

BRANDNEWS

VARUMÄRKEN VARUMÄRKESUTVECKLING REKLAMJURIDIK

ÅRGÅNG 21 NUMMER 5 2010

**Klassiskt
cykelmärke
med
caféstöd**



NORDEN

Format - "4-Stjerners middag halv åtte"

TVISTER

Det gamla bandnamnet delas på flera.

VARUMÄRKESUTVECKLING

Man kan inte lura kunden.

BOI

Framgångsfaktorer bakom varumärkesorientering. Del 1 - Förhållningssätt.

SISTA ORDET

Philips: sense and simplicity?

Framgångsfaktorer bakom



varumärkesorientering

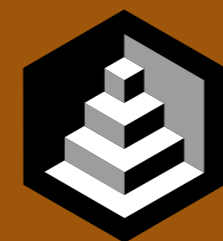
Del 1:

Förhållningssätt

Johan Gromark, konsult på varumärkesbyrån Label, och Frans Melin, konsult och forskare i varumärkesstrategi vid Lunds Universitet, redogör i en artikelserie för framgångsfaktorerna bakom varumärkesorientering och lönsamhet.

Utgångspunkten tas i den mycket uppmärksammade studien Brand Orientation Index som är den första i sitt slag både i Sverige och internationellt, som kunnat visa en tydlig koppling mellan varumärkesorientering och lönsamhet.

I detta nummer av BrandNews kommer den första av totalt åtta djupdykningar i de faktorer som utmärker framgångsrika varumärkesorienterade företag.



Brand
Orientation
Index

varumärkesorientering

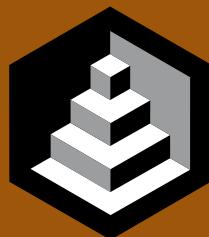
Del 1:

Förhållningssätt

Johan Gromark, konsult på varumärkesbyrån Label, och Frans Melin, konsult och forskare i varumärkesstrategi vid Lunds Universitet, redogör i en artikelserie för framgångsfaktorerna bakom varumärkesorientering och lönsamhet.

Utgångspunkten tas i den mycket uppmärksammade studien Brand Orientation Index som är den första i sitt slag både i Sverige och internationellt, som kunnat visa en tydlig koppling mellan varumärkesorientering och lönsamhet.

I detta nummer av BrandNews kommer den första av totalt åtta djupdykningar i de faktorer som utmärker framgångsrika varumärkesorienterade företag.



**Brand
Orientation
Index**



Brand Orientation Index är ett forskningsprojekt av Label i samarbete med Frans Melin. I forskningsprojektet kartläggs för första gången Sveriges 500 största företags varumärkesarbete. Forskningsprojektet har bl a visat en tydlig koppling mellan varumärkesorientering och lönsamhet. De mest varumärkesorienterade företagen är nästan dubbelt så lönsamma som de som inte prioriterar varumärkesfrågor.

Den första av faktorerna som vi kommer att behandla berör företagets förhållningssätt till varumärken. Ett väl utvecklat förhållningssätt till varumärken innebär att man ser på varumärken som en strategisk resurs, snarare än bara ett medel för igenkänning, dvs logotyp och grafisk profil. Det innebär att organisationen ser på varumärkesutveckling som en naturlig del i verksamheten. Det innebär också att man inser att varumärkeskompetens måste finnas inom organisationen, att varumärkeskommunikation ses som investeringar istället för kostnad, att man har en övertygelse om att ett starkt varumärke kan bidra till att organisationen uppnår sina långsiktiga mål.

Olika förhållningssätt

För att kunna illustrera vad ett varumärkesorienterat förhållningssätt innebär måste vi göra en kort tillbakablick över olika typer av förhållningssätt som företag haft till marknadsföring. De som studerar marknadsföringens historia brukar tala om ett antal olika förhållningssätt som dominerat under vissa tidsperioder.

1860 – 1930 Produktionsorientering

Ett produktionsorienterat förhållningssätt speglar en tid då efterfrågan var större än utbudet. Då allt som tillverkades gick att sälja. Företagets fokus var främst internt och de frågor som hade högst dignitet var kopplade till produktion, effektivitet och logistik. Prissättning baserades på produktionskostnader och förpackning-

ens främsta funktion var inte att sälja utan att skydda produkten från att bli skadad.

Henry Fords omtalade citat *"Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black"* har ofta fått stå som exempel på synen man hade på kunder kontra produktionen. Att marknadsföring också länge handlade om att effektivt distribuera varor syns tydligt i hur man betecknade ämnet på handelshögskolorna. På Handelshögskolan i Göteborg läste man marknadsföring på avdelningen för distributionsekonomi. Den intima kopplingen mellan logistik och marknadsföring är idag borta. Numera handlar marknadsföring inte i första hand om att skeppa ut varor till en omätbar marknad, utan snarare om att lyckas skapa efterfrågan i ett överutbud.

1930 – 1950 Försäljningsorientering

Tidsepoken efter produktionsorientering bygger på att konkurrenssituationen ökar i allt fler branscher. Därmed ställs högre krav på konsumentinsikt och försäljningskunskaper. Företagen upprättar speciella försäljningsavdelningar och man försöker samordna reklam och försäljning. Med masskonsumtion ställs krav på masskommunikation.

Förpackningen ges under denna epok en utökad roll, den skall inte längre bara skydda utan också vara den "tyste säljaren".

1950 – Marknadsorientering

Denna orientering har liksom kärt barn haft många namn. The marketing concept, custo-

mer focus, market orientation. Olika namn men samma innebörd. Skillnaden mot försäljningsorientering är att marknadsföring tar allt större plats i företaget och vissa menar att man t o m bör organisera sig runt marknadsföring. Kundernas behov och konkurrenternas agerande skall vara utgångspunkten för företagets verksamhet.

Sofistikerade marknadsundersökningstekniker utvecklas för att ge företagen tillträde till konsumenternas innersta drömmar och egentliga behov. Det är nu som Peter Drucker provocerar genom att säga *"Marketing and innovation produce results, all the rest are costs"*. Och många företag talar fortfarande 2007 om behovet av att bli kund- eller marknadsorienterade. Det finns dock ytterligare ett utvecklingsteg. Att orientera sig mot varumärken.

1988 - Varumärkesorientering

Året 1988 menar många är starten på det stora varumärkesintresse som präglade näringslivet i över 20 år. Det var The Economist som utropade 1988 till The Year of the Brand efter en rad spektakulära företagsuppköp där köpeskillingen var långt utöver det normala. Nestlé köpte den engelska konfektyrtillverkaren Rowntree för 26 gånger vinsten med motiveringen att man ville komma åt deras starka varumärken som t ex After Eight och KitKat.

Med dessa uppköp blev det tydligt att balansräkningen för företagen var kraftigt missvisande, då de immateriella värdena inte var rättvist bedömda. Och det blev lika tydligt att det



inte var fabriken eller produktionskapaciteten som var föremål för intresset bland investerarna. Det var varumärket. Det har beskrivits som "före 1988 köpte du pastafabriker, efter det köpte du Buitoni". Och det är naturligtvis en väsentlig skillnad i perspektiv om man köper produktionskapacitet eller tillgång till positiva associationer i konsumenternas medvetande.

Sedan 1988 har intresset för varumärken bara stegrats. Varumärke är nu ett begrepp som används inte bara av jurister och marknadsförare, utan även av finansanalytiker, revisorer, personalvetare, informatörer, tekniker, företagsledare, journalister, ja till och med politiker använder nu begreppet utan att blinka. **Sten Tolgfors** meddelade vid sitt tillträde som handelsminister i den förra Moderatledda regeringen, att hans viktigaste uppgift var att stärka varumärket Sverige. Varumärkestänkandet har också spritt sig till Svenska kyrkan, som under de senaste 10 åren har drivit en oerhört seriös och väl förankrad varumärkesprocess. Det kan ses som kommersialismens slutgiltiga seger när varumärkesbegreppet tränger in i politiken och i religionen.

Oavsett vad man tycker om det är det i alla fall tydligt att allt fler företag och organisationer orienterar sig mot att använda varumärken som strategiska resurser. Och detta är ingen tillfällig trend. Det finns goda skäl att prioritera varumärken som vi skall redovisa nedan.

Varumärkesorientering

Det var artikelförfattarna **Frans Melin** och **Mats Urde** vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet som myntade begreppet varumärkesorientering. Med varumärkesorientering avses ett medvetet förhållningssätt till att arbeta med varumärken, såväl internt som externt. Detta förhållningssätt präglas av att varumärken är det nav kring vilket en organisations strategiska processer kretsar. Ett förhållningssätt där varumärkesstrategi är intimt förknippat med affärsutveckling.

Mats Urde tydliggör skillnaden mellan varumärkesorientering och marknadsorientering i sin avhandling (Märkesorientering 1997) genom att påvisa att inom marknadsorientering har man fortfarande en taktisk syn på varumärket. Detta då varumärket blir ett svar

utan förbehåll på kundernas behov och önsningar. "Om kunderna önskar sig snabba bilar då tillverkar vi snabba bilar" är ett marknadsorienterat förhållningssätt. Om man däremot tar en varumärkesorienterad utgångspunkt är det inte givet att man skall tillverka snabba bilar. Då söker man istället svaret både inom den egna organisationens identitet (vill vi tillverka snabba bilar?) och i den relation man byggt upp mellan företagets varumärke och kunderna (kommer kunderna tycka att vi gör rätt om vi tillverkar snabba bilar?). Svaret kan då bli att man trots en stark konsumenttrend mot snabba bilar blir trogen sitt ursprung och sin vision att tillverka säkra bilar. Ett varumärkesorienterat förhållningssätt gör att utgångspunkten inte enbart är kunden och konkurrenten. Utan även det egna varumärkets vision, strategi och identitet.

Drivkrafter

Företag prioriterar inte varumärken utan anledning. Det är ett antal drivkrafter som skapat ett fokus på varumärket som konkurrensmedel. En av de viktigaste drivkrafterna är att produkter och tjänster blir allt mer lika varandra. Produktlivcyklarna blir dessutom allt kortare.

Har ett företag kommit på en innovation kan de vara säkra på att snart möta en imitation. Det blir svårare och betydligt mer kostsamt att nå kunder i dagens mediabrus. Företag möter konkurrens från fler aktörer genom att marknaderna integreras allt mer.

Dessa drivkrafter skapar å ena sidan ett antal hot: När produkter och tjänster blir allt mer lika kan man inte längre konkurrera med kvalitet. Genom att företag får svårare att synas, riskerar man att bli anonym och när marknader integreras, riskerar de att bli marginaliserade genom intrång från internationella konkurrenter. Å andra sidan skapar dessa drivkrafter också ett antal möjligheter: genom att differentiera erbjudandet ges möjlighet att skapa exklusivitet på andra grundvalar än enbart funktionella produktfördelar, det ges en möjlighet att bli tydlig och synlig genom att positionera sitt erbjudande och när marknader integreras skapas stora möjligheter att internationalisera.

Det är som synes främst ökad konkurrens som tvingar fram ett ändrat förhållningssätt till varumärken. Detta syns tydligt när mono-

polmarknader konkurreras ut. Före avregleringen av telemarknaden var inte Telia (eller Televerket som de hette då) kända för hög servicegrad. Det är dock något man fokuserar på idag. Vi har sett samma mönster på elmarknaden. Ett annat intressant exempel är Apoteket, som inför avregleringen, tidigt förberedde sig för konkurrens genom att fokusera på varumärkesbyggande. Apoteket Shop känns idag fjärran från statlig fortkiktighet utan är lika kommersiellt som vilken kläddedja som helst.

Den utveckling vi beskriver ställer allt högre krav på företag att skapa ett proaktivt förhållningssätt till varumärkesfrågor. Idag är dock de flesta företags förhållningssätt övervägande reaktiva. Vi skall nedan illustrera skillnaden på ett reaktivt och proaktivt förhållningssätt.

Reaktivt förhållningssätt

I många företag och organisationer pågår ingen egentlig diskussion om värdet av företagets varumärken. Hanteringen av varumärken sker därmed främst på en taktisk nivå och den viktigaste funktionen varumärket har är som ett hjälpmedel för säljfrämjande åtgärder. Det saknas också i allmänhet en genomtänkt strategi för att skydda men också utveckla varumärken. För dessa företag kan en kris som hotar varumärket därför bli ett uppvaknande där man kommer till insikt om det strategiska värdet av varumärket.

Vi har de senaste åren sett varumärken värda hundratals miljoner gå upp i rök pga dålig ledning och bristande krishantering. Enron-skandalen lärde oss att ett förbrukat förtroende kan stjälpa ett helt företag. Och Enrons revisionsbyrå, Arthur Andersen, drogs som bekant med i fallet. Den viktigaste orsaken till att varumärkesfrågor fick högsta dignitet inom Shell var efter två mycket uppmärksammade mediehändelser i mitten på 1990-talet: planerna på att sänka oljeplattformen Brent Spar i nordsjön och företagets tivelaktiga agerande i Nigeria. Efter en lång och plågsam debatt i massmedia blev det allt tydligare för företagets ledning att ett dåligt anseende också kostar. När resultatet från avhoppade kunder började synas i resultatrapporter och börskursen pekade kraftigt nedåt insåg företaget att de måste omarbete sina affärsprinciper och värderingar. Efter en lång process utarbetades en ny strategi som bygger på



hållbarhet och transparens. Shell har också upp-
rättat mycket sinnrika system för krishantering
och man har en ständigt pågående process för att
träna sina medarbetare i Shells uppförandekod.
Vi kommer i ett senare nummer av denna arti-
kelserie ytterligare behandla krishantering som
en viktig process i varumärkesorienterade före-
tag (faktorn identitetsutveckling & skydd).

Proaktivt förhållningssätt

I företag där varumärkesfrågor har en hög dig-
nitet, ser man på varumärken som strategiska
resurser och potentiella källor till lönsamhet och
tillväxt. I de mest varumärkesorienterade före-
tagen har man insett att just varumärkesutveck-
ling är en kärnkompetens. Det är med andra ord
inget man kan outsourca till underleverantörer.
Nike är ett bra sådant exempel där man idag
definierar sig som ett "brand company" snarare
än ett "product company". Tillverkningen är
sedan länge flyttad till underleverantörer i låg-
kostnadsländer medan fokus på varumärkes-
byggande blivit allt mer centralt.

I ett varumärkesorienterat företag
är man medveten om både sitt bruks-
värde (bra skor att springa i) och sitt
symbolvärde (skor som känns bra
att använda och som säger något om
mig som person). I sådana företag är
man också noggrann över vilka andra
varumärken man allierar sig med, där-
för att alliansen i sig är en viktig kommu-
nikationsbärare. Nike har t ex gjort en varu-
märkesallians tillsammans med Apple där man
kan koppla sin iPod till en mottagare inuti sin
Nike-sko och förutom sin favoritmusik får man
därmed en stegräknare och personlig tränare i
hörlurarna.

I den här typen av företag är inte varumärket
något som sätts som kronan på verket (produk-
ten) utan något som står i centrum och bildar
utgångspunkt för hela affärsverksamheten. Där
den symboliska betydelsen av varumärket är
överordnat produktens funktionella innebörd.
Ett klassiskt sådant exempel är Harley David-

son. Företagets motorcyklar får i alla objektiva
tester lägre resultat gällande kvalitet än sina
japanska konkurrenter. Trots detta lyckas man
ta ut ett betydligt högre pris än konkurrenterna
för motsvarande produkter. Många av kunderna
är dessutom så pass lojala att de tatuerar in varu-
märket på kroppen och skulle aldrig kunna
tänka sig att byta varumärke. På företaget har
man för länge sedan insett att produktrelate-
rade konkurrensfördelar inte är tillnärmelsevis
så värdefulla som varumärkesbaserade konkur-
rensfördelar. Inom företaget tillägnar man sig
då ett förhållningssätt där varumärket placeras
som ett nav i verksamheten.

Gripen på armen

Apple, Nike & Harley Davidson är flitigt
använda exempel inom varumärkeslitteraturen.
Och man kan lätt få intrycket av att varumär-
kesutveckling enbart är till för varuproduce-
rande konsumentföretag och kräver en gigantisk
reklambudget. Idag har dock intresset för
varumärkesfrågor spridit sig till helt andra typer
av företag och organisationer. Det är inte längre
enbart varuproducerande företag inom B2C
som prioriterar varumärken utan också tjänste-
producerande företag inom B2B. Och flera av
dem lyckas bygga en stark varumärkeslojalitet
utan massiva reklamkampanjer. Det finns fak-
tiskt lastbilschaufförer som tatuerat in Scania's
grip på armen. Brand Orientation Index visar
också att bland de mest varumärkesorienterade
företagen, de vi kallar Ledarna, återfinns alla
typer utav företag.

*I nästa nummer av BrandNews kommer vi disku-
tera faktorn "Implementering". Det som populärt
kallas för Living the Brand - dvs hur man får med-
arbetare att leverera på de löften som är förknippat
med varumärket.*

Frans Melin är en av Nordens ledande forskare och konsulter i varumärkesstrategi. Frans Melin är idag en av de ansvariga för utbildning i Strategic Brand Management vid Ekonomi-
högskolan, Lunds Universitet. Han är dessutom författare till ett flertal prisbelönta böcker,
bland andra "Varumärkesstrategi" och "Varumärken i offentlig tjänst".

Johan Gromark är varumärkeskonsult och en av grundarna till Label, ett företag som
är specialiserat på att utveckla varumärkesorientering inom organisationer. Label ingår i
BBDO Worldwide. Johan är flitigt anlitad föreläsare och undervisar i varumärkesstrategi på
flera ledande universitet, i Sverige och utomlands.

Brand Orientation Index är ett forskningsprojekt av Label i samarbete med Frans Melin.
I forskningsprojektet kartläggs för första gången sambandet mellan varumärkesorientering
och lönsamhet i Sveriges 500 största företag. Brand Orientation Index identifierar dessutom
de nyckelfaktorer som utmärker ett varumärkesorienterat företag. Beställ forskningsrapport-
ten och läs vidare på www.brandorientationindex.se.



Foto: Jens Rydén