

# Strategier rörande - Varumärken - Innovation/Produktutveckling TEIE84 HT17 Fö

Christina Grundström



1

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

2



---

---

---

---

---

---

---

---

## Vad är varumärken?

### Definitioner

"... 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*

...något som faktiskt har skapat ett visst mått av *medvetenhet, rykte, berömmelse och så vidare* på en marknad *"Praktikernas" definition*

...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*

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

3



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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



---

---

---

---

---

---

---

---

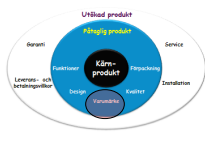
## Hur varumärke betraktas

Kotler, Armstrong och Parment

Många andra författare

### Produkt

Olika delar av produkten

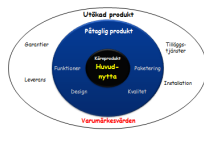


27



### Produkters nivåer

Olika delar av produkten



1



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



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 bygga ett personligt varumärke utan affärsmöjligheter (av något slag) i åtanke



---

---

---

---

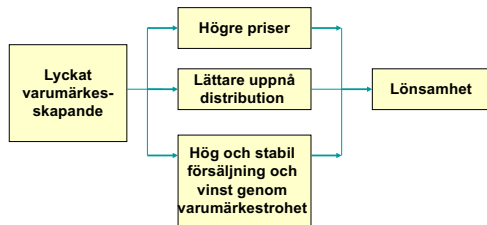
---

---

---

---

## Lyckat varumärkesskapande



(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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!



8

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 kommuniserar med sina kunder
- > byggs långsiktigt genom de dagliga aktiviteterna



9

---

---

---

---

---

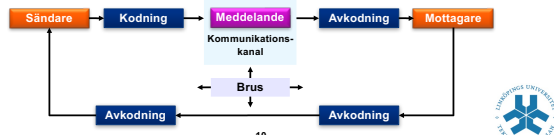
---

---

---

## Varumärken - Några grundläggande begrepp

- Varumärkesidentitet: hur företaget vill att varumärket ska uppfattas (genom varumärkeselementen)
- Varumärkesimage: hur varumärket uppfattas av dess mål kunder
- Varumärkesposition: En viss 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)



10

---

---

---

---

---

---

---

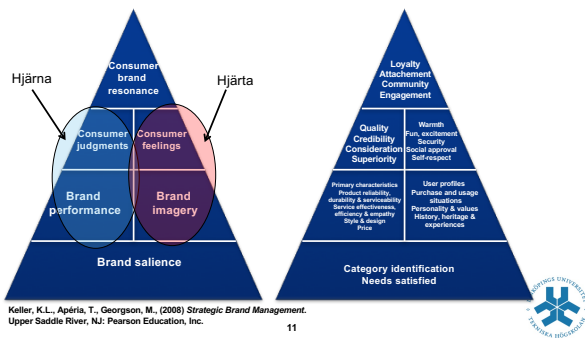
---

---

---

## Varumärkes"barometer"

Customer-based brand equity (CBBE) pyramids



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

11




---

---

---

---

---

---

---

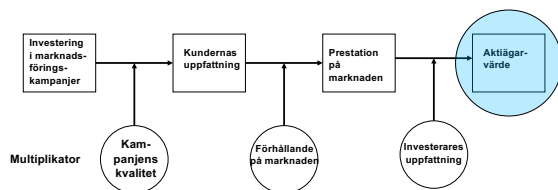
---

---

---

## Varumärkesvärdekedjan

- Kundens upplevelse och aktivitet skapar varumärkeskapital



(Keller och Lehmann, 2003)

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

12




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Varumärkeshierarki

### Fyra nivåer

- Koncern/företagsnivå (Apple)
- Familjevarumärke (samma som koncern i detta fallet)
- Individuellt varumärke (en produktkategori, Iphone)
- Modifierare (varianter, Iphone 7 Plus 32 GB)



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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 + beteckning: Nokia N8
  - Livsmedel: Företag + varumärke: Kellogg's Special K
  - Skönhet: Varumärke + varumärke: Nivea Visage



---

---

---

---

---

---

---

---

## Sätt att positionera sig

- Grunden = fastställ
  - POP (Point of Parity) – kategori och konkurrensmässiga
  - POD (Point of Difference)
- 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**

16



---

---

---

---

---

---

---

---

## Produkter vs. varumärken

Exempel: Apple

- Apple tillhandahåller varor: AppleTV, Iphone, Ipad, Ipod, Mac, etc...
- ...men även tjänster: Itunes, App store,
- 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
    - människodrivna produktdesign



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

17



---

---

---

---

---

---

---

---

## Introducera nytt riskfyllt?!

Enligt denna artikel [https://www.linkedin.com/pulse/article/20140909222153-1040U206-apple-hasn-t-solved-the-smart-watch-dilemma?zmid=LinkedIn&AQ-CeJinC9MbzWQ&rk=eml-ced-b-art-M-1-7007184350196851621&fromEmail=fromEmail&ui=0\\_UAxz8M1Zlmo1](https://www.linkedin.com/pulse/article/20140909222153-1040U206-apple-hasn-t-solved-the-smart-watch-dilemma?zmid=LinkedIn&AQ-CeJinC9MbzWQ&rk=eml-ced-b-art-M-1-7007184350196851621&fromEmail=fromEmail&ui=0_UAxz8M1Zlmo1)

har Apple gått från  
Less is More  
till  
More is More  
i och med sin smarta klocka

18



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

19



---

---

---

---

---

---

---

---

## Ledningsfrågor

Gällande EVM, varumärkesregioner eller -delning

- **Tillverkarens eller eget varumärke?**
  - Stora matvarukedjor har stor makt: ICA, Coop, Hemköp
  - Detta gäller ofta "industriella värdekedjor" med "bulk-tillverkare" 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
  - Samvarumärkesbyggande (co-branding)
  - Kändis + en handfull till

20

Exempel Thomas Rosenfall



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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
- Nya varumärken
- Var hamnar detta?
  - Utökning av produktlinjer: samma varumärke, olika innehåll (Canon kameror -> Canon kopieringsapparater)

21



---

---

---

---

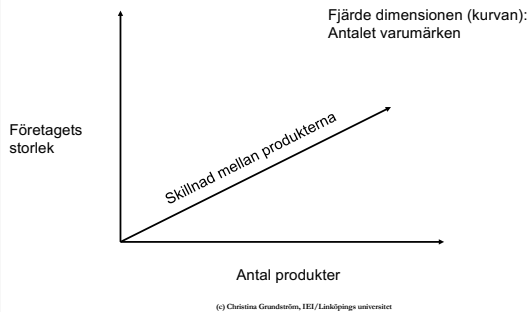
---

---

---

---

## Påverkan vid val av varumärke



---

---

---

---

---

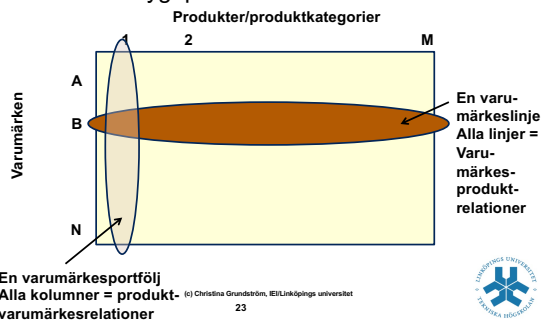
---

---

---

## Varumärkeshierarki/arkitektur

Användbart verktyg: produkt-varumärkesmatris



---

---

---

---

---

---

---

---

## Innovation/Produktutveckling



---

---

---

---

---

---

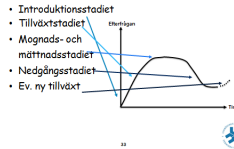
---

---

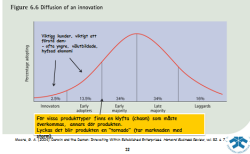


# Tre dimensioner att beakta

## Produktens "livscykel"



## Teknikspridning



# Varumärkeslivscykel




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Vad kan vara föremål för innovation?

- Vara } Produkt
- Tjänst }
- Processer
- Affärsmodell

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Ansoffs matris

|                   |                      |                    |  |
|-------------------|----------------------|--------------------|--|
|                   | Befintlig produkt    | Ny produkt         |  |
| Befintlig marknad | Marknads-penetrering | Produkt utveckling | Rutans färg anger svårighetsgraden för företaget<br>Grönt = relativt enkelt men kräver förståelse för kundens behov och beteende<br>Rött = extremt svårt och utmanande |
| Ny marknad        | Marknads-utveckling  | Differentiering    |  |

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ”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)

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

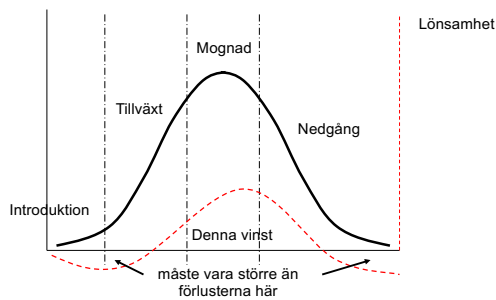
---

---

---

---

## Produktlivscykel



(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

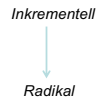
---

---

---

## 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



(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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)

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

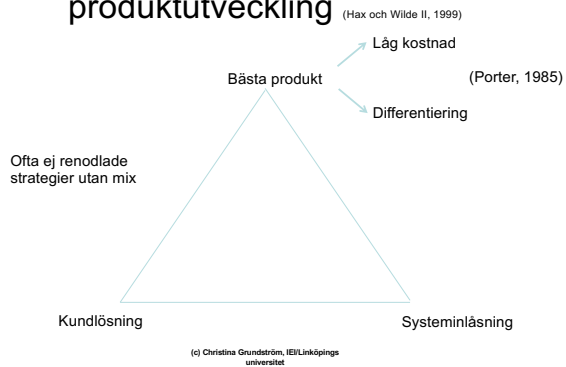
---

---

---

---

## Möjlig marknadsstrategi bakom produktutveckling




---

---

---

---

---

---

---

---

## 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

(c) Christina Grundström, IEI/Linköpings universitet

---

---

---

---

---

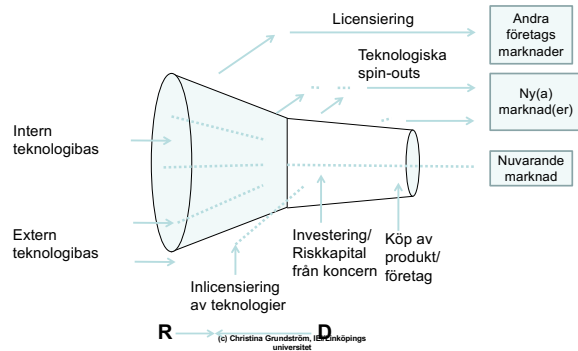
---

---

---

## Det öppna innovationsparadigmet

(Chesbrough, 2004, i Chesbrough, 2011)




---

---

---

---

---

---

---

---

## 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



37

---

---

---

---

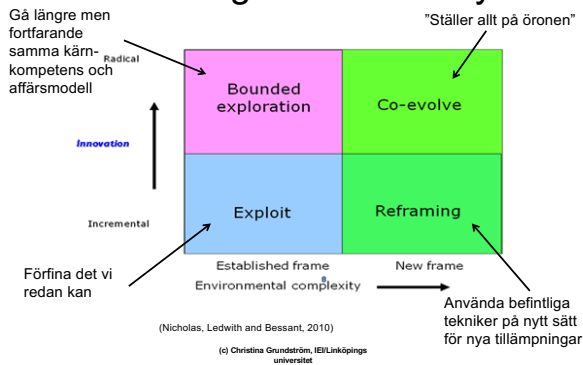
---

---

---

---

## Sökstrategier för att förnya



---

---

---

---

---

---

---

---

## 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
  - Kontroll av marknadskanaler

### Nackdelar

- Kostnader
  - "Pionjärkostnader"
- Osäker efterfrågan
  - Förstår kunderna?
  - Förstår företaget behovet?
  - Ändrade kundbehov
- Tekniskdiskontinuitet
- Lågkostnadsalternativ
  - Finns substitut?



39

---

---

---

---

---

---

---

---

## 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?

40 Exempel snabba tvåor Thomas Rosenfall



---

---

---

---

---

---

---

---

## Standardiseringsprocesser

Olika typer

- 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 i olika arenor
- Social dimension genom intressentgrupper
  - Dynamik mellan företag och (grupper av) individer

41



---

---

---

---

---

---

---

---

## Vad togs upp idag?

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

42



---

---

---

---

---

---

---

---