

SLUTSÅLT!

MER PÅ VÄG IN

Sälj mer och ta bättre betalt

OM KONSTEN ATT SKAPA ETT STARKT VARUMÄRKE

STARKA VARUMÄRKEN SÄLTER MER LÖNSAMT

HUR SKA DU FÖRSVARA DIN MARKNADSANDEL ELLER MOTIVERA ETT HÖGRE PRIS NÄR DET NÄSTAN ALLTID FINNS NÅGON SOM SÄGER SIG HA, ELLER GÖRA SAMMA SAK SOM DU, FAST BILLIGARE?

Konkurrensen från Asien är tuff för skandinaviska företag. Produkter tillverkade här eller där upplevs som i stort sett lika. För att motivera ett högre pris och göra ditt erbjudande mer attraktivt behöver du ett starkt varumärke. Det är ett välkänt faktum.

Vad betyder "starkt varumärke"?

Ofta kopplas begreppet "starkt varumärke" samman med hur känt det är. Men att varumärket är känt behöver inte betyda att det är starkt. Inte heller att det är omtyckt i största allmänhet, även om det naturligtvis kan bidra till varumärkets styrka.

Den enda relevanta parametern för att bedöma ett varumärkes styrka är att det skapar associationer hos målgruppen som gör att den vill köpa och/eller är villig att betala mer. Då är varumärket inte bara omtyckt, det är omtyckt för *rätt* saker: saker som driver försäljning.

Följaktligen är de starkaste varumärkena inom sina respektive branscher nästan alltid de som antingen har störst marknadsandel eller högst marginaler. En inte allt för djärv gissning är att du eftersträvar någon av dessa positioner, eller båda.

I den här skriften avslöjar vi hur ditt varumärke kan nå dit.

Lär om, lär rätt

Du anser dig säkert ha hyfsat bra information om varför dina produkter köps och varför de inte köps. Det du inte vet är att den informationen högst sannolikt är felaktig.

Oavsett om det är dina säljare som frågat kunderna eller om du genomfört en traditionell nöjd kund- eller varumärkesundersökning är svaren du fått nämligen inte sanna. Vi påstår inte att människor ljuger dig rätt upp i ansiktet. Däremot hävdar vi att vi människor allt som oftast saknar insikten eller motivationen att förklara varför vi väljer och gör som vi gör. Eller som antropologen och marknadsföraren Katarina Graffman uttrycker det: "Människor säger inte vad de tänker, vet inte vad de känner och gör inte som de säger."

Vi väljer med hjärtat. Punkt. Däremot har vi ett starkt behov att motivera våra val med hjärnan, alltså att rationalisera våra val och vårt beteende.

Idén om den strikt rationellt beslutande människan är numera motbevisad, bland annat av nobelprisbelönade Daniel Kahnemanns arbete inom "prospect theory" och "behavioural economics", där han visar att alla våra beslut huvudsakligen är emotionellt grundade.

Det innebär att vad vi människor säger är skälet till ett val och vad som i verkligheten avgör hur vi väljer inte nödvändigtvis är samma sak.

Därför kan inte traditionella undersökningar ge relevanta svar. De kan bara visa om varumärket eller företaget är känt och omtyckt samt varför. De kan inte avslöja om dessa tankar och känslor driver försäljning – alltså vilka varumärkesassociationer som de facto får kunderna att köpa och betala mer.

En unik metodik

På Lunds Universitet har Doktor Niklas Bondesson, tillsammans med Docent Johan Anselmsson, under flera år forskat i säljdrivande faktorer. Resultatet är en unik metodik för att kartlägga hur företag (och konsumenter) faktiskt köper. Metodiken, som Niklas utvecklade för B2B-varumärken i sin avhandling, är använd på ett 30-tal företag, på drygt 15 marknader och fyra kontinenter.

Metodiken baseras på varumärkets värdekedja och är ensam om att förklara hur människor tänker och tycker kopplat till hur de faktiskt agerar – alltså det som i slutändan driver mer försäljning eller motiverar ett högre pris.

Idén bakom metodiken är precis så enkel och självklar: Ett varumärke är bara starkt om det hjälper företaget att sälja mer och/eller ta ut ett högre pris. De enda affärsmässigt relevanta variablerna är: volympremie (vilja att köpa) och prispremie (vilja att betala mer).

Under de senaste åren har Pyramid, i samarbete med Niklas, genomfört flera analyser. Alla med intressanta resultat som lett till framgångsrika varumärkesstrategier.

Delar av innehållet i den här skriften är baserat på artikeln "Put Your Brand to Work and Boost Revenues", av Johan Anselmsson och Niklas Bondesson, Lund Research Insight, Lund University School of Economics and Management, 2011. Läs mer: www.lusem.lu.se/research



**SE VARUMÄRKETS VÄRDEKEDJA
PÅ NÄSTA SIDA!**

VARUMÄRKETS VÄRDEKEDJA

ETT RESULTAT AV NÄSTAN 20 ÅRS FORSKNING

I Niklas Bondessons avhandling "Tracing the Drivers of B2B Brand Strength and Value" avslöjar han hur du med kirurgisk precision kan knyta samman vad målgruppen känner till, tänker och tycker om ditt varumärke (image) med de associationer som gör att de vill köpa och/eller betala mer (styrka) – och därmed i slutändan hur varumärket bidrar till verksamhetens lönsamhet (värde). Avhandlingen kan beställas via Pyramid.



Målgruppen tänker

Kännedom
Produktlösning
Service
Relation
Företagsrykte

Målgruppen agerar

Volympremie
Prispremie

Företaget tjänar

Försäljning

CASE: AXIS OCH RUUKKI



That guy's BMI just hit the roof.
Be the first to know.

That's one of our greatest strengths. We know our products inside and out. We know our customers. We know our market. We know our competition. We know our future. We know our past. We know our present. We know our future. We know our past. We know our present. We know our future. We know our past. We know our present. We know our future.

Get the Axis picture. Stay one step ahead.



AXIS ÄR VÄRLDSLEDANDE INOM DIGITALA VIDEO-ÖVERVAKNINGSLÖSNINGAR, MED EN GLOBAL MARKNADSANDEL PÅ DRIVGT 30 %. AXIS SKAPADE KATEGORIN, VARFÖR KOMMUNIKATIONEN INITIALT KRETSADE KRING TEKNOLOGIN. MED ÖKANDE KONKURRENS BEHÖVDE AXIS FÖRSVARA SIN MARKNADSANDEL OCH MOTIVERA SITT PRISPREMIUM.

DEN VARUMÄRKESANALYS SOM GENOMFÖRDES VISADE ATT MÖJLIGHETEN ATT LIGGA "STEGET FÖRE" ÄR DET EMOTIONELLA ARGUMENT SOM STARKAST DRIVER VOLYM- OCH PRISPREMIE HOS AXIS KUNDER, VILKET LEDDE TILL UTVECKLANDET AV EN NY KOMMUNIKATIONSPLATTFORM BASERAT PÅ VARUMÄRKESLÖFTET "GET THE AXIS PICTURE. STAY ONE STEP AHEAD."



Johan Magnusson
Vice President and EU Manager Scandinavia

Borta bra men hemma bäst

Som ett ledande globalt stål företag förstår vi mycket väl tjänstens med expansion på en internationell marknad. Det vi aldrig begränsat är varför man det mest skiljer Sverige i världen. För detta är verkligt flera utmaningar med många intressanta projekt och stora innovationer.

För oss på Ruukki är Sverige ett hemmamarknad. Med vår kärlek och vårt stöd finns vi naturligt inom tillverkning och produktor som används dagligen av oss alla. Vi arbetar långsiktigt, nära till våra kunder och vi tar ansvar för ett tryggare samhälle och en bättre miljö. För oss som du.

Vi är kreativa och innovativa när det behövs - som i utvecklingsarbetet av en ny produkt. När varusäkerheten tar vid är vi pålitliga och snabba leverantörer. När en utvecklings behövs är vi med på resan.

Med djup engagemang och trovärdighet strävar vi efter att tillfredsställa dina behov och överträffa dina förväntningar. Idag och morgon.

Vad behöver du?

Kontakta oss på Ruukki! Tel: 010-118 18 000. Läs mer om oss på www.ruukki.se



RUUKKI ÄR ETT AV EUROPAS LEDANDE STÅLFÖRETAG OCH DOMINERANDE PÅ HEMMAMARKNADEN FINLAND. PÅ ANDRA MARKNADER ÄR RUUKKI EN UTMANARE VILKET KRÄVER EN HELT ANNAN INFALLSVINKEL I KOMMUNIKATIONEN.

RESULTATET AV VARUMÄRKESANALYSEN VISADE BLAND ANNAT ATT KUNDERNA UPPLIVER RUUKKI SOM PÅLITLIGA, LYHÖRDA OCH ENKLA ATT GÖRA AFFÄRER MED; FAKTORER SOM MYCKET STARKT BIDRAR TILL KÖPBESLUT. MED KOMMUNIKATIONSTEMAT "VAD BEHÖVER DU?" HAR RUUKKI UPPNÅTT EN NY OCH BETYDLIGT STARKARE POSITION PÅ DE SKANDINAVISKA MARKNADERNA.

VAD SKAPAR ETT STARKT VARUMÄRKE?

NIKLAS BONDESSON OCH JOHAN ANSELMSSONS TRE VIKTIGASTE LÄRDOMAR FRÅN ARBETET MED VARUMÄRKEETS VÄRDEKEDJA:

1. Starka varumärken byggs av både hårda och mjuka byggstenar

Grovt förenklat består associationer till ett företag eller varumärke av både hårda och mjuka byggstenar. De hårda handlar ofta om faktiska förhållanden – rationella aspekter som på något sätt möter köparens funktionella behov. De är följaktligen nära sammankopplade med varans eller tjänstens grundfunktionalitet, t.ex. den formella kompetensen hos en affärs-systemleverantör eller bredden av produktsortimentet hos en stålproducent. De mjuka associationerna handlar mindre om vad varan eller tjänsten är, och mer om hur varumärket – eller det bakomliggande företaget – uppfattas och känns; är det prestigefullt, nytänkande, omtänksamt, pålitligt, osv.

Snart sagt alla studier som genomförts visar att de mjuka associationerna har minst lika stor, eller större, betydelse vid köpbeslutet som de hårda. Det kan verka ologiskt att ett företags kärnkompetens eller produktens pris och kvalitet spelar mindre roll än, låt säga, om köparen upplever någon form av gemenskap med varumärket. Men betänk att de flesta produkter på de flesta marknader allt oftare saknar för köparen relevant, rationell särprägel.

Inte minst i mogna branscher har de största konkurrenterna mer eller mindre liknande erbjudanden vad gäller de viktigaste grundfunktionerna, varför dessa betraktas mer som hygienfaktorer. I dessa fall är faktiskt "good enough" ofta just det: "good enough".

Men även i branscher där det förekommer faktiska skillnader mellan produkter har det visat sig att de kan vara svåra att uppfatta. Kanske beroende på att även om skillnaderna tillför nya aspekter på produktens grundfunktionalitet, väljer köparna leverantör på samma sätt och på samma variabler som de alltid har gjort.

Istället är det alltså i regel kundens samlade tankar om, och känslor för, varumärket som blir det avgörande beslutsunderlaget. Dessa subjektiva uppfattningar kan grundas på allt från egna erfarenheter av företaget eller produkten, rekommendationer av kolleger i branschen och allmänna rykten till dess reklam. Det spelar alltså egentligen ingen roll hur till exempel företagets kundservice i rationella, mätbara termer står sig i jämförelse med konkurrenterna, det som avgör valet är vad köparen anser om service-nivån. Till exempel visade det sig att kundernas köp- och betalningsvilja för en av våra uppdragsgivare drevs betydligt mycket mer av att de upplevdes som "roliga att arbeta med" än såväl deras upplevda produkt- och servicekvalitet.

Men trots att våra beslut styrs av våra känslor är de rationella argumenten viktiga. De behövs för att kunden skall kunna rationalisera sitt beslut i efterhand. Men tyvärr kommunicerar många företag enbart hårda byggstenar, de mjuka hamnar i skymundan.

När Niklas Bondesson och Johan Anselmsson undersökt vad företag anser är de viktigaste argumenten för att skapa ett starkt varumärke svarar en av tre produktkvaliteten, men endast en av 20 anger någon form av känslomässig aspekt. Detsamma gäller mätning. Hela 64 % av företagen mäter uppfattad kvalitet, endast 22 % uppger att de mäter någon form av varumärkespersonlighet.

Men för att bygga ett starkt varumärke måste både hårda och mjuka associationer kartläggas. Det är först då du får reda på hur ditt varumärke kan bli mer värdefullt än konkurrenternas – det vill säga hur det kan generera större intäkter och högre vinster.

2. Varumärkens sociala roll är underskattad

En särskilt bortglömd mjuk byggsten är den sociala roll varumärket har. Den rollen handlar huvudsakligen om två saker. Dels vad varumärket signalerar om köparen, alltså status, dels vilken samhörighet köparen känner med varumärket, alltså en känslomässig relation.

Tror du att dessa två variabler endast gäller konsumentprodukter har du fel. Status och samhörighetskänsla är precis lika viktiga inom business-to-business. I flera analyser har vi sett att köparens vilja att förknippa både sig själv i sin yrkesroll och sitt företag med ett visst prestigefullt varumärke har större betydelse för valet av varumärke än t.ex. produktens kvalitet eller bredden på sortimentet. Vi har också sett att det sammanhang som köparen hamnar i genom sitt val av leverantör många gånger är viktigare som urvalskriterium än t.ex. företagets expertis eller faktiska garantier.

Sammantaget är alltså den sociala roll som varumärken spelar allmänt underskattad. Här finns en outnyttjad möjlighet till särskiljning.

3. Volym- och prispremie har olika drivkrafter

Trots att just prisfrågan tenderar att vara ständigt närvarande i de flesta företags vardag, lämnas den ofta utanför den strategiska analysen och beslutsfattandet kring varumärket. Resonemanget kan låta ungefär så här: ”höjer vi priset tappar vi våra kunder” eller ”vi kan inte höja priset för det är ändå återförsäljarna eller leverantörerna som bestämmer både slutpriset och vår prispremie”.

I vissa fall är det här så klart sant, men det innebär inte att det skulle vara mindre viktigt att förstå vad det är kunderna är beredda att betala mer för. Ytterst få branscher är nämligen så pass prislåsta att kunderna konsekvent vägrar acceptera en prispremie. Konsten är alltså att ladda ditt varumärke med de rätta associationerna.

Det är dock viktigt att ha i åtanke att det många gånger är helt olika slags associationer till varumärken som skapar vilja att köpa och vilja att betala mer. I de flesta branscher som analyserats har det visat sig att det som motiverar ett högre pris är de mjuka associationerna, inte de hårda. Här återkommer uttryck som ”unikhet”, ”spännande”, ”status” och ”känsla av samhörighet”. Vilja att köpa drivs däremot av mer funktionsnära associationer, så som ”kundfokus” och ”pålitlighet”. Att upplevas som *för* unik hämmar faktiskt i många fall volympremie, vilket är intressant att fundera över med hänsyn till hur ofta unikhet betonas som den viktigaste särskiljande faktorn för differentiering.

Beroende på ditt företags affärs- och marknadsföringsstrategi handlar det med andra ord om att lyfta fram olika saker. Eller, i den bästa av alla världar, att hitta en trovärdig, möjlig och hållbar association som både driver viljan att köpa och motiverar ett högre pris.

SÅ GÖR DU, STEG FÖR STEG

FÖR ATT STÄRKA DITT VARUMÄRKE KRÄVS ATT DU GÖR RÄTT SAKER I RÄTT ORDNING. SÅHÄR GÅR DET TILL:

1. Ta reda på de intäktsdrivande associationerna på din marknad

Första steget är att förstå alla associationer i din bransch som driver intäkter, i form av volym- och prispremie, på respektive marknad. För att veta vad du ska ladda ditt varumärke med måste du m.a.o. identifiera vilka associationer som får målgruppen att vilja köpa mer och betala mer. Dessutom måste du identifiera vilka av dessa som redan "ägs" av andra varumärken på marknaden, och vilken eller vilka som du kan ta ägarskap över. Det kan göras på en mängd olika sätt, t.ex. genom intervjuer eller enkätundersökningar. Viktigt att tänka på är att ställa rätt sorts frågor; frågor som tar i beaktande att människor saknar förmåga eller motivation att återge de sanna skälen bakom sina val. Lika viktigt är att analysen har en nära koppling till försäljning och intäkter, och inte bara till allmänt vetande och gillande.

2. Identifiera de intäktsdrivande tillgångarna i ditt varumärke

När du skaffat dig en förståelse för vad som driver intäkterna på din marknad, både för dig och dina konkurrenter, måste du identifiera ditt varumärkes specifika styrkor och svagheter. Viktigt här är att fokusera på exakt de styrkor och svagheter som driver respektive begränsar din försäljning. Nöj dig inte bara med att ta reda på om du är omtyckt eller inte, eftersom att vara känd och populär inte nödvändigtvis innebär att du säljer mer lönsamt. (Tänk SAAB: Många känner till varumärket och många gillar det, men hur många köper bilen?)

Förhoppningsvis har ditt varumärke någon form av unik tillgång som driver intäkterna idag – det brukar nämligen vara så för företag och varumärken som har en försvarbar marknadsandel. När du vet vilka associationer det är, och kombinerar den insikten med vad som driver försäljning i branschen i stort, har du möjlighet att se ditt varumärkes fulla potential.

3. Välj väg och låt den genomsyra alla aktiviteter

Varumärkets fulla potential är som regel lättast att nå genom att förstärka de varumärkestillgångar som redan finns. Om ditt varumärke uppfattas som "ägare" av någon specifik association som i hög grad driver försäljning och/eller motiverar ett högre pris ska du se till att försvara och förstärka den positionen.

Det är naturligtvis viktigt att bestämma om ditt varumärke ska sikta på en särskild nisch, för att därmed kunna ta ut ett högre pris, eller om det ska bli ett volymvarumärke. I vissa fall finns potential att klara av både och.

Naturligtvis ska du också se till att eventuella intäktshämmande brister kopplat till ditt varumärke åtgärdas. Det är svårt att lyckas om varumärket upplevs underleverera på någon viktig, säljdrivande faktor.

Sist men inte minst måste du ta hänsyn till den interna sidan av ditt varumärke. I slutändan är det sannolikt dina medarbetare som avgör hur varumärket uppfattas. Om du försöker lova kunderna något som organisationen eller produkten inte kan leva upp till, kommer varumärket inte att bli framgångsrikt.

4. Tänk långsiktigt

Det svåraste i allt varumärkesarbete är att behålla ett långsiktigt och konsekvent fokus. Men det är också helt avgörande för om du kommer att lyckas eller inte.

Den här sortens grundliga varumärkesarbeten tar i regel minst tre, fyra eller kanske till och med fem år. Skälet är helt enkelt att varumärkesarbete i mångt och mycket handlar om att påverka människors attityder och beteenden, vilket är både svårt och tar tid. Det går snabbare ju mer varumärkesarbetet genomsyrar allt företaget gör, och långsamare (eller inte alls) ju färre delar av verksamheten som "lever" varumärket.

CASE: METSO OCH CULINAR



Best in Tissue

Metso exists to advance tissue making for the long-term success of our customers. To achieve this, we must always be best in the market when it comes to developing unique innovations and providing total solutions that meet, or perfectly exceed, the expectations of our customers.

We welcome new challenges and tackle them to the best of our abilities. This has enabled us to launch three cutting-edge Advantage technologies to produce specific grades of high-quality tissue which has become the hallmark of Metso.

We strive to ensure that tissue quality, knowledge and process technology, as well as our wide scope of service, continue to drive mutual success. This is why forming a partnership with Metso is so rewarding.

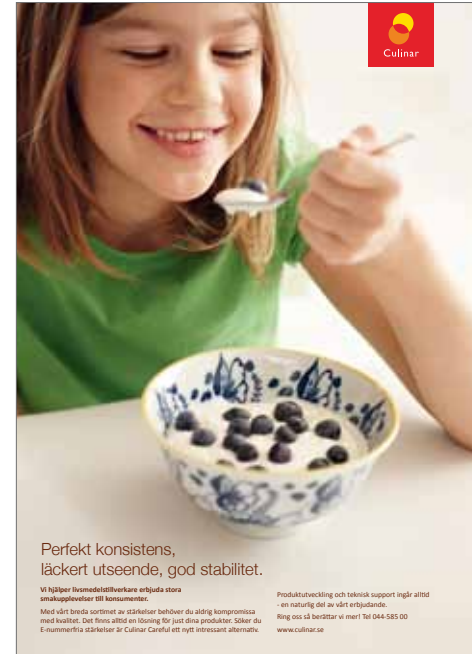
Join us to become Best in Tissue!

Metso Corporation, www.metso.com

metso
Expect results

METSO ÄR ETT AV NORDENS STÖRSTA FÖRETAG OCH VÄRLDSLEDANDE INOM BLAND ANNAT PRODUKTIONS-UTRUSTNING FÖR TISSUE-TILLVERKNING. I EN HÅRDNANDE KONKURRENS SÅG METSO BEHOVET ATT UTVECKLA ETT BREDARE KUNDERBJUDANDE OCH LÅTA DET GENOMSYRA HELA ORGANISATIONEN.

EN NY KOMMUNIKATIONSPLATTFORM UTVECKLADES SOM EN NATURLIG FÖRTSÄTTNING AV ETT REDAN GEDIGET OCH LÅNGSIKTIGT UTFÖRT VARUMÄRKESARBETE. EN OMFATTANDE INTERNUTBILDNING GENOMFÖRS FÖR ATT ALLA I ORGANISATIONEN SKA FÖRSTÅ, LEVA OCH LEVERERA METSOS NYA VARUMÄRKESLÖFTE.



Perfekt konsistens, läckert utseende, god stabilitet.

Vi hjälper livsmedelstillverkare erbjuda stora smakupplevelser till konsumenterna.

Med vårt breda sortiment av stärfelutrustningar du aldrig kompromissa med kvalitet. Det finns alltid en lösning för just dina produkter. Sikra du Ersmunterns stärfelutrustningar är Culinar Certified ett nytt intressant alternativ.

Produktutveckling och teknisk support ingår alltid - en naturlig del av vårt erbjudande. Ring oss så berättar vi mer! Tel 044-585 00 www.culinar.se

CULINAR ÄR ETT INTERNATIONELLT LIVSMEDELSFÖRETAG MED SPECIALKOMPETENS INOM SMAK OCH KONSISTENS. INFÖR EN STÖRRE FÖRÄNDRING AV SIN SÄLTJ- OCH MARKNADSSTRATEGI VILLE MAN UTVECKLA BÅDE VARUMÄRKES- OCH KOMMUNIKATIONSPLATTFORM.

VARUMÄRKESANALYSEN VISADE ATT DET KUNDERNA VÄRDESÄTTER MEST ÄR KUNSKAP OCH UPPLEVELSER. MED KOMMUNIKATIONSTEMAT "GREAT TASTE EXPERIENCES" UTVECKLAR OCH BEFÄSTER CULINAR EN LEDANDE MARKNADSPPOSITION.

EN KUNNIG PARTNER

TA INTE RISKEN ATT BASERA DITT ERBJUDANDE PÅ BRISTANDE ELLER FELAKTIG KUNSKAP OM KUNDERNAS VERKLIGA DRIVKRAFTER. TALA MED OSS PÅ PYRAMID, SÅ KAN VI HJÄLPA DIG ATT BYGGA ETT STARKT VARUMÄRKE. VI ÄR EXPERTER PÅ LÖNSAM VARUMÄRKESUTVECKLING.

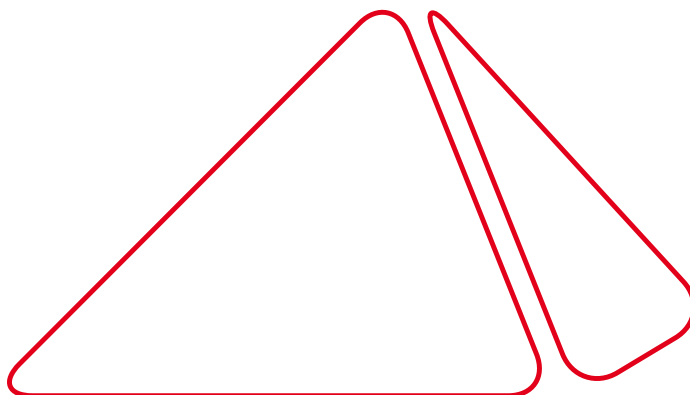
Tillsammans kan vi:

- Skapa gränsöverskridande kommunikation, bortom det förväntade
- Attrahera en global marknad, över nationsgränser
- Med öppet sinne utnyttja alla media; digitala och analoga
- Överbrygga kulturella barriärer och nå yrkesmänniskan
- Korsbefrukta kunskap och erfarenhet från olika branschområden
- Integrera våra kompetenser tvärvetenskapligt och samordna kommunikationen

I Pyramid får du en partner som:

- Sparrar dig affärsstrategiskt
- Fokuserar din organisation
- Marknadsanpassar dina erbjudanden
- Positionerar ditt företag
- Differentierar dina produkter och tjänster
- Bygger starka varumärken
- Stimulerar din säljkår
- Attraherar rätt målgrupper
- Får dina affärer att växa globalt
- Optimerar ditt utbyte av digitala kommunikationskanaler

Vi lyfter din tillväxt och lönsamhet.



VI HJÄLPER DIG ATT LYCKAS.

PYRAMID HJÄLPER INTERNATIONELLA FÖRETAG MED HÖGA AMBITIONER OCH ENTREPRENÖRANDA ATT LYCKAS. I SAMARBETE MED VÅRA KUNDER OCH MED BEPRÖVADE METODIKER BYGGER VI VARUMÄRKEN OCH SKAPAR UPPSEENDEVÄCKANDE LÖNSAM, GRÄNSÖVERSKRIDANDE KOMMUNIKATION.



VÄLKOMMEN ATT
KONTAKTA OSS!

PYRAMID COMMUNICATION AB, BOX 1026 (BERGALIDEN 11), 251 10 HELSINGBORG
TEL: 042-38 68 00, FAX: 042-38 68 68, E-POST: INFO@PYRAMID.SE, WWW.PYRAMID.SE