

Ekonomihögskolan vid
Lunds Universitet

~~*Sony+Ericsson = sant?*~~

[KONSTEN ATT BYGGA ETT
STARKT VARUMÄRKE]

Hösten 2001
Kandidatuppsats
Seminariedatum: 2002-01-17
Författare: Mats Bengtsson 730919,
Fredrik von Hofsten 720918,

Jesper Åberg 780529
Handledare: Richard Sotto

SAMMANFATTNING

TITEL	Sony+Ericsson=sant? <i>-konsten att bygga ett starkt varumärke</i>
FÖRFATTARE	Mats Bengtsson, Fredrik von Hofsten, Jesper Åberg
AVDELNING	Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
HANDLEDARE	Richard Sotto
NYCKELORD	Varumärke, Sony Ericsson, brand
SYFTE	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur uppbyggandet av ett starkt varumärke går till. Vi kommer att identifiera vilka fördelar ett starkt varumärke för med sig och se hur Sony Ericsson kan dra nytta av detta.
METOD	Vi har utöver den sekundäradata vi samlat in använts oss av en kvalitativ metod för att genomföra vår studie. Slutsatserna är dragna av den analys som gjorts vid en teoretisk prövning av empirin.
SLUTSATS	Vi har kommit fram till att Sony Ericsson har stor chans att kunna bli ett starkt varumärke om de lyckas positionera sig som ett företag som erbjuder multimediala produkter med unik design och avancerade funktioner. Företagets logotyp är slående och personalen vet vad den står för. Vissa kommunikationsproblem finns inom organisationen men vi finner inte det som något större problem att kunna lyckas bygga ett starkt varumärke och bli en av de största aktörerna på en internationell marknad.

1	INLEDNING	7
1.1	MÅLGRUPP	7
1.2	SYFTE	7
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4	PROBLEMDISKUSSION	7
1.5	BAKGRUND TILL ÄMNESVAL	8
1.6	AVGRÄNSNINGAR	8
2	METOD	9
2.1	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.2	ANGREPPSSÄTT	9
2.3	TEORETISKA KÄLLOR	11
2.4	SEKUNDÄRDATA	11
2.5	PRIMÄRA KÄLLOR	12
2.5.1	Telefonintervjuer	12
2.5.2	Personlig intervju	12
2.6	KÄLLHÄNVISNING	13
2.7	KÄLLKRITIK	14
3	TEORI	15
3.1	VAD ÄR ETT VARUMÄRKE?	15
3.1.1	Definition	15
3.1.2	Varumärket i juridiken	15
3.1.3	Brand equity- varumärkeskapital	16
3.1.4	Degeneration av varumärket	17
3.2	VARUMÄRKESMIXEN	18
3.2.1	Produktattribut	19
3.2.2	Märkesidentitet	20
3.2.3	Kärnvärde	21
3.2.4	Positionering	21
3.2.5	Marknadskommunikation	23
3.2.6	Intern märkeslojalitet	23
3.3	EXTERN VARUMÄRKESUPPBYGGNAD	24
3.4	INTERNATIONELLA MARKNADSFÖRINGSKATEGORIER	25
3.4.1	Enhetlig	25
3.4.2	Tudelad	26

3.4.3	Gemensam.....	26
3.4.4	Opportunistisk	26
3.5	HUR VÄLJER MAN ETT PASSANDE NAMN?.....	27
3.5.1	Corporate brands.....	27
3.5.2	House brands	28
3.5.3	Range brands.....	28
3.5.4	Product brands.....	29
4	EMPIRI.....	31
4.1	ALLMÄNT OM MOBILMARKNADEN	31
4.2	SONY	31
4.3	ERICSSON.....	32
4.4	SONY ERICSSON	33
4.4.1	Alla ingredienser för framgång.....	34
4.4.2	Nya varumärket ska bli nyckeln till framgång	35
4.4.3	Framtagande av Sony Ericssons logotype	35
4.4.4	Möjliga orsaker till samgående.....	37
4.5	INTERVJUER	37
4.5.1	Inledning	37
4.5.2	Intervju med Marie Strandberg på Sony Ericsson i Lund	37
4.5.2	Telefonintervju med Anna-Karin Trydegård på Sony Ericsson i Stockholm	38
4.5.3	Intervju med Kentaro Odaka av Birgitta Piper på Sydsvenskan.....	39
5	ANALYS	41
5.1	VARUMÄRKESMIXEN	41
5.1.1	Produktattribut.....	41
5.1.2	Märkesidentitet	42
5.1.3	Kärnvärde	42
5.1.4	Positionering	42
5.1.5	Marknadskommunikation	43
5.1.6	Intern märkeslojalitet	44
5.2	EXTERN VARUMÄRKESUPPBYGGNAD	44
5.3	INTERNATIONELLA MARKNADSFÖRINGSKATEGORIER	45
5.4	NAMNSTRATEGI	46
6	SLUTSATS.....	47
	KÄLLFÖRTECKNING	50
	BILAGOR	52

BILAGA 1 52

1 INLEDNING

1.1 MÅLGRUPP

Uppsatsen är tänkt att vända sig till handledare och examinatorer opponenter och övriga inom seminariegruppen. Även fackfolk inom ämnesområdet, anställda på Sony Ericsson och andra som är intresserade av varumärken är välkomna att ta del av innehållet. Det är i huvudsak de som vi tror kan ha nytta och intresse att ta del av studien.

1.2 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur uppbyggandet av ett starkt varumärke går till. Vi kommer att identifiera vilka fördelar ett starkt varumärke för med sig och se hur Sony Ericsson kan dra nytta av detta.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

- Hur byggs ett starkt varumärke upp?
- Vilka förutsättningar finns för Sony Ericsson att lyckas skapa ett starkt varumärke?
- Hur ska Sony Ericsson agera på en global marknad?

1.4 PROBLEMDISKUSSION

Ett starkt varumärke är en mycket viktig tillgång för ett företag. Deras produkter måste vara unika och skilja sig från konkurrenternas och även skapa mervärde för konsumenten. För att lyckas bygga och skapa medvetande om ett varumärke krävs förståelse av den varumärkesbyggande processen. Vår uppgift är att undersöka de olika byggstenarna och sedan applicera dem på Sony Ericsson. Vi tycker att intern varumärkeskännedom är minst lika viktig som extern varumärkeskännedom. Har man inte personalen på sin sida är det svårt att övertyga konsumenterna.

Vi vill även belysa hur viktigt det är att ge produkterna rätt namn för att det ska skapa mervärde för varumärket. Eftersom Sony Ericsson verkar på en global marknad kommer vi även att belysa varumärket ur ett internationellt perspektiv.

Vårt problem kan bidra till förståelse för hur varumärkesprocessen går till. Vi har valt att se problemet ur en marknadsförares perspektiv eftersom det blir mer intressant för vår del, då vi utbildar oss till marknadsförare och har mest kunskap inom detta ämnesområde.

1.5 BAKGRUND TILL ÄMNESVAL

Anledningen till att vi valde att studera hur ett starkt varumärke byggs upp är att vi var intresserade av att Sony och Ericsson nyligen hade gått samman och bildat ett gemensamt bolag inom mobiltelefonin. Mobilen är ju en personlig tillhörighet som de flesta tar med sig överallt. Eftersom Ericssons telefoner ansågs tråkiga och Sony som är ett starkt varumärke inom konsumentmarknaden av multimediaprodukter blir det spännande att studera vad två företag som egentligen bara har mobiltelefoner som gemensam nämnare kan generera tillsammans.

1.6 AVGRÄNSNINGAR

Vi kommer inte att gå in på djupet hur samarbetsformen är mellan Sony och Ericsson utan uppsatsen kommer att belysa hur det nya företaget Sony Ericsson ska bygga ett starkt varumärke.

Att bygga upp ett varumärke är en stor process. Vi kan av tidsskäl och uppfattning inte gå in på allt i detalj utan tar upp de områden inom ämnet som vi tycker svarar på vår frågeställning.

Vi har valt att presentera olika namnstrategier men kommer inte att analysera alla ingående på företaget som vi studerar. De är med för att öka förståelsen till det namnval som vi tycker passar Sony Ericsson bäst.

2 METOD

Följande avsnitt är till för att läsarna ska se hur vi har gått till väga för att sätta denna studie i verket.

”Innan jag vet vad jag ska undersöka kan jag inte veta hur jag ska göra det”¹

2.1 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta avsnitt försöker vi ge läsarna en bild av hur uppsatsen växt fram efter hand. Det är inte aktuellt att beskriva varje steg ingående.

När vi hade definierat våra problemställningar började vi leta litteratur som kunde ge oss de svar som vi önskade. Vi tog del av de teorier som finns om varumärken och valde ut de som vi tyckte var mest intressanta och relevanta för uppsatsen. När vi blivit mer insatta i ämnet varumärken utformade vi frågor som passade våra intervjuer. De primära källorna ger en kvalitativ grund till uppsatsen och kompletteras av det sekundära datamaterialet. I analysen kopplade vi samman den empiriska undersökningen med våra utvalda teorier för att se hur ett företag bygger ett starkt varumärke, i vårt fall Sony Ericsson. Av detta drog vi sedan våra slutsatser.

2.2 ANGREPPSSÄTT

I följande avsnitt presenterar vi hur vi gått tillväga för att genomföra studien av Sony Ericsson, val av metod samt vissa relevanta begrepp inom metodvärlden.

Vi har utöver det sekundärmaterial vi samlat in även gjort en kvalitativ studie och har därmed använt oss av en kvalitativ metod. Datan vi samlat in är inte av kvantifierbar karaktär och tanken bakom detta arbete är att öka kunskapen och förståelsen om det aktuella ämnet och därmed valet kvalitativ metod².

¹ Jette Fog, 1979,

² Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

Vid jämförande av kvalitativa och kvantitativa metoder skiljer de sig i fråga om flexibilitet. De kvantitativa metoderna är mindre flexibla än de kvalitativa. Att använda sig av kvantitativa metoder vid utfrågningar är inte att rekommendera då det är svårt att ändra frågorna och resultatet går då inte att jämföra och resultatet blir inte statistiskt signifikant. Det är vanligt att intervjufrågorna ändras i en kvalitativ undersökning. Följdfrågor finns vanligtvis, men måste ofta anpassas till svaren och situationen för att få mer uttömmande svar³.

Kvalitativ forskning har som målsättning att nå insikt i problematiken. Det ställer hög krav på objektivitet och intervjuaren bör undvika att komma med egna åsikter och värderingar när de tolkar informationen⁴.

När man skall dra slutsatser finns det två olika synsätt; *induktion* och *deduktion*. Induktion utgår från empirin och deduktion från teorin. Vid induktiva ansatser försöker man göra generaliseringar utifrån olika erfarenhetsmässiga resonemang medan man vid en deduktiv drar slutsatser från teorin⁵.

Abduktion kan sägas vara en kombination av induktion och deduktion där teorin utvecklas till att bli en orsakssökande process. Metoden används för att hitta djupliggande strukturer och med hjälp av existerande kunskap och referensramar finna teoretiska mönster eller djupstrukturer. Om de är giltiga begripliggör de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer. I abduktionen finns en växelverkan mellan empiri och teori där teorin används vid studien av empirin som i sin tur kan generera ny teori⁶.

Vår uppsats har sin tyngdpunkt i teorin men vi har använt oss av empirin för att kunna förklara och studera Sony Ericsson. Vi tycker att kunskapsproduktionen i rapporten är ett växelspel mellan teori och empiri, abduktion. Genom att både ha teoretiska och empiriska frågeställningar hoppas vi ha ett heltäckande material.

De teoretiska delar vi angriper i vår uppsats presenteras nedan:

- Översiktligt beskriva varumärkesteorier och de teorier som förklarar den varumärkesbyggande processen.

³ Repstad, P, *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (1993)

⁴ Bell, J, *Introduktion till forskningsmetodik* (1993)

⁵ Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s.150

⁶ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994)

- Undersöka olika namnvalssteorier både vad gäller varumärke och produkter.

2.3 TEORETISKA KÄLLOR

Då vi är intresserade av hur Sony Ericsson ska göra för att skapa ett starkt globalt varumärke använder vi av oss de teorier som finns om varumärken för att analysera och förstå empirin.

De flesta teorier som vi använt oss av har vi hämtat från böcker och de utgör således huvudpelarna i uppsatsen, men vi har även kompletterat det med journaler och artiklar. Den mesta informationen sökte vi på internet via sökertyg som LOLITA, ALTAVISTA och LIBRIS. Vi sökte information både på Lunds Stadsbibliotek samt hemma. De mest frekventa sökorden var varumärke, brand, image, Sony, Ericsson och Sony Ericsson.

Kompendier, forskningsrapporter, uppsatser och övrigt publicerat material har gett oss idéer om hur vi skulle utforma vår uppsats och varit en vägledning under arbetets gång.

Från att ha haft ett brett litteratururval valde vi ut de böcker och teorier som passade det vi ämnade undersöka. Vi valde oss att i första hand använda oss av böcker skrivna av Frans Melin och sedan komplettera det med andra författare. Vi har medvetet använt oss av få böcker eftersom det oftast är samma teorier som återkommer. Sökningen efter litteratur fortgick under hela den uppsatsskrivande processen.

2.4 SEKUNDÄRDATA

Vår sekundära data är till stor del hämtad från internet och tidningsartiklar. På internet sökte vi i artikeldatabaser på affärstidningar som till exempel DI, affärsvärlden och finanstidningen för att få fram basic information om samgåendet mellan de båda företagen samt bakgrunden. Viss information kunde vi även hämta på respektive företags hemsidor. Oftast är sekundärdata redan tolkad av någon annan och som uppsatsskrivare måste vi vara kritiska till om informationen stämmer.

2.5 PRIMÄRA KÄLLOR

Först när vi var väl inlästa på teoriområde satte vi oss ner och diskuterade vilken information som skulle vara relevant att få fram för att kunna svara på problemställningen. Under arbetets gång genomförde vi en telefonintervju samt en personlig intervju. Vi använde en fast intervjuguide vid båda intervjuerna. Alla frågor kunde inte besvara av båda respondenterna och viss avvikelse fick göras eftersom vi var tvungna att anpassa oss till deras ansvarsområde. Vi finner personliga intervjuer som den mest fördelaktiga metoden, men insåg att det fanns begränsningar som tid och avstånd. Försök gjordes även att ta kontakt med personer via e-post, men det visade sig vara mindre framgångsrikt.

Den viktigaste delen av empirin är de kvalitativa intervjuer som gjorts. De har givetvis kompletterats med sekundärdata. Vid förberedelserna inför intervjuerna tänkte vi givetvis på frågorna och dess utformning och i vilken ordning de skulle komma. Det är också viktigt att intervjupersonen förstår frågorna och innehar den information som krävs för att få dem besvarade. För att undvika bias ställdes inte några ledande frågor⁷.

2.5.1 Telefonintervjuer

Vi mailade Anna-Karin Trydegård på Sony Ericsson i Stockholm och frågade om det gick bra att komma i kontakt med henne. Hon jobbar som assistent till brandmanagern och ville gärna hjälpa till att ge oss information i den mån hon kunde. Det visade sig senare att informationen var knapphändig.

Det finns både fördelar och nackdelar med telefonintervjuer. Fördelar med telefonintervjuer är att de går fort att genomföra, svarsfrekvensen är hög samt att kostnaden är låg. Vid behov kan även frågorna följas upp av intervjuaren. Nackdelar är att man måste hålla sig med ganska enkla frågor, man kan inte visa bilder för att förklara, samt kan intervjuareffekt uppkomma.⁸

2.5.2 Personlig intervju

Intervjupersonen kontaktades först via telefon för att se om hon hade tid och intresse att genomföra en intervju med oss.

⁷ Peter Chisnall, *Marketing Research 6th edition*, , Mc-Grawhill 2001

⁸ Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda, forska och rapportera* (1991), s.

Djupintervjun med Marie Strandberg utfördes på ett café i Malmö för att vara mer avslappnad. I en djupintervju diskuterar man ämnet mer ingående snarare än att svara direkt på en mängd frågor⁹. Vi hade sammanställt en guide med frågor som skulle vara vägledningen till vår diskussion med Marie.

Någon tidsram var inte satt för vi ville inte att intervjupersonen, även kallad respondenten¹⁰ skulle känna sig pressad utan kunna föra ett fritt resonemang. Intervjun var över efter närmare en timme. För att underlätta för oss själva antecknade två personer för att undgå att förlora någon information som sades under intervjun.

Vi hade som mål att genomföra en ostrukturerad intervju där diskussionen främst handlade om Sony Ericsson och deras nya varumärke. Diskussionen utgick från de frågor som vi ville ha svar på. Gruppen var väl medvetna om att det kan uppstå en intervjuareffekt/bias¹¹. Respondenten kan då påverkas av intervjuarens uppträdande och ge svar som egentligen inte speglar dess åsikter och attityder. Viss risk finns även att intervjupersonen ger felaktiga svar eller helt enkelt undviker att svara. Även tid och plats spelar roll varför vi valde att genomföra intervjun på ett lugnt och avspänt ställe. Vi försökte på alla sätt att undvika bias genom att noga planera i vilken ordning våra frågor skulle komma och framförallt vilka frågor vi ställde. Vi undvek också att komma med egna inlägg när Marie berättade så att inte svaren skulle bli vinklade.

2.6 KÄLLHÄNVISNING

Det finns två grundläggande sätt att redovisa källor på. Dels *Oxfordsystemet*, det vill säga fotnoter och dels *Harvadsystemet* där man använder sig av paranteser vid källhänvisningar. Vi har valt *Oxfordsystemet* eftersom vi är rädd att det kan bli lite rörigt med paranteser i texten, särskilt då vi hänvisar till elektroniska källor. Nackdel med *Oxfordsystemet* är att man måste släppa blicken från löptexten¹².

⁹ Peter Chisnall, *Marketing Research 6th edition*, , Mc-Grawhill 2001

¹⁰ Knutsson, Roland, ”Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap”, 1998

¹¹ Peter Chisnall, *Marketing Research 6th edition*, Mc-Grawhill 2001

¹² Pettersson, Gertrud, ”Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet” (1997), s. 17

2.7 KÄLLKRITIK

När man skriver ett arbete av denna magnitud krävs det att informationen som används kritiskt granskas och analyseras. Trovärdigheten bör alltid ifrågasättas av en sekundär källa. När en författare skriver en bok kan den primära källan påverkas och förvanskas, detta beror på skribentens egna värderingar och motiv med boken. Vidare är det viktigt att veta att författaren gjort egna tolkningar och slutledningar som påverkats av honom/henne¹³. Vi finner inget skäl till att betvivla äktheten av den litteratur vi tagit del av. Detta då mycket av den teorin vi har, baseras på Melin och Urdes böcker, två författare som vi vet är mycket skickliga och professionella.

När vi genomförde våra intervjuer har vi en del missvisande fakta. Bland annat är en av intervjuerna ett referat från en tidning. Då denna intervju speglade det vi skulle skriva om var vi tyvärr tvungna att riskera den förvanskning som reportern kan ha orsakat på svaren. En intervju genomfördes via telefon. Detta är alltid en risk då respondenten kan vara stressad och kanske sitta i ett sådant läge att svaren blir korta och ofullständiga. Vi försökte motverka detta genom att även sända över frågorna via email. Den tredje intervjun tog plats på en neutral plats med i våra ögon ett tillfredställande resultat. Tyvärr var den information vi fick från dessa intervjuer relativt vag och ostrukturerad. Detta berodde inte på att respondenterna svarade felaktigt utan på grund av att företaget, Sony Ericsson är så pass nytt att själva organisationen ännu inte har svar på de frågor vi sökte.

De källor som vi hämtat från internet medför alltid en stor risk. Informationen kan vara falsk eller missvisande. Detta har vi försökt att minimera genom att inrikta oss på hemsidor som har en erkänd pappersupplaga utanför internet samt företagets egna hemsidor. Om man skulle genomfört detta helt korrekt skulle vi skrivit ut och bifogat dessa hemsidor i pappersform, men då detta skulle innebära onödigt användande av papper kom vi fram till att detta inte var nödvändigt för uppsatsens genomförande.

¹³ Knutsson, Roland, "Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap" (1998), s. 51

3 TEORI

Följande avsnitt beskriver de teorier och modeller som används i analysen för att uppfylla uppsatsens syfte.

3.1 VAD ÄR ETT VARUMÄRKE?

3.1.1 Definition

Ett varumärke kan ha många olika syften beroende ur vilket perspektiv man ser det. Köparen kan använda ett varumärke för att uttrycka en speciell stil. Märkesinnehavaren kan använda ett varumärke för att skydda sin produkt mot intrång av imitatörer. Enligt Melin¹⁴ finns det fyra olika aktörer på marknaden som ser på varumärket ur olika perspektiv. De fyra är följande; lagstiftarens, märkesinnehavaren, konsumentens eller konkurrentens synvinkel. Vi kommer att fokusera uppsatsen ur märkesinnehavarens synpunkt och hur man ska göra för att bygga upp en starkt och framgångsrikt varumärke.

Det finns åtskilliga definitioner av vad ett varumärke är. Vi har valt att definiera det på följande sätt. Ett varumärke kan beskrivas som följande.

Ett namn, en term, ett tecken, en symbol eller design eller en kombination av dessa som är avsedd att identifiera varor eller tjänster från en eller flera tillverkare och för att differentiera dem från konkurrenternas varor och tjänster.

3.1.2 Varumärket i juridiken

Som vi tidigare nämnt kan ett varumärke definieras på många olika sätt men för att skydda olika varumärken finns det ett juridiskt regelsystem. Där finns också en definition av vad märkets funktion är och hur det kan se ut. Detta beskrivs på följande sätt.

*Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.*¹⁵

¹⁴ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s25

¹⁵ <http://www.prv.se/varumärke/index.html>

Varumärkeslagen syftar till att reglera de privaträttsliga förhållandena avseende varumärken. Vad man vill reglera är hur ensamrätten till ett varumärke ska förvärvas. Detta kan ske på två olika sätt antingen genom registrering eller genom inarbetning.

För att ett varumärke skall räknas som inarbetat skall det vara känt inom sin omsättningskrets¹⁶. Omsättningskretsen innefattas av de som kan tänkas köpa produkten och de som är verksamma inom branschen. För att ett varumärke ska räknas som inarbetat ska 35 % av omsättningskretsen känna till varukännetecknet. Ett välkänt svenskt exempel på ett inarbetat varumärke är Karlssons Klister¹⁷. Registrering är det andra sättet att få ensamrätt till ett varumärke. I Sverige ansöker man om registrering på Patent- och registreringsverket. För att man ska få registrera ett varumärke måste två saker uppfyllas. Det första är att det uppfyller de grundläggande kraven för särskiljningsförmåga¹⁸.

Det andra är att ansökan inte innefattas av något registreringshinder¹⁹. Till de här kraven kommer det inte att ges någon närmare förklaring i det här arbetet.

3.1.3 Brand equity- varumärkeskapital

Brand equity (varumärkeskapital) består av en uppsättning fördelar och förpliktelser som kopplas till ett varumärke och medför ett värde till en produkt eller en tjänst. Varumärkeskapital kallar Aaker²⁰ de tillgångar och skulder som kopplas till ett varumärke och som ökar eller minskar värdet av en vara eller tjänst. Värdet kan gälla både tillverkaren och den som köper. Kapitalet består i huvudsak av fem olika delar; lojalitet, kännedom, uppfattad kvalitet, associationer och övriga tillgångar. Att ha ett starkt varumärkeskapital är en förutsättning för att ett varumärke ska kunna utvidgas framgångsrikt. Det är alltså ingen större mening med att utvidga ett varumärke som ingen känner till.

Begreppet föddes då man började se varumärket som en ekonomisk tillgång. Speciellt efter att företag köpte upp andra företag för summor flera gånger större än företagets verkliga värde.

Enligt Urde²¹ så finns det två olika sätt att använda varumärkeskapital. Det första är finansiell värdering till exempel i samband med fusioner eller uppköp. Det

¹⁶ Urde, Mats *Märkesorientering* (1997) s78

¹⁷ Urde, Mats *Märkesorientering* (1997) s79

¹⁸ 13§ Varumärkeslagen

¹⁹ 14§ Varumärkeslagen

²⁰ Aaker, D A *Managing Brand Equity* (1991) s 15

²¹ Urde Mats *Märkesorientering* (1997), s 98

andra är ur ett strategiskt perspektiv det vill säga hur man ska effektivisera ett företags marknadsaktiviteter. Varje år upprättar det engelska företaget Interbrand²² en årlig lista över de 100 starkaste varumärkena. Metoden går ut på en granskning av den framtida vinst ett företag kan tänkas göra. Vidare analyserar den företagets vinstlönsamhet samt styrkan i varumärket och multiplicerar värdena med varandra för att komma fram till ett slutvärde. Varumärkets styrka bedöms utifrån sju punkter; ledarskap, stabilitet, marknad, internationalitet, trend, stöd och utveckling och skydd. De fem starkaste märkena är följande; Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE och Nokia. Sony kommer på en 20:e plats och Ericsson på en 36:e plats.

Enligt Melin är det som gör begreppet varumärkeskapital intressant att det kan diskuteras både ur märkesinnehavarens och konsumentens perspektiv.

För konsumenten kan mervärdet i varumärket bestå av att köpbeslutet underlättas eller kan det bestå av att man vill ge signaler till andra människor om vem man är.

3.1.4 Degeneration av varumärket

För att undvika problem både nu och i framtiden finns det några saker som varumärkesinnehavare bör tänka på när det handlar om deras varumärke. De två största farorna är å ena sidan risken att märket tappar sin karaktär av varumärke – degenerering – å andra sidan att rätten till märket upphör på grund av bristande användning.

Hur uppstår då degeneration av ett varumärke?

Mats Urde har behandlat detta ämne i en doktorsavhandling och beskriver degeneration som att varumärket har tappat all sin särskiljningsförmåga och övergått till att bli en allmän beteckning av produktslaget. Exempel på detta är termos, insulin grammofon, dynamit med mera²³. Degeneration kan ses både ur ett juridiskt och kommersiellt begrepp.

Om man ser det ur ett juridiskt begrepp så bidrar degeneration till att varumärkesinnehavaren förlorar sin exklusiva rättighet. ”Den enskilda äganderätten upphör och varumärket blir en generisk term som är allmän egendom”²⁴.

Ur ett kommersiellt perspektiv kan degeneration av ett varumärke få stora kostnader. Detta på grund av att kostnaden för att bygga upp ett varumärke är både hög och tidskrävande.

²² www.interbrand.com

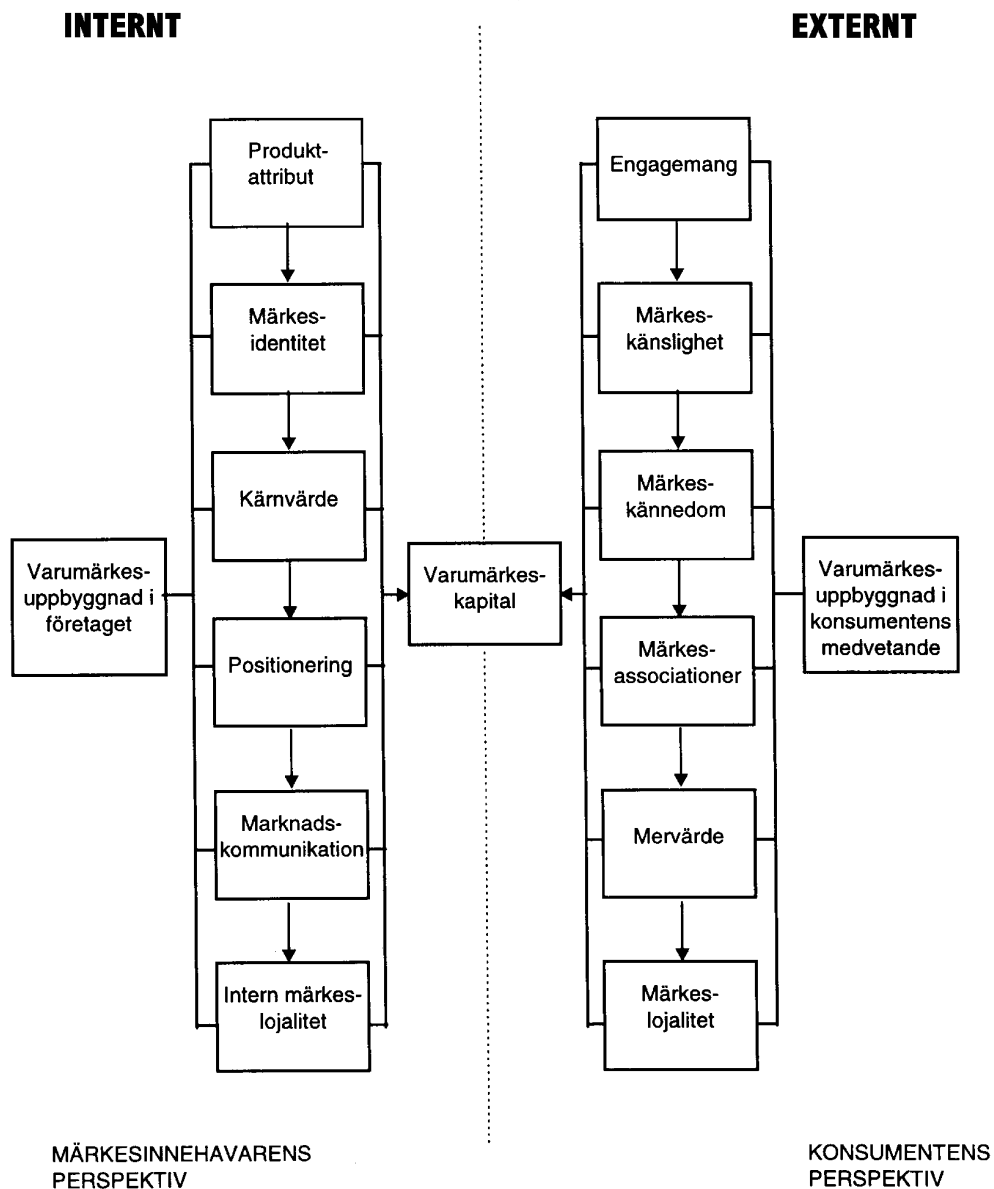
²³ Melin, Frans och Urde, Mats *Varumärket-en hotad tillgång* (1991) s95

²⁴ Melin, Frans och Urde, Mats *Varumärket-en hotad tillgång* (1991) s99

3.2 VARUMÄRKESMIXEN

För att varumärket ska kunna uppnå strategiska fördelar som konkurrensmedel gäller det för märkesinnehavaren att ständigt försöka utveckla varumärket och inte tro att varumärket är fulländat utan istället hela tiden jobba med varumärkesuppbyggnaden.

Frans Melin säger att varumärkesuppbyggnaden kan liknas vid en evolutionär process som påverkas av ett antal interna och externa drivkrafter. Man kan likna detta vid att man bygger upp en värdeskapande process som äger rum parallellt både internt inom företaget och externt i konsumentens medvetande.



För att bygga upp ett starkt varumärke har vi studerat varumärkesforskningen. Inom detta område finns det två huvudinriktningar, brandmanagement och consumer behaviour. Brandmanagement perspektivet utgår ifrån den interna processen inom ett företag och consumer behaviour från det externa vilket sätter kunden i centrum. Dessa två riktningar skall inte ses som olika alternativ utan istället ses som ett komplement till varandra. Därför kommer vi framöver att ta upp båda delarna men vi kommer att lägga större vikt vid brand management teorin.

För att förklara vad brand management teorin går ut på har vi valt att titta på Melins modell som vi tycker beskriver varumärkesuppbyggnadens process bäst.

För att lyckas med detta är det viktigt att man först lyckas med den interna processen som är uppdelad i sex steg; produkt, attribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet.

Begreppen bör inte ses som fristående delar utan som olika delar som samverkar med varandra. Melin menar att kombinationen av begreppen bidrar till ökad förståelse för hur ett starkt varumärke kan byggas upp och samtidigt behålla sin styrka i framtiden. Modellens syfte är att varje enskilt steg ska skapa konkurrensfördelar för företaget som tillsammans utgör företagets varumärkeskapital.

3.2.1 Produktattribut

”Ett varumärke blir känt genom den eller de produkter som det representerar. Ett varumärke har således inget egenvärde, utan det är först i relation till en produkt som den värdeskapande processen kan initieras”²⁵.

För att skapa konkurrensfördelar vid en märkesprodukts uppbyggnad gäller det att differentiera sin produkt gentemot konkurrenternas. Syftet med detta är att erbjuda kunderna en produkt som ger ett funktionellt mervärde hos konsumenterna. För att skapa detta mervärde kan man använda sig av olika produktattribut vilka kan vara produktskydd, produktkvalitet, förpackningsdesign och visuell identitet.

3.2.1.1 Produktskydd och produktkvalitet

Om produktens differentierade konkurrensfördelar ska behållas gäller det att skydda produkten. Detta kan ske på olika sätt och är beroende på produktens grad av innovation. Har produkten en hög innovationsgrad går det att ansöka om patent. Ett patent kan beskrivas som ett formellt produktskydd och ger en

²⁵ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s280

tidsbegränsad ensamrätt till en innovation. Är däremot innovationsgraden låg kan det vara svårt att skydda produkten med ett patent då det istället finns möjlighet att skydda produkten som en företagshemlighet, vilket kan betraktas som ett informellt produktskydd. Oavsett om produkten skyddas enligt lag eller är en företagshemlighet är det nödvändigt att kvaliteten är av den grad som kunden förväntar sig. Detta för att skapa tillförlit hos kunderna och initiera återköp. Vid den varumärkesuppbyggande processen måste man vara medveten att produktinnehavarens uppfattning om kvaliteten kan skilja sig från konsumentens kvalitetsuppfattningar.

3.2.1.2 Förpackningsdesign och visuell identitet

Förpackning är produktens ansikte mot konsumenten. För att urskilja sig gentemot konkurrenterna är det viktigt att skapa en unik förpackningsdesign. Då förpackningen är konsumentens första intryck av en produkt ska förpackningen ge ett positivt intryck av vad märkesprodukten innebär. Målet med förpackningsdesignen är att skapa en unik design på förpackningen som lätt kan fångas upp av konsumentens öga. Man vill skapa en distinkt visuell identitet.

3.2.2 Märkesidentitet

Märkesidentiteten är ett komplement till produktattribut för att kunna differentiera sin produkt. Begreppet karaktäriserar vad varumärket står för, dess mening och vad som gör det unikt. Det handlar om att ge produkten en karaktär eller som Melin skriver, ett emotionellt mervärde som kan användas som säljargument och som speglas i logotypen, förpackningen eller i marknadskommunikationen.

Om varumärket ska bli framgångsrikt måste märkesinnehavaren ha klart vad logotypen och identiteten ska representera och förmedla för budskap.

Vid utvecklingen av en identitet nämns faktorer som märkesproduktens namn, ursprung och personlighet.

Märkesidentiteten har blivit viktigare för märkesinnehavaren eftersom många företag inte kan konkurrera när det gäller produktkvalitet eller inte vill konkurrera med pris. Därför bör man utveckla en särskiljande identitet av varumärket för att skapa konkurrerande fördelar. Detta till trots så är det många företagare som inte vet vad deras varumärke innebär. Aaker beskriver märkesidentitet på följande sätt:

Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise from the organization to costumers from the organization members²⁶.

3.2.3 Kärnvärde

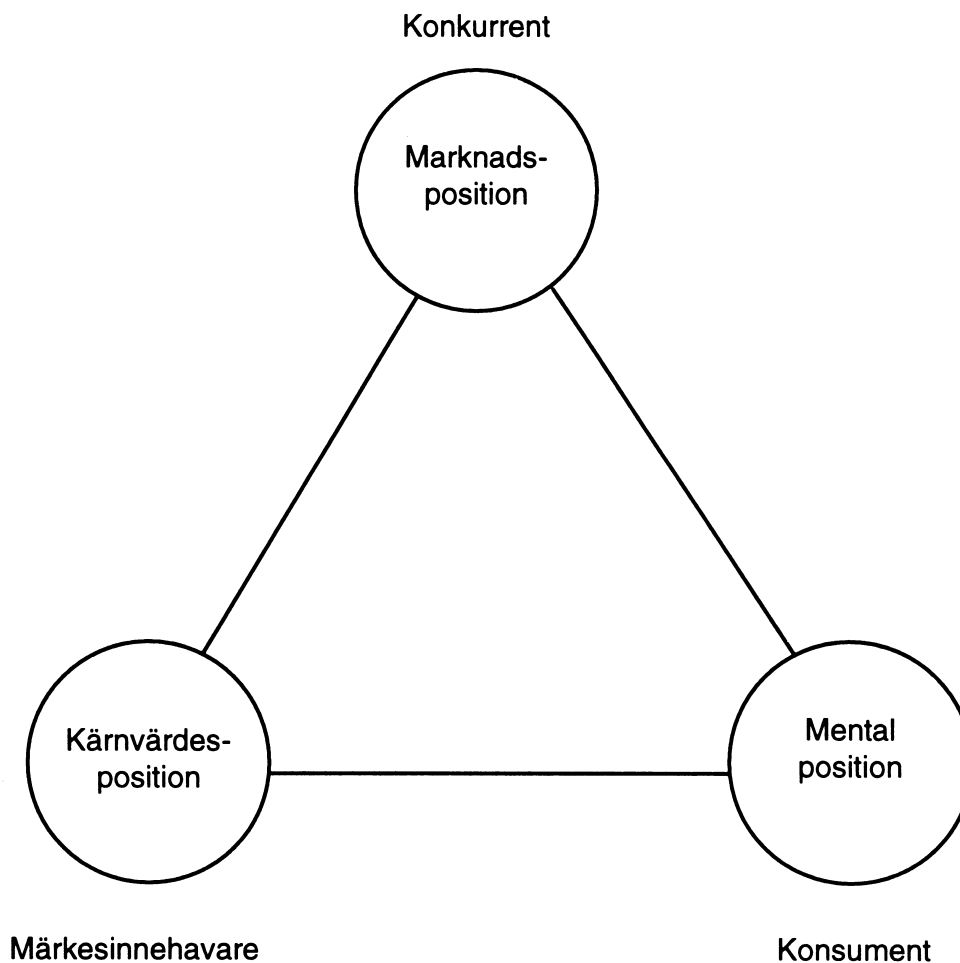
När man har identifierat varumärkets funktionella och emotionella mervärde bör man försöka analysera vilka av de identifierade faktorerna som kan ge en långsiktig differentieringsfördel. Denna fördel ska utgöra varumärkets kärnvärde eller ett differentierat mervärde.

Målsättningen med att finna varumärkets kärnvärde är att hitta det unika i förhållande till konkurrenterna på lång sikt. Men för att det ska utvecklas till en konkurrensfördel måste först kärnvärdet tillfredsställa behoven hos konsumenterna. Vidare så måste det också vara kommunicerbart så att syftet når fram till konsumenten. Även om det är unikt måste det även vara svårt att imitera av konkurrenterna. Kärnvärdet ska alltså vara värdefullt och kommunicerbart ur konsumentens synvinkel men dessutom unikt och svårimiterat ur konkurrenssynvinkel.

3.2.4 Positionering

Traditionellt i marknadsföring brukar positionering innebära hur märkesinnehavaren vill att konsumenten ska se på produkten. Märkesinnehavaren försöker skapa en plats för det egna varumärket i konsumentens medvetande. Konsumenterna bedömer olika märken på olika sätt och det är därför viktigt att hitta rätt position av hur man vill att konsumenterna ska uppfatta produkten och även positionera sig till rätt målgrupp. Men enligt Melin så räcker det inte att se det ur konsumentens perspektiv när det handlar om uppbyggnad av varumärke utan även ta hänsyn till kärnvärdes position och marknadsposition. Dessa perspektiv illustrerar Melin i sin positioneringstriangel.

²⁶ Aaker *Building strong brands* (1996)



Modellen baseras på att varumärket befinner sig i centrum för ett ständigt pågående triangeldrama, vilket utspelar sig mellan märkesinnehavaren, konkurrenterna och konsumenterna. Märkesinnehavarens mål är att bygga upp en unik och svårimiterad position vilket syftar till att bygga upp en stark mental position i konsumenternas medvetande, vilket i sin tur kan ge upphov till en stark marknadsposition som försvårar för konkurrenterna att etablera sig²⁷. Om märkesinnehavaren vill skapa en plats för det egna märket i konsumentens medvetande krävs det att företaget internt lyckas få alla medarbetare att förstå vad märket ska stå för samt hur det skall relateras till andra varumärken inom företaget och vad som utmärker det egna varumärket gentemot konkurrenterna. Därför måste företaget genomföra en kärnvärdesanalys där man identifierar vad som är varumärkets primära differentieringsfördel. Målet med denna analys är att med utgångspunkt i varumärkets kärnvärde utveckla en unik strategisk position på

²⁷ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s.304

marknaden. Marknadspositioneringen och den mentala positioneringen sker till skillnad mot kärnvärdesanalysen externt. Lyckas man att få sitt varumärke att inta en stark mental position hos konsumenterna kan det ge en konkurrenskraftig marknadsposition, vilket kan göra att konkurrenterna får det svårare att etablera sig på marknaden.

3.2.5 Marknadskommunikation

När man har lyckats med positioneringen är nästa steg att kunna översätta den till ett budskap som kan nå konsumenterna vanligtvis genom någon form av reklam. Dock har det blivit svårare att kunna förmedla sitt budskap till konsumenterna på grund av ett mycket större informationsflöde och en marknad med ökad konkurrens. Hur ska då märkesinnehavaren gå till väga för att på ett effektivt sätt nå fram med sitt budskap till konsumenten?

Enligt Melin så bör man lägga ner stora investeringar på reklam när man försöker bygga upp ett starkt varumärke. Det bidrar det till att konsumenten utsätts för påminnelse av märket vilket leder till att märkeskänningen ökar hos konsumenterna och hög märkeskänning är en nödvändig förutsättning för att skapa märkeslojalitet. Vilket i sin tur kan ge hög marknadsandel och en stark marknadsposition.

Vidare har reklamens kvalitet en avgörande betydelse för varumärkets framgång. Reklamen bör ges en unik och särpräglad kommunikativ identitet som genomsyras av varumärkets kärnvärde för att uppnå konkurrensfördelar. Kärnvärdet kan återspeglas på olika sätt i reklamen; form av en metodslinga, en logotyp, en slogan eller en uppseendeväckande färgkombination. Vid utformningen av detta bör ambitionen vara att sammanlänka olika kommunikativa element till en integrerad enhet. De olika elementen är följande visuell, tematisk, verbal och audiell identitet. Grundläggande för att lyckas med detta är att reklamen uttrycks enhetligt oavsett vilket media man använder allt för att undvika att konsumenten blir förvirrad.

3.2.6 Intern märkeslojalitet

Då man vill bygga upp en bred bas av märkeslojala konsumenter och för att få denna externa märkeslojalitet att bli bestående så måste man också skapa en intern märkeslojalitet från märkesinnehavarens sida. Detta begrepp definieras av Melin enligt följande.

Man bevarar den juridiska statusen genom olika varumärkesskydd både interna och externa. Man måste kunna se och identifiera externa hot från konkurrenter som varumärkesintrång för att märket inte ska förlora i värde. Med interna hot menas felaktig användning av varumärket inom en märkesinnehavande organisation. Om detta skulle ske skulle varumärkets särskiljningsförmåga försämrast. För att förhindra detta bör företagsledningen förmedla detta så att det blir varje enskild medarbetare tar sitt ansvar²⁸.

För att få en fungerande intern märkeslojalitet måste ledning och VD vara engagerad. Låta anställda ta del av allt och informera tidigt om förändringar, reklamkampanjer och bokslut. En funktion av kvalitetssäkring ska inrättas för att säkra varumärkeskommunikationen. Den ska vara en länk mellan ledningen och resten av kommunikationen. Starka varumärken ska byggas inifrån och ut och vila på en inarbetad vision²⁹.

3.3 EXTERN VARUMÄRKESUPPBYGGNAD

Den övergripande målsättningen vid varumärkesuppbyggnad är att försöka attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter³⁰. För att få så många märkeslojala konsumenter har Melin utvecklat en process för consumer behaviour i sex steg. Dessa sex steg är följande.

- *Engagemang*
Det gäller att väcka konsumentens engagemang för den produkt man försöker marknadsföra. Syftet är att konsumenten ska lägga så stor vikt som möjligt vid varumärket när man väljer en märkesprodukt.
- *Märkeskänslighet*
Om man ökar märkeskänsligheten leder detta till att konsumenten lättare känner igen en produkt
- *Märkeskännedom*
Nu vet konsumenterna om att en viss produkt finns och på så vis har en viss kunskap om det specifika märket, man känner igen ett märke.
- *Märkesassociationer*
För att få sin egen märkesprodukt att framstå som attraktiv är det viktigt att man försöker förknippa produkten med vissa värden, som ger starka och positiva märkesassociationer.

²⁸ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s.305

²⁹ [http://www.va.se/Varuspec%20\(Ny\)/Varuspec/branding5.html](http://www.va.se/Varuspec%20(Ny)/Varuspec/branding5.html)

³⁰ Melin, Frans *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel* (1997) s.277

- *Mervärde*
Om produkten tillfredsställer ett behov hos användaren leder det till att konsumenten upplever ett mervärde
- *Märkeslojalitet*
Målet är att skapa märkespreferenser som på sikt kan ge upphov till märkeslojalitet.

3.4 INTERNATIONELLA MARKNADSFÖRINGSKATEGORIER

När man läser i den litteratur som finns om marknadsföring skiljer sig den nationella och internationella inte nämnvärt åt. Det finns självklart olika aspekter som man måste ha i åtanke om man skall göra en stor internationell lansering eller en nationell. Om man på något sätt skall försöka strukturera dessa faktorer och problem som finns med internationell marknadsföring har vi använt oss av fyra huvudkategorier som de flesta internationella varumärkena hamnar i³¹.

3.4.1 Enhetlig

- *En enhetlig, internationell varumärkesprofil som i praktiken påtvingas varje enskild marknad.*

För att lyckas med denna första kategorin krävs det en mycket genomarbetad strategi som skall implementeras på marknaden. Det är även viktigt att företaget har en relativt stor hemmamarknad för att kunna ta den strategin och införa internationellt. Märket i sig behöver även kunna lätt associeras med ursprungslandet. Om kunderna snabbt känner igen ursprungslandet och detta ger en positiv anspelning är detta mycket viktigt för en framtida lansering, som exempel ges här IKEA, Coca-Cola och Marlboro. Dessa tre företag har genom sitt sätt att marknadsföra sig internationellt lyckas sprida ut ”The american way of life” och det genuint svenska. För att ett kundsegment skall kunna ta till sig ett företags marknadsföring underlättar det om produkten är relativt likartad över hela världen och likaså användbar över allt. Högteknologiska produkter är av självklar anledning mycket gångbara över flera världsdelar, det finns inga större hinder för produkten att kunna lanseras över allt. Infrastrukturen kan i vissa delar av världen ännu inte vara tillräcklig för dessa produkter, men målet för företaget som sådant är att skaffa majoritet bland befintliga konsumenter.

3.4.2 Tudelad

- *En tudelad strategi baserad på en tämligen enhetlig internationell strategi som skiljer sig från vad man gör på hemmamarknaden.*

Detta är när ett företag kan vara stora på hemmamarknaden men när det kommer internationellt märks genast att produkten inte kan lanseras på samma sätt som nationellt. Här kan man ta upp Volvo som exempel. Volvo har ett heltäckande sortiment på hemmamarknaden men när man tittar på vad Volvo lanserar på den internationella marknaden är det större bilar såsom S80. Detta kan även ske inom företag som bara lanserar en produkt utav flera möjliga. Till exempel Marabou som internationellt jobbar med produkten Daim/Dajm. Detta är ett sätt för företaget att specialisera sig och lansera en produkt som blir en nisch på marknaden.

3.4.3 Gemensam

- *Ett gemensamt internationellt synsätt men där en avsevärd anpassning till lokala förhållanden tillåts.*

Inom denna kategori har man relativt fria händer inom vad som skall marknadsföras och varför, finns en del likheter med den tudelade som nämndes ovan. När man skall försöka klargöra vad som är skillnaden mellan denna och tudelade är det ett klart exempel som Torsten H Nilson³² ger i sin bok, kaffe. Kaffe är en produkt som finns över hela världen men som dricks på olika sätt i stort sett överallt. Skillnaderna kan vara stora även inom ett land och inom en stad. Här skall man vara alert på hur marknaden är på den ort där man skall marknadsföra sig och hela tiden uppdatera sin information för att kunna lyckas. Det är även en bra taktik att låta konsumenterna på den enskilda marknaden att tro att deras kaffe är unikt och endast finns hos dem även fast detta inte alltid behöver vara sant.

3.4.4 Opportunistisk

- *Ett opportunistiskt arbetssätt där man tar varje beslut för sig och i varje enskilt fall gör det som man på kort sikt anser är bäst för just den marknaden.*

³¹ Nilson, H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, sid 121

³² Nilson, H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, sid 124

Detta är den taktik som är mest komplicerad att genomföra på ett lyckat sätt, det är lätt hänt att det hela blir ett totalt fiasko. Då få företag försöker sig på denna taktik kan det kanske förklara en hel del. Det finns risker i att låta företaget splittras upp för mycket i sin marknadsföring, så pass mycket att företaget inte uppfattas som ett enskilt företag. När detta sker kan företaget sälja och marknadsföra sig på ett utmärkt sätt i ett land och bli marknadsledande medan i grannlandet blir märket ett totalt misslyckande och går i botten. Detta kan leda till att det specifika märket som går dåligt köps upp och styckas av i ett separat företag.

Som exempel ges Findus som genom detta annorlunda sätt att marknadsföra sig har delats upp på tre ägare i separat länder och regioner. Detta är ett alternativ som bara skall användas om man känner att det är viktigare att komma in på den nya marknaden på något sätt än att inte vara delaktig överhuvudtaget. Ofta är dessa nya företag skapade på grund av yttre omständigheter, dessa restriktioner och problem kan komma sig av regler och lagar som hindrar etablering i andra länder och därmed innebär att man måste stycka av och starta upp en ny del av företaget.

3.5 HUR VÄLJER MAN ETT PASSANDE NAMN?

Många varumärken ligger under en koncerns paraplyorganisation. Dagens koncerner har oftast ett stort antal mindre företag under sig och dessa har i sin tur en mängd produkter och tjänster att erbjuda. Hur skall man gå till väga för att välja ett fungerande produktnamn i slutändan som har en anknytning både till produkten och organisationen i stort³³?

3.5.1 Corporate brands

Det finns vissa funderingar och tankar när det gäller produktnamn. En del företag använder sig av sitt Koncernnamn (corporate brands). Detta är ett enkelt sätt och underlättar för konsumenter att snabbt uppfatta vem som är ansvarige för produkten ifråga. Detta kan vara både bra och dåligt, om koncernen har för många olika produkter i sin repertoar kan hela namnidén försvinna och dränkas i antalet produkter. Detta leder till att det som finns kvar av själva värde dimensionen i produktnamnet endast blir luddiga och generella. Detta underminerar varumärkets och produktnamnets styrka. Därför har oftast koncernnamn en andrahandsroll i

varumärkeskommunikation för att kunna försäkra möjliga konsumenter att det är ett stort och tryggt företag som finns i bakgrunden eller ett företag som tillgodoser konsumentens krav på etik. Detta sätt att marknadsföra koncernens namn som produktnamn är vanligare i asiatiska länder och då specifikt i Japan. Detta är en trend som verkar komma mer och mer i västvärlden.

Som ett exempel på detta kan man ta upp Nestlé, ett stort livsmedelföretag som har åtskilliga produkter under sitt paraply. Nestlé har sitt varumärke i stort sett på alla sina produkter men det finns undantag, Buitonis förpackningar (pasta produkter). På dessa finns inte logon då detta skulle missgynna produkten om det framkommer att företaget som säljer och marknadsför sig som italienskt i verkligheten styrs och ägs av ett företag i Schweiz. Detta är även ett exempel på opportunistisk marknadsföring som tagits upp tidigare i arbetet. Flera sådana exempel finns i dag då många koncerner sysslar med mer än en produktgrupp.

3.5.2 House brands

När man kommer ner under koncern nivå till företags standard (house brands) möter man på liknande problem med risken för urvattning av varumärket på grund av att produktsortimentet är för stort. Detta är ändå det som inom marknadsföring är mest traditionellt och använt. De flesta företag använder sig av sitt namn i sin marknadsföring av produkten. Detta kan vara vilseledande för konsumenten att samma företag gör både frysta pizzor, kakmixar och säljer olika tjänster under samma namn. Då kan det leda till att företaget delas upp av konsumenterna i underavdelningar med egna varumärkesuttryck. De ser helt enkelt företagets produkter som separata underavdelningar som inte hör samman mer än till namnet. Detta riskerar att precis som på koncernnivå göra det svårare för företaget att marknadsföra sig om det är en stor bredd bland produkterna. Fördelen är dock att konsumenterna kan snabbt identifiera sig med namnet och vet var produkten kommer ifrån.

3.5.3 Range brands

Närheten till själva core produkten blir mer påtaglig under denna kategori, men fortfarande kan gruppen innehålla flera produkter som finns under ett produktgruppsnamn (range brands). Här under finns det ett flertal tjänster eller produkter med distinkta värderingar som kan passa in under samma grupp. Gruppen kan vara helt fristående från företaget eller vara underordnat

³³ Nilson, H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, sid 100

producenten, exempel på detta kan vara bilmärken där det finns specifika grupper såsom crosscountry eller 80 serier med tilläggs bokstäver som hos Volvo. Här kan företaget specificera sin marknadsföring att bara innehålla dessa produkter och vända sig till det korrekta kundsegmentet. Det är viktigt att gruppen presenteras som en enhet med specifik karakteristika. När tillfälle ges kan företaget på ett smidigt sätt få ut sin idé och sitt koncept om den specifika gruppen som helhet genom att bara använda sig av en kampanj. Det är mycket viktigt att företaget inte stoppar in för många produkter i sin grupp, för då mister hela gruppen sin strategiska marknadsfördel. Om konsumenten inte kan se en tydlig gräns runt gruppen kommer en vilshenhet till produktvisionen uppstå och själva core produkten kommer inte att komma fram i det för breda sortimentet. Att använda sig av denna metod har blivit vanligare på senare tid tack vare två specifika fördelar³⁴.

- *Skalfördelar*, genom att man har snarlika produkter under samma namn kan man sälja större mängder av de olika produkterna än om man var tvungen att marknadsföra varje vara för sig. Man kan även knyta till nya innovationer till ett redan känt märke och få dessa att sälja mer tack vare den redan inarbetade kundkretsen.
- *Hanterbarhet* genom att för in ett antal produkter och tjänster under samma namn kan man lättare se och styra hur dessa beter sig och reagerar än om man skulle ha ett stort antal enskilda produkter. Om ett företag har 200 produkter i sitt sortiment och genom att dela in sortimentet i produktgrupper kan minska sina marknadsföringskampanjer till ett fåtal produktgrupper skulle detta innebära stora besparingar utav tid och pengar. Den effektiviteten skulle även märkas på att man kan få en hel grupp att riktas mot ett specifikt kundsegment på ett enklare och mer överkomligt sätt.

3.5.4 Product brands

En produkt – ett märke. Detta är själva grunden i varumärkens ursprung. På denna nivå finns det bara en produkt som skall marknadsföras. Här finns fördelar men också stora nackdelar. En fördel är möjligheten att kunna fokusera sig in i minsta detalj på denna unika produkt och inte behöva riskera någon annan produkts inverkan i sina marknadsföringskampanjer. Oftast sker detta precis i början av en produkts livscykel, när det bara finns en unik produkt, Coca-Cola och Red Bull är utmärka exempel här. Ett varumärkesnamn på denna nivå är baserat på den unika

³⁴ Nilson, H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, sid 104

produkten. Ursprungsnamnet har i flera fall lett till att företaget sett framgången med produktens namn och därför lanserat liknande produkter med nästan samma namn så kallade "line extensions". Då går företaget ifrån själva det renodlade produktvarumärket (product brand) och närmar sig ett produktgruppsnamn. Risker finns med att utöka en fungerande produkt med "line extension" är att den nya produkten kan stjälpa mer än hjälpa den redan fungerande varan.

4 EMPIRI

I detta avsnitt har vi samlat den information, både primärdata och sekundärdata som ska användas i analys.

4.1 ALLMÄNT OM MOBILMARKNADEN

Idag finns ett flertal mobilaktörer på marknaden. De tre största mobiltelefonföretagen i världen är i följande ordning; Nokia 33,4 %, Motorola 15,7 % och Ericsson 8 % (december 2001). Notera att Ericssons försäljning inte är sammanräknad med Sonys mobiltelefonförsäljning³⁵

4.2 SONY

Sony grundades i Tokyo 1946 av Masaru Ibuka, ingenjör och Akio Morita, fysiker³⁶. De hade från början cirka 20 anställda och försörjde sig på att laga elektronisk utrustning och försökte även bygga egna produkter. Succén började 1954 när företaget som då hette Tokyo Telecommunications Engineering Corporation erhöll en licens att tillverka transistorer. I maj 1954 lanserade Sony sin första transistor i Japan.. Sedan dess har utvecklingen gått snabbt.

Det är inte många företag som kan matcha Sonys framfart vad gäller uppfinningar och innovationer. Signifikanta uppfinningar som den första Trinitron färg televisionen 1968, videokassetter i färg 1971, Betamax VCR 1975, Walkman 1979, 3,5 mikro floppydiskett 1989, en elektronisk kamera 1981 och världens första cd-spelare 1982 och den första videokameran, 8 mm video 1988, den första digitala VTR 1985 och så vidare.

Företaget erbjuder produkter inom audio, video, tv, information och kommunikation samt elektroniska komponenter.

Idag är ungefär 50 år sedan företaget startades och har växt från 20 anställda till mer än 180 000 människor runt om i världen.

Sony etablerades i Europa på 1960-talet och idag svarar de europeiska tillverkarna för närmare hälften av de elektroniska produkterna som säljs på kontinenten.

³⁵ <http://computersweden.idg.se/text/011119-CS32>

³⁶ www.sony-eruope.com

Sony vill att deras kunder ska drömma sig bort i alla former av underhållning och kommunikation. Sony handlar om frihet, inga begränsningar, självbestämmande, innovationer, fantasier, autonomi, kreativitet och valfrihet³⁷.

Sony har blivit ett av världens mest kända varumärke. Deras produkter finns både hemma, när du åker bort och på jobbet. Sony vill att deras produkter ska förknippas med kvalitet och designinnovation. Deras främsta sida ligger inom ljud och bildsidan. Sedan Walkman presenterades i slutet av 1970-talet har en fortlöpande utveckling skett av den digitala tekniken. Sony anser att deras namn är synonymt med innovation inom ljud och bild kommunikation.

Sonys strategi är att detta sekel bli ett ledande företag genom att bygga upp ett omfattande bredbandsnätverk som erbjuder musik, film, spel och "online businesses".

4.3 ERICSSON

Ända sedan starten 1876 har Ericsson varit verksam och ledande inom telekommunikation och finns nu i 140 länder runt om i världen och hade år 2000 105000 anställda. Ericsson har alltid varit ett tekniktungt företag och man har haft kompletta lösningar från hela telefonsystem till mobiltelefoner och andra mobila kommunikationstillbehör. Ericsson är världsledande inom infrastruktur för bland annat mobil kommunikation. Man är även den tredje största mobiltelefonstillverkaren efter Nokia respektive Motorola. Men efter ett antal år av förluster för mobiltelefon tillverkningen valde man att starta ett nytt företag tillsammans med Sony just för mobiltelefoni. Detta ledde till att Sony Ericsson bildades³⁸.

Ericssons mobillaboratorium jobbar ständigt med att ta fram nya tekniker. Många innovationer ligger till grund för de standards som används inom telekombranschen. Nedan en kort presentation av de olika teknikerna

- 3G – Tredje generationens mobiltelefoni
Tredje generationens mobilsystem kombinerar höghastighet med internet protokoll (IP)-baserad service.

³⁷ <http://www.sony-europe.com/cds/showpage.asp?nodeid=59525>

³⁸ http://www.ericsson.se/om_ericsson/index.shtml

- WCDMA-Wideband Code Division Multiple Access
WCDMA är en radioteknik med bredband som ger avsevärt högre datahastigheter än alla andra typer av radioteknik som finns tillgängliga i dag.
- GPRS - General Packet Radio Service
General Packet Radio Service (GPRS) är en förbättring av de befintliga GSM- och TDMA-näten.
- EDGE - Enhanced Data for Global Evolution
EDGE och UMTS är kompletterande 3G-tekniker som tillsammans kommer att täcka operatörens behov av nationell 3G-nätkapacitet.
- WAP - Wireless Application Protocol
WAP är en global, öppen standard som ger mobila användare åtkomst till internetjänster genom handhållna enheter.
- Bluetooth wireless technology
Bluetooth™ är en öppen standard för trådlös radiokommunikation via kortvåg mellan olika enheter.

Dessa tekniker inom mobiltelefonin utvecklas kontinuerligt och gör Ericsson ledande inom denna kategorin³⁹.

4.4 SONY ERICSSON

I oktober 2001 lanserades Ericsson och Sony Corporations gemensamma bolag, Sony Ericsson Mobile Communications⁴⁰. Företaget ägs till lika delar av Sony, världens största tillverkare av konsumentelektronik samt Ericsson, den största tillverkaren av mobila nätverk och nummer tre på mobilmarknaden

⁴¹.

Företaget har 3500 anställda fördelade i USA, Tyskland, Sverige, Japan och i London där huvudkontoret är placerat⁴².

³⁹ <http://www.ericsson.com/technology/>

⁴⁰ <http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?src=pa&article=1116>

⁴¹ http://db.afv.se/afv/owa/w3?page=Afv_Nyhet&n=Artikel&v=1061183

Vd blir Katsumi Ihara som är vice vd för Sony Corporation. Ericssons koncernchef Kurt Hellström blir styrelseordförande i det nya bolaget⁴³.

De båda företagens sammanslagna mobiltelefonförsäljning uppgick år 2000 till cirka 50 miljoner enheter som svarar till ett värde av 7,2 miljarder USD⁴⁴.

Sony Ericsson är ansvarig för produktforskning, design och utveckling för marknadsföring, försäljning, distribution och kundservice.

Företagens nuvarande produkter kommer att vara kvar på marknaden under hela 2001 och kommer även att säljas under 2002. Under det andra kvartalet 2002 presenteras deras första gemensamt framställda telefoner. Målet är att skapa ett nytt kraftfullt varumärke inom mobiltelefonin och genom att vara lyhörda, kundorienterade samt utnyttja konkurrenternas svagheter, bli nummer ett på marknaden.

4.4.1 Alla ingredienser för framgång

Även om analytiker tycker att målet är ambitiöst verkar det finnas tillräckligt med ingredienser att nå dit. "From what we know about the company now, they have a chance of success," säger Ilkka Raulvola, analytiker vid Paribas i London. Han påpekar även att marknaden är under förändring och att Sony Ericsson har en ny affärsmodell som kan visa sig vara framgångsrik inom industrin⁴⁵.

De nuvarande 3500 anställda är bara 20 % av vad Ericsson hade i sin produktdivision innan de på grund av stora förluster tvingades outsourca tillverkningen till Flextronics.

En av anledningarna till att Ericssons mobiltelefoner sålde dåligt sägs vara antennen. Nu ska Sony med sin fokus på kundorientering ansvara för designen och en Japansk designer kommer att finnas vid Ericssons labb för mobiltelefoner i Lund.

⁴² Sydsvenskan, söndag 2 december, 2001

⁴³ http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont08_01/nyhet.shtml

⁴⁴ www.sonyericsson.com

⁴⁵ http://db.afv.se/afv/owa/w3?page=Afv_Nyhet&n=Artikel&v=1061183

4.4.2 Nya varumärket ska bli nyckeln till framgång

Joint venturen mellan Sony och Ericsson kan bli en möjlighet att göra mobiltelefonstillverkningen lönsam igen. Ericsson tror att företaget kommer att generera förlust i början medan det snabbt går mot ljusare tider.

Företagsnamnet är en sammanslagning av de båda företagsnamnen Sony och Ericsson och kommer att utgöra styrkan av respektive märke. "Its going to take a few years for Sony-Ericsson to build up a brand. The brand is what really appeals to the replacement market and that's where the strength lies," säger Matthew Lewis, analytiker vid Daiwa Securities i London⁴⁶.

Den nya logotypen är en ljusgrönt s som symboliserar Sony och ett ljusare grått e som står för ericsson⁴⁷. De nya telefonerna ska bära den nya logotypen men kommer att ha individuella produktnamn som Sonys Walkman och Playstation produkter⁴⁸. Namngivna telefoner skiljer sig både från Sonys och Ericssons nuvarande namnstrategier med siffror och bokstäver. Utseendet och känslan ska vara en del av det som differentierar Sony Ericssons produkter från konkurrenterna. En Sony Ericsson telefon ska förutom att ha personliga organisationsfunktioner, spel, förmåga att sända bilder och musik även kunna sända meddelanden, vara lätta att ansluta till internet och dessutom ha möjlighet att utföra säkra mobila betalningar på nätet.

4.4.3 Framtagande av Sony Ericssons logotype

Den nya logotypen togs fram "inhouse" av ett hårt arbetande team från Sony och Ericsson och speciellt designers från Sony Creative Center i Japan. Innan teamet slutligen var nöjda och beslutade sig hade närmare 200 förslag testats och utvärderats⁴⁹.

Symbolen har ett stort jobb att göra. Den måste vara dynamisk för vårt nya företag och ge oss inspiration. Den ska kännas fräsch och spännande och givetvis skilja Sony Ericsson från våra konkurrenter.

⁴⁶ http://db.afv.se/afv/owa/w3?page=Afv_Nyhet&n=Artikel&v=1061183

⁴⁷ www.sonyericssonmobile.com

⁴⁸ http://db.afv.se/afv/owa/w3?page=Afv_Nyhet&n=Artikel&v=1061183

⁴⁹ Symbol introduction presentation, Sony Ericsson, företagsinternt material

Teamet som tog fram symbolen jobbade på två infallsvinklar:

- "Liquid Identity": en symbol inom vårt affärsområde - mobil kommunikation och multimedia, menar hur den rör sig och **acts** såsom form och färg.
- "It's another me": de flesta har redan en mobiltelefon. Sony Ericsson vill ge telefonen ett liv och en personlighet.

Symbolen är gjord för att röra sig, förändra sig och uttrycka känsla.



Sony Ericsson

Logotypen består av en symbol och en stylad text. Det är viktigt att skilja på symbol och logotyp. Sony Ericsson skrivet i det rätta typsnittet är det stylade namnet medan den runda saken är symbolen. Tillsammans bildar de företagets logotyp.

Ericsson är ju ett av världens mest kända varumärke och även Sony är förvånansvärt starkt. Genom att slå ihop de båda företagen hoppas företaget vara tillräckligt ambitiösa att bli världens ledande mobiltelefonföretag.

4.4.4 Möjliga orsaker till samgående

På mobilsidan har Sony haft problem med kvalitetsbrister samtidigt som företaget drabbats av stora förluster. Ericssons telefoner har ansetts vara tråkiga och gubbiga medan försäljningen har minskat. Även på världsmarknaden har försäljningsprognoserna fått skrivas ner⁵⁰.

4.5 INTERVJUER

4.5.1 Inledning

I detta avsnitt redovisar vi vad vi fått fram i de personliga intervjuer som vi gjort. Det var svårt att få tag i någon på marknadsavdelningen på Sony Ericsson, så vi valde att intervjua Marie Strandberg på redovisningsavdelningen i Lund. I slutskedet av uppsatsen lyckades vi även ordna en telefonintervju med Anna-Karin Trydegård, assistent på brandingavdelningen på Sony Ericsson i Stockholm. Vi börjar med att presentera de personer som vi intervjuat och därefter försöker vi sammanfatta svaren på de frågorna som vi ställde. Sist sammanfattar vi en intervju med Kentaro Odaka som gjordes av Sydsvenskan. Trots att det inte är vi själva som gjort intervjun har vi valt att sammanfatta frågorna och svaren i detta avsnitt.

4.5.2 Intervju med Marie Strandberg på Sony Ericsson i Lund

Marie Strandberg:

Strandberg är verksam som ekonom på Sony Ericsson i Lund. Vi har valt att intervjua Marie eftersom hon var väl insatt i det nya företaget och hur det nya varumärket tagits fram och vad det står för. Hon försökte även ordna en intervju med någon som jobbar med marknadsfrågor, men tyvärr var det ingen som kunde avvara sin tid till oss.

Strandberg och de övriga anställda på Sony Ericsson i Lund har gått en kurs där de fått lära sig olika japanska seder och traditioner. Företaget tycker det är viktigt att integrera personalen genom att ta del av varandras kulturer. Detta innefattar även företagskulturen. Genom att ha en enhetlig personal är det lättare att arbeta mot samma mål.

I likhet med Trydegård betonar Marie vikten att Sony är mer kundorienterade till skillnad mot Ericsson som mer är business to business inriktade.

Ericsson tidigare strategi var att alla personligheter ska kunna ha en telefon. Det fanns ingen direkt positionering utan telefonerna ska utvecklas efter användaren. Tre nivåer på telefonerna; låg, mellan och hög. Där den högsta nivån innebar en multimediatelefon som T68 med färgskärm och åtskilliga funktioner medan den låga nivån innebär en mer standardtelefon som Ericsson T65.

Till julen skickades elektroniska julkort till kunder, leverantörer och andra intressenter. Hon betonade vikten av att den nya logotypen ska vara rörlig för att visa vad den står för. Marie har i likhet med andra anställda på Sony Ericsson i Lund varit på information om det nya varumärket och hur logotypen togs fram. Hon lät oss ta del av den powerpointpresentation som användes på föredraget.

Marie nämner också att Sony Ericsson sponsrar SEB som tävlar i Volvo Ocean Race och även MTV-galan.

4.5.2 Telefonintervju med Anna-Karin Trydegård på Sony Ericsson i Stockholm

Anna-Karin Trydegård:

Trydegård är verksam som assistent till brandmanagern på Sony Ericssons marknadsavdelning i Stockholm. Anna-Karin fick vi kontakt med via mail och vi genomförde senare en telefonintervju.

Sony Ericssons framtida mobiltelefoner är inte längre en "mobiltelefon" utan snarare en multimedieprodukt. För att bli konkurrenskraftiga måste telefonerna ha nya lockande funktioner som till exempel bildmeddelanden, utföra ärenden på internet och skicka e-post. Produktens grundfunktion ska fortfarande vara telefon nämner Trydegård.

För att skapa strategiska fördelar gentemot konkurrenterna krävs en kombination av Sonys design samt kundorientering och Ericssons mångåriga teknikkunnande. De båda företagens styrkor är ur strategisk synpunkt viktigt för att kunna differentiera de nya produkterna mot konkurrenterna.

⁵⁰ Sydsvenskan, söndag 2 december, 2001

Målet är att bli marknadsledare inom fem år. Satsningarna kommer främst att göras på de stora marknaderna som USA, Europa och Asien.

Namnstrategin som vi nämner i sekundärdatan att mobiltelefonerna skulle ha namn som Sonys Walkman och Playstation kunde Trydegård varken dementera eller bekräfta. Företagets första telefon har redan släppts i Japan och heter C1002S. Anledningen är att Japan redan har ett utbyggt 3G-system. De nya telefonerna kommer till Sverige först i höst.

Lanseringen av mobiltelefonerna skiljer sig åt i olika länder eftersom många länder har olika telefontät och standards.

Uppgifter om hur företaget skulle positionera sig gentemot konkurrenterna ville Anna-Karin inte gå in på djupare eftersom företaget är så nytt.

4.5.3 Intervju med Kentaro Odaka av Birgitta Piper på Sydsvenskan

Detta är ett sammandrag av den mest relevanta informationen för den här uppsatsen från den intervju med Kentaro Odaka, chef för den affärsenhet inom Sony Ericsson som skall ägna sig åt utveckling och design, som utfördes av Birgitta Piper och presenterades i Sydsvenska Dagbladet den 2 december 2001.

Konsumenternas uppfattning om produkterna är mycket väsentligt. Kanske är uppfattningen att Ericssons mobiler är gubbiga, men bilden av Sonys varumärke är annorlunda. Odaka beskriver Ericssons mobiler som en rejäl Volvo medans Sonys kan likna en sportigare BMW.

Att skapa ett nytt varumärke kommer att ta lång tid. Integrationen är viktig. Framgången hänger på om vi kan lyckas integrera folket och skapa en bra relation mellan företagen. Sedan den första oktober är det inte två bolag, Sony och Ericsson utan ett, Sony Ericsson.

Enligt Odaka är målgruppen tänkt att fånga opinionsbildare, intelligenta, sensitiva människor som är intresserade av ny teknik och mode. Telefonerna ska i första hand rikta sig till kvinnor och män i åldersintervallet 20 till 40 år. Aktiva människor som är trendkänsliga. En trendig design och ett lustfyllt innehåll ska hjälpa till att skapa ett mode. I nuläget är det inte aktuellt att nå det segmentet som söker en billig mobil. Sony Ericsson kommer att bygga upp ett brett

produktsortiment och gemensamt för telefonerna är att de ska vara lätta att använda.

På frågan om hur Sony Ericsson ska lyckas utmana Nokia framhäver han att de ska tillverka mobiler med unik design och som är användarvänliga. Det skall synas vilket företag som har tillverkat dem. För att nå detta mål kommer företaget att ha stora marknadsföringsinsatser som förmedlar budskapet om produkterna till konsumenterna. Varför Sony valde Ericsson och inte Nokia som samarbetspartner beror på att Ericsson har en egen infrastruktur med basstationer och nätverk medan Sony är bra på mjukvara och design. Ericsson och Sony är ett äktenskap som kompletterar varandra.. Nokia är redan nummer ett och Sony vill vara nummer ett och behöver således inte oss påpekar Odaka.

De svenska och japanska kulturerna och även affärskulturerna är olika varandra. Men efter många och långa diskussioner de båda företagen emellan kom de fram till att de i grunden har samma värderingar och att de båda affärskulturerna gå att smälta samman. Dessutom är båda företagen teknologieriktade. På frågan om det finns fler likheter förutom teknologin svarade Odaka att Sony har ett starkt och tydligt ledarskap vilket är ovanligt i Japan. Den i Sverige vanliga platta maktstrukturen liknar således den som finns hos Sony. Men beslut fattas ofta på grundval av diskussioner på lägre nivå.

Den europeiska marknaden har en hög mobiltäthet och är i det närmaste mättad. Närmare 70 % av alla invånarna har mobiltelefoner. Vi kommer därför främst att satsa på en global marknad, på de växande marknaderna i Kina, Sydostasien, USA och Latinamerika säger Odaka. De här länderna ser vi som stora tillväxtområden. I och med den nya generationens mobiltelefoner kommer mobilerna att fyllas med ett mer attraktivt konsumentvänligt och multimedialt innehåll.

5 ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att genomföra en koppling mellan teorin och den emperi som vi har samlat in.

5.1 VARUMÄRKESMIXEN

5.1.1 Produktattribut

Sony Ericssons första gemensamma telefoner har fortfarande inte kommit ut på marknaden. Därmed är det svårt att analysera några synliga produktattribut utan vi får utgå från vad vi fått fram i våra intervjuer och det insamlade sekundärmaterialiet.

Telefonerna ska enligt Odaka ha en unik design och avancerad teknik. Enligt en artikel från affärsvärlden kommer de nya telefonerna att bära den nya logon. Symbolen ska enligt Sony Ericssons företagsinterna material spegla vilket affärsområde de verkar inom det vill säga mobil kommunikation och multimedia. Några visuella attribut förutom logotypen finns inte men intervjupersonerna i likhet med många artiklar pratar om att telefonerna kommer att få en unik och tilltalande design. Dessutom har företaget skickat Kentaro Odaka för att ansvara för affärsenheten för design och utveckling.

Både Anna-Karin och Marie säger att det nya företaget är en kombination av Sony och Ericssons styrkor, design och multimedia samt teknik. De gemensamma telefonerna kommer då att få det bästa av de båda företagen.

Sydsvenskan skriver att Sony har haft problem med telefonernas kvalitet, vilket varit en av Ericssons styrkor. Odaka beskriver en Ericssontelefon som en rejäl Volvo. Han menar också att det ska synas vilket företag som har tillverkat produkterna. I företagspresentationen beskrivs de kommande telefonerna som fräscha och spännande.

Några visuella attribut förutom logotypen finns inte men intervjupersonerna i likhet med många artiklar pratar om att telefonerna kommer att få en unik och tilltalande design. Dessutom har företaget skickat Kentaro Odaka för att ansvara för affärsenheten för design och utveckling.

5.1.2 Märkesidentitet

Märkesidentiteten är enligt Melin ett komplement till produktattributet för att differentiera produkten. Varumärket måste spegla rätt budskap. I powerpointpresentationen som vi tog del av har Sony Ericsson beskrivit sitt varumärke väl. Logotypen ska spegla att företaget jobbar inom mobil kommunikation samtidigt som den ska vara fräsch och spännande och skilja sig från konkurrenterna. Den är även gjord för att röra sig och uttrycka känsla. De vill även att deras telefoner ska skapa en egen personlighet. Sony Ericsson har fortfarande inte presenterat sin namnstrategi för telefonerna. I en artikel från affärsvärlden skrivs att telefonerna ska ha individuella namn som Sonys Walkman och Playstation. Anna-Karin kunde som vi tidigare nämnt **varken** bekräfta eller dementera de här uppgifterna. Vi uppskattar att en tydlig namnstrategi kan vara en märkesidentitet.

5.1.3 Kärnvärde

Varumärkesmixmodellen säger att varumärkets kärnvärde ska tillfredställa vissa behov hos konsumenten samt vara unikt och svåridentifierat. Vi har identifierat Sony Ericssons kärnvärde som en multimedieprodukt där telefonen fortfarande är kärnprodukten.

Enligt Anna-Karin är Sony Ericssons telefoner en bred produkt med många olika funktioner med unika karaktärsdrag som avancerad teknik och design. Nokia, och andra konkurrenter kommer enligt Odaka att falla på att Sony Ericssons telefoner är användarvänliga och som vi många gånger påpekat, har en unik design.

Sony Ericsson är ju självklart inte ensamma om att lansera telefoner med avancerade multimediefunktioner, men de kallar sina telefoner multimedieprodukter och vi bedömer att det är deras **kärnvärde**.

5.1.4 Positionering

Positionering enligt traditionell marknadsföring är hur märkesinnehavaren uppfattar produkten. Odaka nämner i artikeln att Sony Ericssons telefoner ska vara trendiga, ha lustfylld design och vara användarvänliga. Anna-Karin beskriver telefonerna snarare som en multimedieprodukt än en telefon. Detta bekräftas även av en artikel skriven i affärsvärlden där det framgår att Sony Ericssons telefoner ska ha spel, kunna sända bilder, spela musik, kunna sända meddelanden och vara

lätta att ansluta till internet. Vidare skrivs att telefonen ska kunna differentieras genom sitt unika utseende och design.

Genom att differentiera sig från konkurrenterna genom unik design och teknik hoppas Sony Ericsson bli nummer ett på mobiltelefonmarknaden. Odakas påpekar att målet är att klå världsettan Nokia och Anna-Karin styrker påståendet när hon berättar att Sony Ericsson är marknadsledare inom fem år. Målet ska enligt Sony Ericssons hemsida kunna uppfyllas genom att vara lyhörda, kundorienterade och utnyttja konkurrenternas svagheter. Analytikern Ilkka Raulvola vid Paribas i London anser att det finns tillräckligt med ingredienser att nå dit.

Melin tycker att positionering handlar om ett triangeldrama mellan märkesinnehavaren, konkurrenterna och konsumenterna. Om Sony Ericsson lyckas med att positionera sin telefon som vi bedömer, en multimedieprodukt med unik design och avancerad teknik ska de med hjälp av detta bygga upp en position i konsumentens medvetande som ska göra det svårare för konkurrenterna.

Med ett starkt kärnvärde kan Sony Ericsson utveckla en unik strategisk position enligt Melin. Lyckas man inta en stark mental position hos konsumenterna, vilket kräver en intern märkeslojalitet kan det leda till en konkurrenskraftig marknadsposition. Våra intervjupersoner betonar att företaget vill bli marknadsledande inom mobiltelefonisidan.

5.1.5 Marknadskommunikation

Melin framhåller betydelsen av stora investeringar på reklam när man håller på att bygga upp ett nytt varumärke. Anna-Karin ville inte gå in närmare på hur Sony Ericsson kommer att marknadsföra sig och framtida kampanjer. Som Marie säger så har viss sponsring av evenemang börjat, men andra reklamkampanjer är för närvarande blygsamma. Odaka nämner i intervjun att företaget kommer att satsa på intensiva marknadsföringskampanjer. Det är främst meningen att fånga opinionsbildare, intelligenta, sensitiva människor som är intresserade av teknik och mode. Målgruppen är tänkt att innefatta båda könen i åldrarna 20-40 år. Sony Ericsson vill att telefonerna ska vara trendiga. I och med att företaget är så nytt blir det aktuellt att satsa på reklamkampanjer för att öka konsumenternas märkeskänedom. Kärnvärdet ska förmedlas i reklamen genom att föra fram att Sony Ericssons telefoner är en multimedieprodukt och på så sätt försöka vinna konkurrensfördelar. Sony Ericsson är redan två inarbetade varumärken vilket underlättar att skapa medvetenhet hos konsumenterna.

5.1.6 Intern märkeslojalitet

I likhet med Melin påpekar Marie vikten att personalen jobbar mot samma mål. Det är viktigt för den varumärkesbyggande processen. Odaka nämner i sin intervju att de båda företagen ska integrera sin personal. Kursen om japanska seder som anordnades för personalen hos Sony Ericsson är en del av det långsiktiga arbete som leder till att skapa en gemenskap. Samtidigt har alla anställda fått utbildning om hur den nya logotypen tagits fram och vad den står för. Logotypen måste framträda på rätt sätt. Enligt Melin måste varumärket skyddas från interna och externa hot. Interna hoten innebär bland annat att genom utbildning förhindra felaktig användning av varumärket. Mycket arbete lades ner för att ta fram logotypen. I den företagspresentation som vi tog del av nämns över 200 förslag innan teamet var nöjda. Allt vad varumärket står för är mycket väldefinierat och vi märkte att personerna som vi intervjuade hade tagit till sig informationen om detta vid utbildningen. En del av arbetet med att skydda varumärket kan göras internt inom den märkesinnehavande organisationen. Ericsson har insett detta genom att arbeta fram en varumärkesmanual. Här står hur märket får användas i marknadskommunikationen. Vi bedömer att företagsledningen har informerat personalen väl om varumärket, dess stil, symbol och logotypen samt hur den ska framträda medan de har lagt mindre energi på att berätta om det nya företaget, Sony Ericsson. Högt uppsatta personen som Anna-Karin Trydegård hade svårt att svara på frågor som företagsfakta och hur varumärket ska bli starkt. Detta kan antydvas vara en brist från företagsledningens sida.

5.2 EXTERN VARUMÄRKESUPPBYGGNAD

Sony Ericssons mål är att bli marknadsledare inom fem år. För att lyckas med detta måste man bygga upp en bred bas av lojala märkeskunder. Sony Ericsson vill väcka konsumenternas engagemang för produkterna. Genom unik design och många tekniska funktioner på telefonerna kommer konsumenternas engagemang att väckas säger Anna-Karin Trydegård. Sony Ericsson kommer att genomföra reklamkampanjer och sponsring av olika tillställningar för att folk ska få kännedom av produkten. I presentationen av det nya företaget kan man läsa att den nya logotypen som har tagits fram kommer att bli kännetecknet av företaget. Det är denna bild man vill att så många konsumenter ska lägga i minnet så att konsumenten kan minnas den i en köpsituation.

Men Sony Ericsson tror att eftersom de båda märkena Sony och Ericsson är kända så kommer märkeskännedomen att vara ganska stor hos konsumenterna. Eftersom båda företagen haft problem med sin mobilförsäljning så måste man jobba in det som ett helt nytt märke hos konsumenterna för att inte förknippas med de tidigare problemen.

När konsumenterna har fått märkeskännedom ska märket kunna associeras med olika värden som ger starka och positiva märkesassociationer. Anna-Karin säger att unik design och de många olika funktioner som kommer att finnas i telefonen kommer att leda till sådana associationer. Man vill helt enkelt att konsumenterna ska se på produkten som en multimediaprodukt och inte som endast en mobiltelefon. Detta påpekas även i vårt sekundära material.

Marie Strandberg sa i intervjun att Sony har ett bättre konsumentkunnande än Ericsson. Detta säger hon kommer att verka som en röd tråd i det nybildade företaget. Man ska lyssna på konsumenten och lära av dem vad de eftersöker. Detta är viktigt för att om produkten tillfredsställer olika behov hos konsumenten skapar det ett mervärde för konsumenten.

5.3 INTERNATIONELLA MARKNADSFÖRINGSKATEGORIER

Då Ericsson och Sony är två mycket stora företag i sina hemländer underlättar detta för en enhetlig marknadsföring strategi som nämndes tidigare i arbetet är det viktigt för att lyckas med internationell marknadsföring krävs det att vissa faktorer är uppfyllda. Det nya företaget som har skapats har två stora namn bakom sig, Ericssons som Odaka beskriver som en rejäl Volvo och Sony som han associerar med en sportig BMW. Ericsson kommer med lätthet att förknippas med Sverige dessutom är det ett av världens starkaste varumärken och Sony har inga problem att med sitt erkända märke associeras med Japan. För att lyckas internationellt krävs enligt Torsten H Nilson att företaget skall sammankopplas med ursprungslandet. Även när man tittar på flera av de faktorer som behövs för att lyckas, klarar sig Sony Ericsson.

Som nämns av Nilson har även kundstruktur en viktig del för framgång, genom att Sony och Ericsson vänder sig till ett liknade segment över hela världen genom sina högteknologiska produkter blir det enklare att ha en träffande lansering över hela världen. Anna-Karin nämner att telefonerna kommer att skilja sig i de olika länderna på grund av olika standards på telenäten. Om man behöver en mobiltelefon spelar det ingen roll om den lanseras i Japan, Sverige eller något annat land. Produkten ändrar sig inte från land till land och de som söker varan vet

vad de vill ha. Det viktiga är att det nya företaget lyckas visa de fördelar som den nya produkten kan tänkas ha gentemot tidigare produkter som finns på marknaden. Odaka trycker på användarvänlighet och unik design medan Anna-Karin menar att telefonerna ska säljas som multimedieprodukter.

Sony Ericssons marknadsföring internationellt är ännu inte utarbetade till fullo som Anna-Karin nämner i sin intervju. Riktningen kommer att ligga mot de regioner som i dagsläget inte har en redan mättad marknad detta enligt Odaka. Hur det skall gå till är svårare att säga. En enhetlig marknadsföring vore bra om det går att knyta upp produkten mot en världsomfattande målgrupp, det vill säga att hitta en gemensam nämnare för all potentiella konsumenter. På detta sätt skulle företaget slippa nischas om sin marknadsföring mot olika regioner. En sådan satsning på en heltäckande likriktad marknadsföring av det nya företaget verkar inte vara aktuellt enligt Odaka. Han säger att det är aktuellt att rikta sig mot regioner med låg procentuell andel mobiltelefoner och skall en internationell likriktad kampanj inledas vore detta en felaktig åtgärd för att lyckas.

5.4 NAMNSTRATEGI

När man tittar på namnet Sony Ericsson, kan det finnas lite frågetecken. Den nya organisationen och företaget är en strategisk allians som har ingåtts mellan Sony och Ericsson. För att kunna förankra de båda företagen i det nya valdes ett namn där båda finns med och poängterar kvaliteten och säkerställer produktens ursprung. Det finns japansk designinnovation, kreativitet och den svenska högteknologiska kvalitetstämpeln som ligger inbäddat i namnet. Namnet kommer att bli ett företagsnamn som kommer kunna hävda sig som ett eget namn i framtiden utan att påverkas av moderbolagens skeenden och göranden. Detta är viktigt då mobilen skall marknadsföras som en Sony Ericsson produkt och inte en produkt som Sony och Ericsson har framställt gemensamt, även som så kan vara fallet.

Vad skall då namnet vara på produkterna? Som det ser ut kommer alla mobiltelefonerna att lanseras under namnet Sony Ericsson med den nya logotypen på sig, men däremot kommer namnen på de individuella telefonerna vara egna. Det blir ett produktgruppsnamn som Torsten H Nilson kommenterat i sin bok. Telefonerna skall inte lanseras under namnet Sony Ericsson utan i egenskap av logotypen.

6 SLUTSATS

Här presenterar vi våra tankar och funderingar.

Vi valde att beskriva hur ett varumärke byggs upp i den här studien. Utgångspunkt var Melins varumärkesmix. Frågorna kommer inte vidare att besvaras mer än presentationen i teoriavsnittet.

Två stora och välkända företag, Sony och Ericsson hade båda problem med försäljning på mobiltelefonsidan. Resultatet blev ett samriskbolag där de bestämde en gemensam tillverkning av mobiltelefoner. Följden blev att Sony Ericsson bildades. Vi anser att valet av partner var lyckat eftersom de kompletterar varandra väl. Sony har lång erfarenhet av hemelektronik och är kreativa inom designinnovation medan Ericsson ständigt jobbar på att utveckla mobiltelefonitekniken. Vi anser att det är viktigt för det nya företaget att lyckas förmedla budskapet att ett nytt bolag har bildats. De måste klargöra att ett nytt varumärke har arbetats fram och försöka sudda bort de gamla bilderna av två företags problem inom mobiltelefonin.

Båda företagsnamnen borgar för kvalitet och teknik. I och med att varumärkena är kända i världen var för sig anser vi det lättare för det nya företaget att snabbt skapa medvetande hos konsumenterna och lättare profilera sig och få fram budskapet av vad det nya varumärket står för. Vi tror att det kan föra med sig fördelar för Ericsson att även ha Sonys namn på telefonerna, då märkeslojala Sonykunder förmodligen väljer en Sony Ericsson telefon. Om företaget lanserar sina produkter med massiva marknadsföringsinsatser med ett enhetligt budskap kan de lättare skapa varumärkeskänedom. Redan nu har företaget börjat göra reklam på vissa ungdomssidor som Lunarstorm och sponsrar även evenemang som MTV-galan. Vår **synpunkt** är att det är bra om företaget inriktar sig på att nå en ung målgrupp. Det är då de grundläggande värderingarna skapas. Unga människor vill gärna vara trendiga och häftiga vilket verkar vara syftet med de nya telefonerna.

Sony hade problem med kvaliteten och Ericsson med sin tråkiga design. Vi har sett en bild på en ny telefon som lanserats gemensamt på Sony Ericssons hemsida i Japan. Vi ställer oss frågande till den unika design som företaget hela tiden förespråkar. Telefonen såg ut att vara häftig och trendig med tuffa färger, men den såg ut som vilken telefon som helst. Ungefär som en vanlig telefon. Om funktionerna kan vi inte uttala oss något om. Eftersom mobiltelefoner numera ska

kunna göra så mycket mer än att bara ringa med tycker vi att samarbetet är positivt. Vad vi tänker på då är Sonys bredd inom multimediateknik vilket Ericsson kanske inte var lika bra på. Vi tror att de två redan välkända företagen kan bygga upp ett starkt varumärke som kommer att ge konsumenten ett mervärde. Sony har visat detta ett flertal gånger när man har gett sig in i olika branscher. Tidigare resultat visar att Sony med stora marknadsföringsinsatser har lyckats bli marknadsledande inom TV-spels kategorin.

Både logotypen och företagsnamnet finns redan på alla företagets produkter. Företagsnamnet står med på den nya telefonen. Företaget har lyckats med att ta fram en logotyp som ur grafisk synvinkel speglar vad företaget sysslar med. Båda företagens initiala bokstäver finns i symbolen som samtidigt är formad som ett jordklot. Vi tycker att det speglar att Sony Ericsson verkar på en global marknad.

Företaget verkar ha vissa interna problem med att informera personalen om saker som händer inom det nya företaget. En bristande länk mellan företagsledning och den övriga organisationen. Det kan skada den interna märkeslojaliteten. Om företaget har svårt att nå personalen hur ska de då lyckas nå konsumenterna.

Sony Ericsson har satt som mål att bli marknadsledare inom fem år. Detta ser vi inte som en omöjlighet, men uppgiften kommer bli svår eftersom Nokia dominerar marknaden. Kan de båda företagen ta tillvara på sina olika kompetenser ser vi möjligheter att lyckas med detta. Men som vi tidigare har påpekat måste de för att bygga ett starkt varumärke skapa en enhetlig märkesidentitet som ska kommuniceras till konsumenten. Denna identitet måste uppfattas på ett korrekt sätt av alla inom företaget. Vad vi ser som ett problem eller en svårighet är två företag med olika kulturer som ska jobba och verka tillsammans.

Vi tror att Sony Ericsson kommer att bli ett starkt varumärke om företaget lyckas positionera sig som ett innovativt och kreativt företag där telefonerna speglas av unik design med många multimediala funktioner. Som vi nämnde i analysen såg vi det som företagets kärnvärde som ska vara svårt att imitera och vara det som differentierar dem från konkurrenterna. De har lyckats på många av de punkter som Melin nämner i sin varumärkesmix. Personalen har utbildats i japanska traditioner och seder samtidigt som de har fått en grundlig genomgång av den nyskapade logotypen och dess betydelse. Som vi nämnde tidigare verkar det visserligen finnas interna kommunikationsbrister som kan ha negativ inverkan på själva varumärkesuppbyggnaden, men i det stora hela anser vi det inte vara något större problem.

Vi fann under analysen att det fanns många positiva punkter med det nya företaget. De verkar kreativa, innovationsinriktade och satsar mycket på design och teknik. Att ständigt jobba under utveckling är viktigt för att underhålla varumärket.

För att lyckas internationellt krävs att man har en bra organisation som vet hur produkten skall marknadsföras. Vi har uppfattat att det finns en viss osäkerhet på företaget som vi har analyserat. Vi tycker inte att ett företag som har den erfarenheten av att agera globalt borde vara så pass oorganiserat som fallet är. Att företagsledningen har framfört sin plan om att vara marknadsledande inom mobilsektorn om fem år kan vara ett för högt satt mål. Deras strategi att försöka ta marknadsandelar i de regioner som inte har en hög mobiltäthet kan vara bra men den stora frågan i det fallet är om det finns tillräcklig infrastruktur i dessa områden för den nya tidens mobiler med 3G systemet som den senaste tekniken. För att lyckas med ett nytt varumärke som skall kunna konkurrera med redan befintliga aktörer krävs att man snabbt får ut nya modeller av produkten som konsumenterna kan identifiera sig med och sedan få fram en märkesidentitet som passar in på varan.

KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE

Aaker, (1996) *Building strong brands*, The Free Press, New York

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Bell, J (1993) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Chisnall, Peter (2001) *Marketing Research 6th edition*, Mc-Grawhill

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Knutsson, Roland (1998) "Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – Sju essäer om akademiskt författarskap", Ekonomihögskolan vid Lunds universitet

Melin, Frans (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, Lund University Press, Lund

Melin Frans Urde Mats, (1990) *Varumärket - en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, Malmö

Metro, tisdag 4 december, 2001.

Nilson, H Torsten (1999) *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, Svenska Förlaget, Stockholm

Repstad, P (1993) *Närhet och distans – Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Sydsvenskan, söndag 2 december, 2001

Urde, Mats (1997) *Märkesorientering*, Lund University Press, Lund

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, LiberHermods, Malmö

ELEKTRONISKA KÄLLOR

www.sonyericssonmobile.com

www.sony-europe.com

<http://www.sony-europe.com/cds/showpage.asp?nodeid=59525>

http://db.afv.se/afv/owa/w3?page=Afv_Nyhet&n=Artikel&v=1061183

<http://www.privataffarer.se/newsText.asp?src=pa&article=1116>

http://www.ericsson.com/about/publications/kon_con/kontakten/kont08_01/nyhet.shtml

<http://www.sony-europe.com/cds/showpage.asp?nodeid=59525>

[http://www.va.se/Varuspec%20\(Ny\)/Varuspec/branding5.html](http://www.va.se/Varuspec%20(Ny)/Varuspec/branding5.html)

www.interbrand.com

<http://www.prv.se/varumarke/index.html>

FÖRETAGSINTERNT MATERIAL

Symbol introduction presentation, Sony Ericsson, företagsinternt material

BILAGOR

BILAGA 1

GRUNDLÄGGANDE FRÅGESTÄLLNINGAR VID INTERVJUER

Hur ska ni göra för att integrera de båda företagen? Det är ju olika kulturer och traditioner.

I vilket media kommer marknadsföringsinsatserna främst att ske?

Skiljer sig marknadsföringen i olika länder eller det är i grunden samma kampanjer?

Är det aktuellt att fortsätta med sponsring av stora evenemang?

Är det folk i denna målgruppen som ni avser att nå?

Vilken målgrupp kommer ni att nå?

Hur ska ni få fler att välja telefoner från Sony Ericsson?

Hur tror ni Sony Ericssons image kommer att uppfattas av konsumenterna?

Kommer det att satsas lika mycket på teknik som på design?

Vi har läst att telefonerna ska ha multimediala funktioner. Är det vad det nya företaget kommer att satsa på?

Hur ska era telefoner skilja sig från mängden?

Vilket sortiment kommer ni att ha? Ska alla telefoner vara supertelefoner med massa funktioner eller kommer ni att ha telefoner till alla kundgrupper?

Telefoner är kärnprodukten. Kommer ni att bredda utbudet av produkter och tjänster?

Er nya logotype är intressant...

Vad står den för, vilket mervärde har den för kunden?

Ska den finnas på alla nya mobiler?

Hur togs den fram?

Är logotypen och företagsnamnet likadant över hela världen?