problemlösare, innovativ, känsla av frihet
- Grön(/blå) marknadsföring, välgörenhet, **CSR/hållbarhet**

Produkter vs. varumärken

Exempel: Apple

- Apple tillhandahåller varor: AppleTV, Iphone, Ipad, Ipod, Mac, etc...
- ...och mer och mer tjänster: Itunes, App store m.m.
- Medan Apples varumärkesprofil är:
 - En livsstil baserad på:
 - fantasi, återfunnen frihet, innovation
 - passion, hopp, drömmar och ambitioner
 - “kraften till människorna genom teknologi”
 - Men varumärket står även för:
 - enkelhet
 - undanröjande av komplexitet från människors liv
 - människodriven produktdesign



Källa: Marketing Minds (2008). *Apple's Branding Strategy*. (HTML) Tillgänglig:
<http://www.marketingminds.com.au/branding/apple_branding_strategy.html> (2012-08-21)
[Bild skapad av Thomas Rosenfall]

Introducera nytt riskfyllt?!

- Analytiker i SvD ”sågar” Apple och menar att företaget inte längre är mer innovativt än Samsung och Huawei, men ändå tar flera tusen kronor mer i pris för sina mobiler. Hur mycket är konsumenterna villiga att betala för det emotionella?

Källa: Törnwall, M. (2018, 13 sep). Hur länge ska vi låta oss luras av Apple? Svenska Dagbladet. (Går att nå via www.bibl.liu.se, <https://www.svd.se/hur-lange-ska-vi-lata-oss-luras-av-apple/om/apple> om ej egen prenumeration.

- ”Apple verkar mer än någonsin halka efter Android-tillverkarna. Men det finns en sak som ingen kan ta ifrån Iphone: mjukvaran. Ekosystemet kring IOS är och förblir den starkaste anledningen att köpa Iphone 11” (Campanello, 2019)

Campanello, S. Analys: ”Bara en punkt där Iphone 11 utklassar Android” (2019) [online] Ny Teknik, 2019-09-11, 6:01. [läst artikel endast för prenumeranter]

Ledningen har ansvaret!!

- Koppling till affärsstrategier
- Hela företaget/organisationen måste vara med i varumärkesbyggande
 - inte ett arbete för marknads- och/eller kommunikationsavdelningen
- Varumärke är INTE reklam och annan kommunikation – dessa är verktyg när tunga arbetet med marknadsanalys och strategiarbete är gjort

Ledningsfrågor

Gällande EVM, varumärkesregioner eller -delning

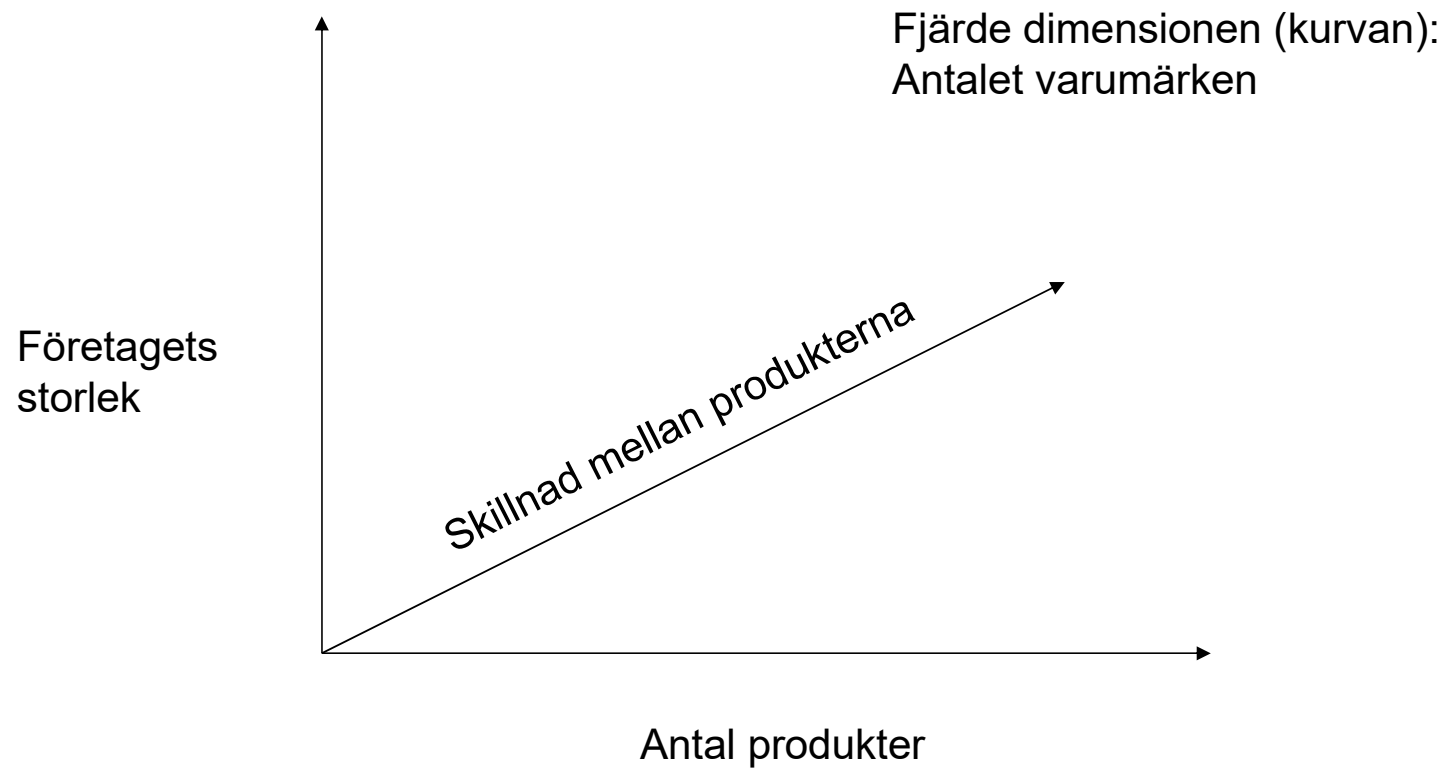
- **Tillverkarens eller eget varumärke?**
 - Stora matvarukedjor har stor makt: ICA, Coop, Hemköp
 - Detta gäller ofta industriella värdekedjor med bulktillverkare som satsar på skalfördelar
- **Pan-europeiska eller globala varumärken**
 - Trend: globala eller regionala varumärken
 - Att tänka på: lokal kultur och språkskillnader
 - "Nothing sucks like Electrolux" (70-talet)
 - Ikeaprodukterna "Jerker" och "Fartfull" i USA
- **Sekundära associationer**
 - Land eller annan geografisk del (t.ex. Norrlands Guld)
 - Samvarumärkesbyggande (co-branding) (t.ex. Intel i datorer)
 - Kändis + en handfull till (t.ex. Ronaldo för Nike)
 - Kräver insikt om hur väl målgruppens känner till det andra varumärket, hur meningsfullt det är och om värdet av det andra går att föra över till det egna varumärket

Ledningsfrågor

Gällande varumärkesutveckling

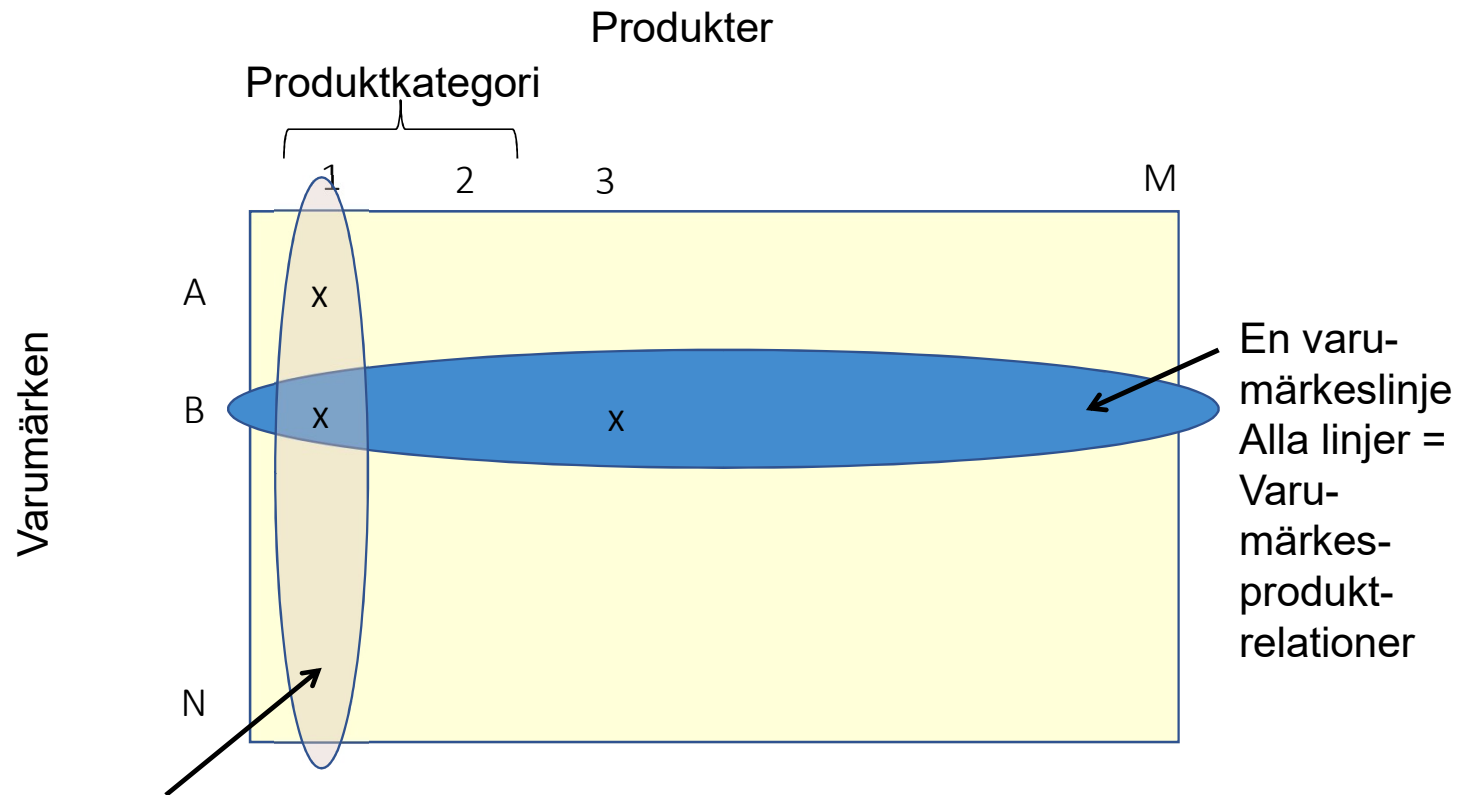
- **Linjeutökning** = Känt varumärke på flera produkter inom nära områden
 - Fler varianter inom samma kategori (Coca-Cola, Diet Coke)
- **Kategoriutökning** = Känt varumärke på icke-relaterade produkter
 - Om långt ifrån vanlig kompetens -> tillverkning av tredje part
 - Mer riskfyllt!
- Multipla varumärken (varumärkeskombinationer)
- Nya varumärken
- Var hamnar detta?
 - Utökning av produktlinjer: samma varumärke, olika innehåll (Canon kameror -> Canon kopieringsapparater)

Påverkan vid val av varumärke



Varumärkeshierarki/arkitektur

- Användbart verktyg: produkt-varumärkesmatris



En varumärkesportfölj
Alla kolumner = produkt-
varumärkesrelationer

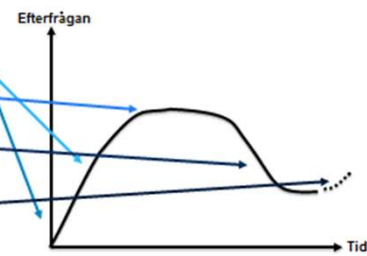
En varu-
märkeslinje
Alla linjer =
Varu-
märkes-
produkt-
relationer

Innovation/Produktutveckling

Tre dimensioner att beakta

Produktens "livscykel"

- Introduktionsstadiet
- Tillväxtstadiet
- Mognads- och mättnadsstadiet
- Nedgångsstadiet
- Ev. ny tillväxt



33



Teknikspridning

Figure 6.6 Diffusion of an innovation



Moore, G. A. (2004). Darwin and the Demon: Innovating Within Established Enterprises. Harvard Business Review, vol. 82, p. 7.

32

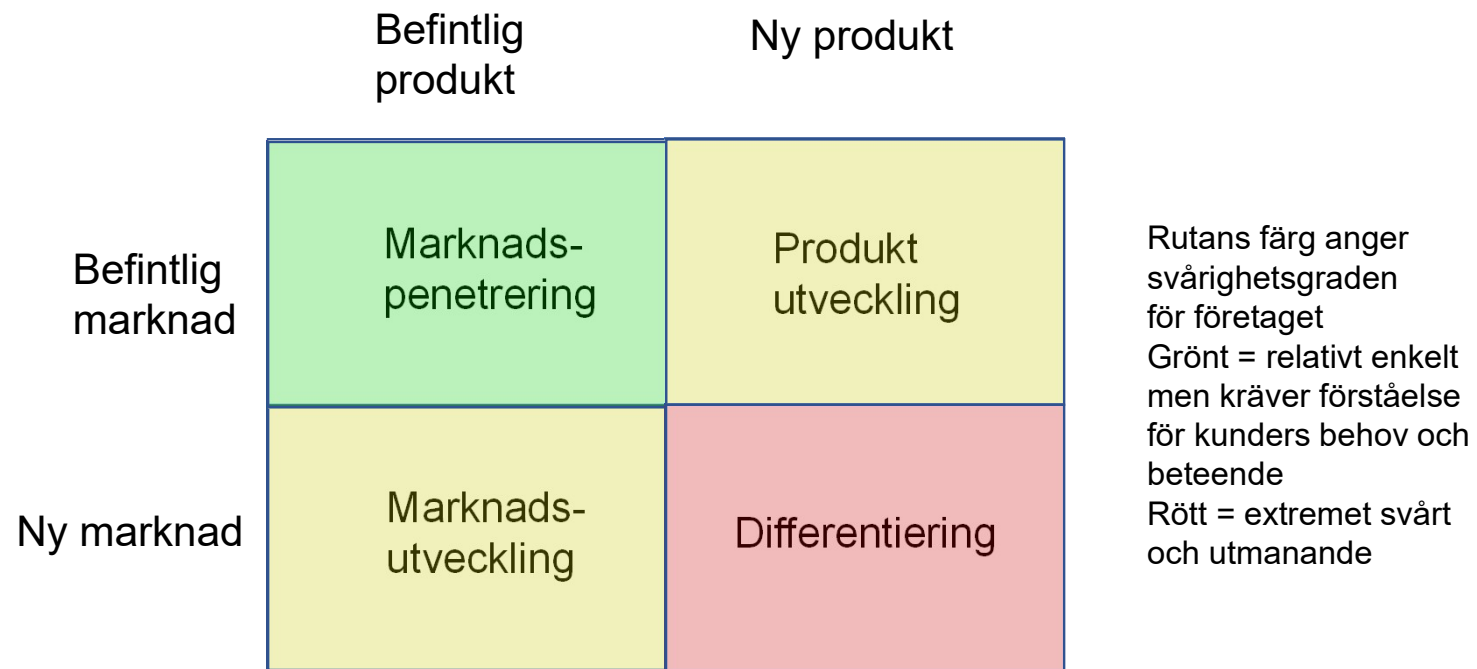


Varumärkeslivscykel kan i princip vara oändlig bara den fylls med utökningar

Vad kan vara föremål för innovation?

- Vara
 - Tjänst
 - Processer
 - Affärsmodell
- } Produkt

Ansoffs matris



(Original: Ansoff, 1957. Denna: Jobber & Fahy, 2009, egen översättning)

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

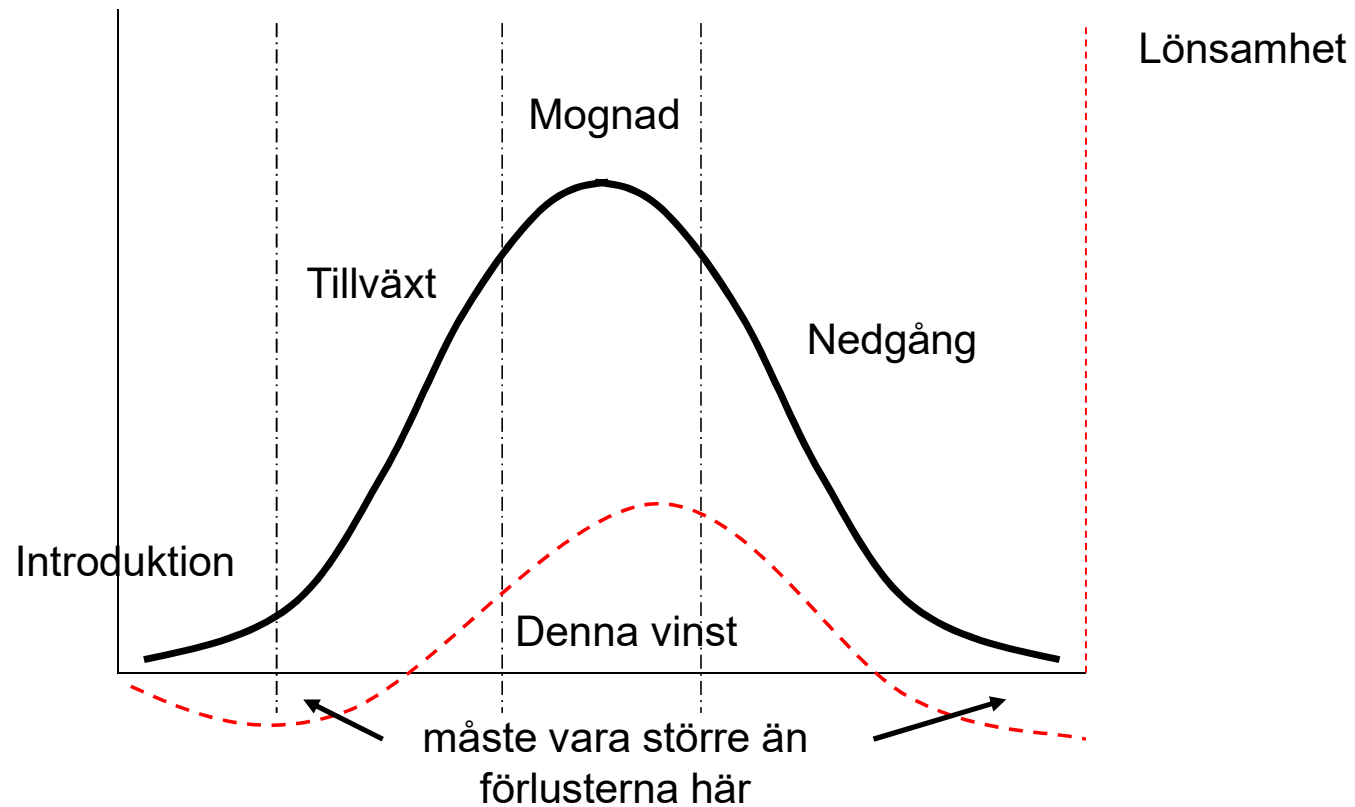
”Trycka” kontra ”dra”

- Varje anpassning till kundbehov måste rimligt passa de kompetenser och förmågor som företag och dess samarbetspartners innehar, eller sådana kompetenser och förmågor som inom rimlig tid och till rimlig kostnad kan införskaffas, för att möjliggöra en sådan an. Sålunda, en *organisation balanserar mellan vad den rimligen kan erbjuda (trycka) och vad marknaden efterfrågar (dra)*. (Lambert & Cooper, 2000)
- Kan även betyda att ett företag bearbetar slutkund (trycka) så att dennes leverantör (=företagets kund) ser sig tvunget köpa från företaget (dra) (Kotler, Armstrong och Parment, 2011)

Företagsstorlek och produktmix

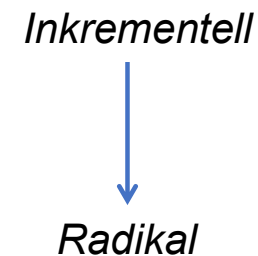
- Små företag = oftast en produkt -> varje ny produkt livsavgörande (och ev beroende av finansiär)
- Stora företag = oftast produktmix -> produkter i olika stadier i livscykeln -> andra produkter finansierar de nya och utfasningen av (riktigt) gamla

Produktlivscykel



Produktutveckling

- Produktutveckling (och lansering av de resulterande produkterna) nödvändigt och kostsamt
- De flesta nya produkter misslyckanden!
- Fyra typer
 - *Produktersättning*
 - *Tillägg till befintlig produktlinje*
 - *Ny produktlinje*
 - *Helt ny produkt*



Produktutveckling/innovation - vanligen ej solo

- Tillsammans med någon annan organisation, orsaker kan vara
 - För dyrt eller svårt bygga upp egen kompetens inom alla för utvecklingen nödvändiga områden
 - Ej tillräckligt med egna resurser (t ex maskiner, människor, kunskap, tid)
 - Krav från köparlandet (ex Ahlström, 2000)
- Omfattning och typ beror av utvecklingens art
 - Vanligare att lyckas om samarbete men avhängigt förmåga att identifiera behoven (ex. MacPherson, 1997)
 - Grad av kognitiv närhet avgör var partners finns (ex. Freel, 2003)

Hur genomföra?

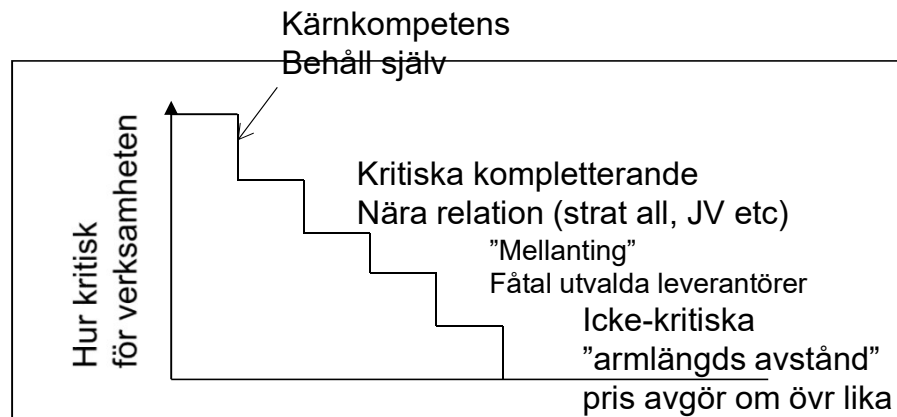


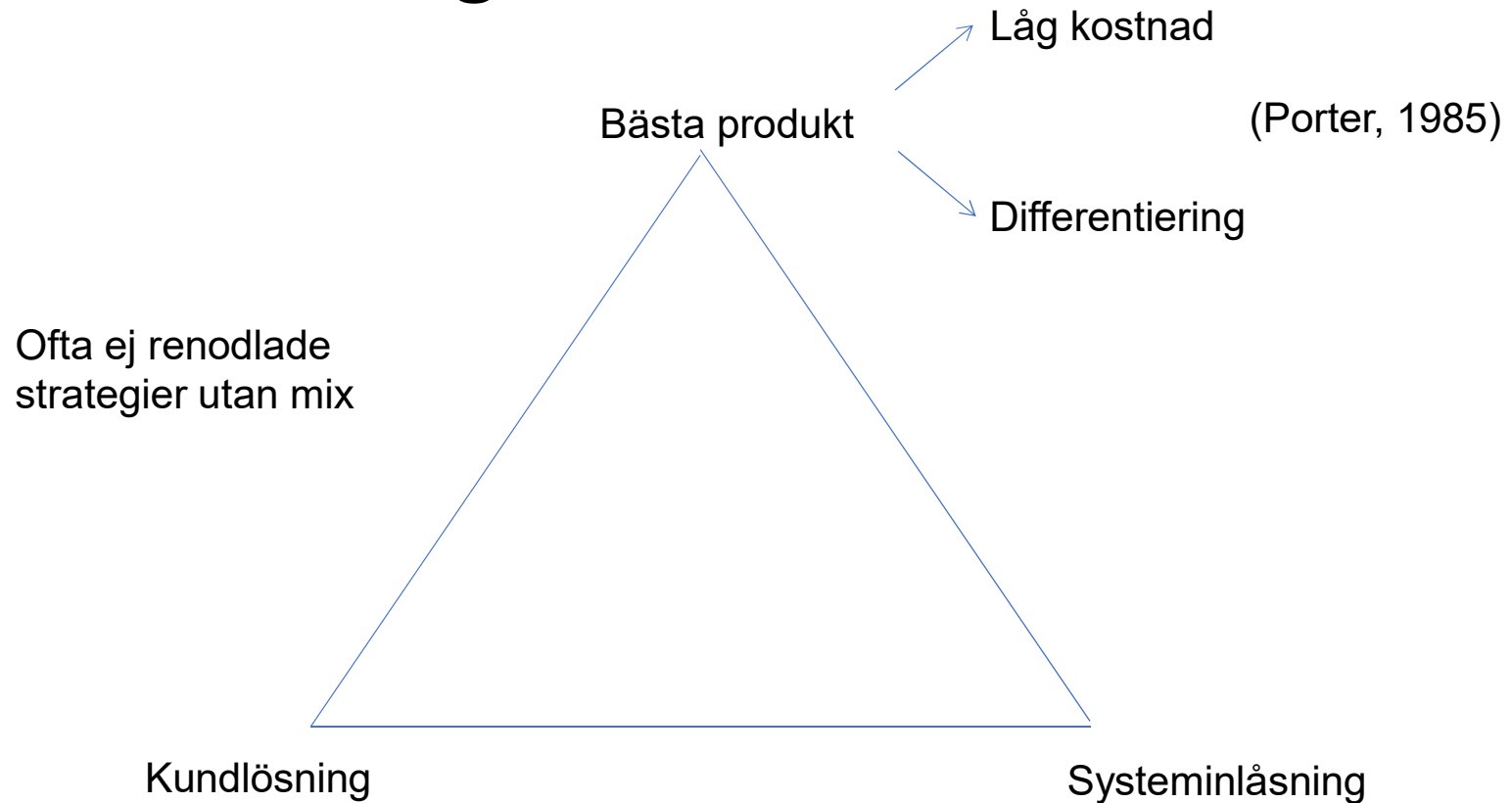
Bild efter Cox (1996)

Värde för kunden

1. Skapa värde för kunden A och O
2. Kunder som är med och utvecklar mindre risk att de köper av någon annan (Chesbrough, 2011)
3. Måste förstå kunden bättre än kunden förstår sig själv (Laforet, 2010)
4. Svårt hitta rätt kunder att förstå behoven hos vid innovativa produkter (van de Ven, 1986)
5. Organisation för att fånga upp kundens behov

Möjlig marknadsstrategi bakom produktutveckling

(Hax och Wilde II, 1999)

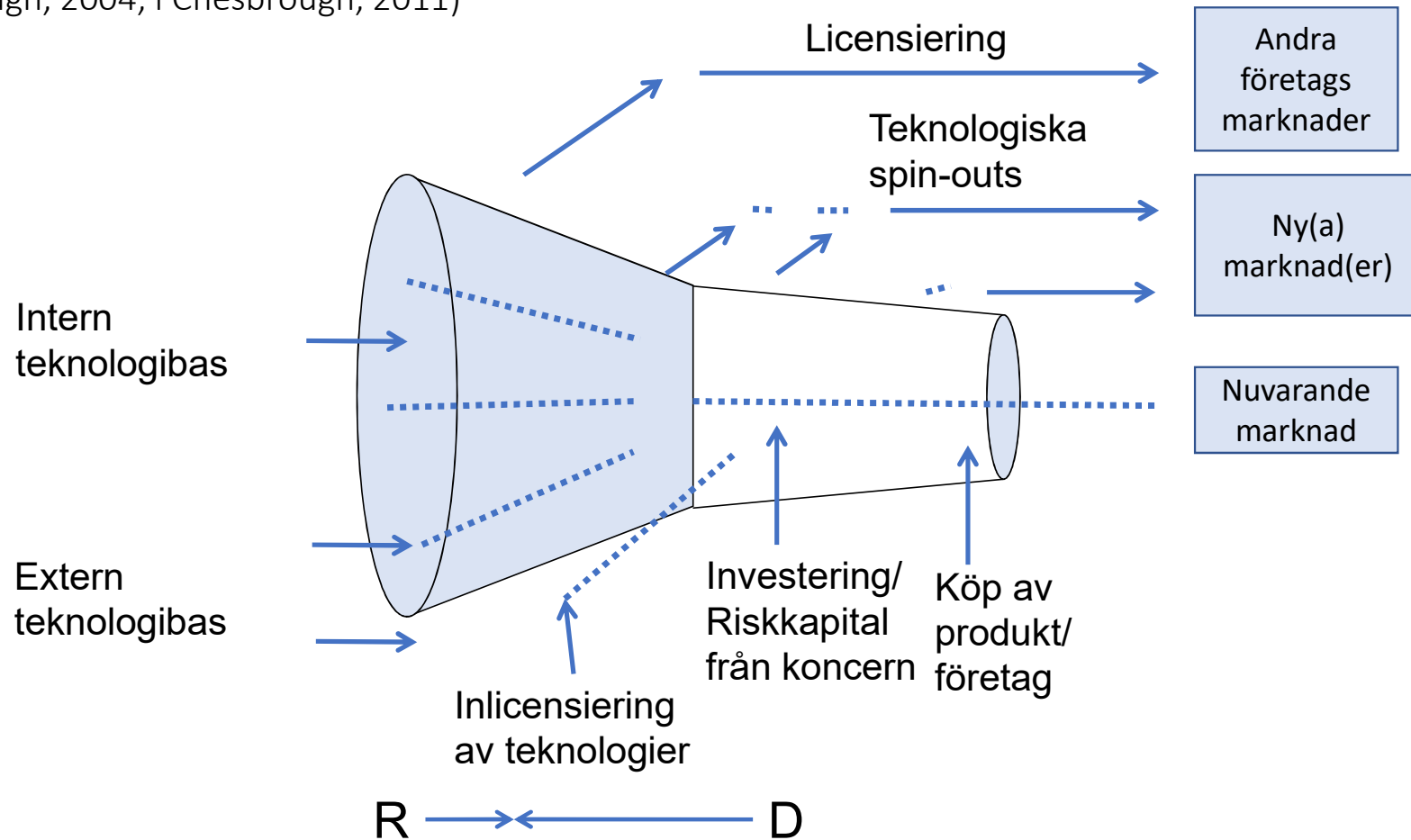


Hinder på vägen vid produktutveckling

- **Problem när ett företag ska försöka vara innovativt** (van de Ven, 1986)
 - Specialiseringar försvinner snabbt vid tätt arbete i projekt (kunskapsharmonisering)
 - Nya produkter = nya utvärderingskriterier (kan uppfattas som hot och kritik mot befintligt)
 - En (radikalt) innovativ idé utan en “champion” kommer ingenstans

Det öppna innovationsparadigmet

(Chesbrough, 2004, i Chesbrough, 2011)



(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

Teknikskiften

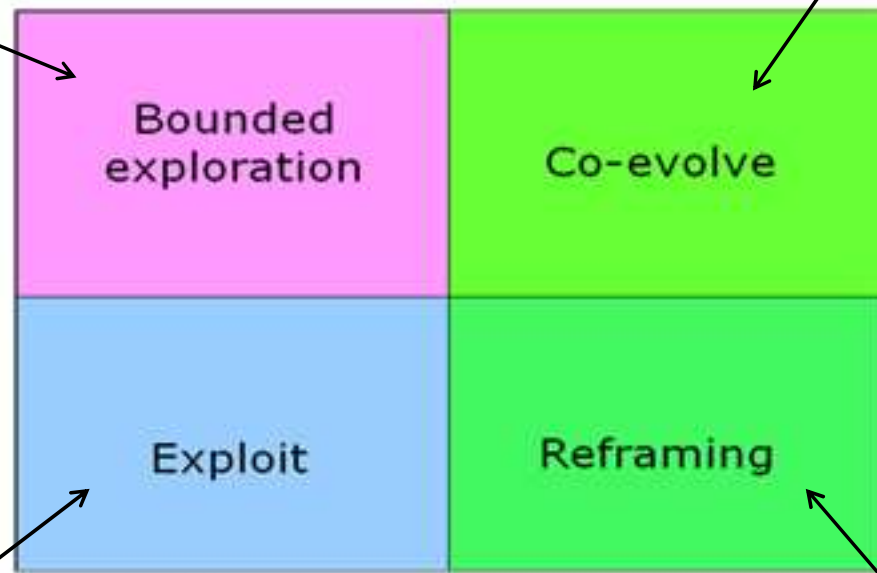
Två olika typer av skiften

- **Inkrementell:** små förbättringar på befintligt koncept
 - Snabbare processor, bättre grafik i en dator
- **Radikal:** teknik som omkullkastar befintlig
 - digitala mobiltelefoner ersätter analoga (GSM vs NMT)
- Vid teknikskiften agerar befintliga aktörer genom:
 - Förbättra den etablerade tekniken
 - Komma med ett förbättrat koncept
 - Bekämpa tekniken med pris/marknadsföring (se Porter)
- Branschens ålder styr förändringsviljan
 - Ny bransch – söker roller, nya lösningar
 - Mogen bransch – etablerade roller
- Standarder ger olika fördelar
 - möjlighet till skalfördelar och öppen konkurrens

Sökstrategier för att förnya

Gå längre men fortfarande samma kärnkompetens och affärsmodell

Radical
Innovation
Incremental



"Ställer allt på öronen"

Förfina det vi redan kan

Använda befintliga tekniker på nytt sätt för nya tillämpningar

(Nicholas, Ledwith and Bessant, 2010)

Att vara först på plan

“First mover advantage”

Fördelar

- Marknadsledarskap
 - Kan bestå även om teknikledarskapet förloras
 - Varumärkeslojalitet ett exempel
- Den som skapar spelreglerna
 - Kontroll av konkurrens
 - Kontrol av marknadskanaler

Nackdelar

- Kostnader
 - “Pionjärkostnader”
- Osäker efterfrågan
 - Förstår kunderna?
 - Förstår företaget behovet?
 - Ändrade kundbehov
- Teknikdiskontinuitet
- Lågkostnadsalternativ
 - Finns substitut?

Baserat på sammanställning av R Sjöström/INDEK

Att agera tvåa

“Second mover advantage”

- Kallas även “fast followers”
 - Liknelser: plogning vid skidåkning i nysnö, “andra musen får osten”
- Förutsättning: bättre marknadsförståelse
 - Från nisch till massmarknad
- Lägre kostnader för utveckling
- Mindre “utbildningsbehov” av kunderna
- Exempel på “snabba tvåor”
 - Amazon.com, 1994 (books.com lanserades 1992)
 - Google (1997), (Yahoo, 1994, Altavista, 1995)
 - Blackberry (2002), (Nokia 9000, 1996)
 - Android?

Exempel snabba tvåor Thomas Rosenfall

Standardiseringsprocesser

Olika typer

- Mycket viktiga i vissa branscher där beroenden mellan produkter eller stor risk finns
- Två huvudtyper
 - “De facto” = etableras av marknaden
 - “De jure” = organiserade, förutbestämd
- I proceduren interagerar teknik, ekonomi och processer, men även politik
 - Proceduren kan innefatta processer på olika arenor
- Social dimension genom intressentgrupper
 - Dynamik mellan företag och (grupper av) individer

Vad togs upp idag?

- Varumärken
 - *Särskiljer* erbjudanden (av alla typer)
 - Ansvarar ledningen för med grund i strategin
 - Ägs av kunderna så kundförståelse A och O
 - Måste ständigt förnyas – innovation!
- Skilj på teknik-, produkt- och varumärkeslivscykel
- Produktutveckling
 - Krav för (varumärkes)förnyelse
 - Sällan helt intern
 - Svårt!
 - Kan vara inkrementell -> radikal