

Förord

Att skriva en magisteruppsats kräver stöd och vägledning från många håll. Under arbetets gång har vi fått assistans och inspiration av våra handledare Christer Kedström och Frans Melin. Vi riktar ett stort tack till Er!

För att kunna genomföra den empiriska studien krävdes att ett flertal kontakter etablerades. Vi vill tacka Matts Andersson, Jan Iwarsson, Christer Kedström, Patrik Liljedahl och Sven Porelius för att Ni möjliggjort detta!

Vidare vill vi även tacka Er som ställde upp Christian Bona, Morgan Ferm, Annah Graffner, Michael Henriksson, Anna Königson, Rune Monö, Lina Odhe, Michel Sauboné, Lisbeth Svengren och Anna-Karin Trydegård. Tack för det stora engagemang och det intresse som Ni visade oss!

Ett sista tack riktas till Ann-Christin Lundberg-Andersson som med visat intresse och stor hängivelse tagit sig an den arbetsamma uppgiften att korrekturläsa och informationsgranska vår uppsats vilket underlättat vår arbetsprocess avsevärt.

Lund, februari 2002

Daniel Andersson

Jennie Pettersson

Maria Rudenschöld

Sammanfattning

Titel: Design – en förmedlare av varumärkets identitet

Fördjupning: Marknadsföring

Författare: Daniel Andersson
Jennie Pettersson
Maria Rudenschöld

Handledare: Christer Kedström
Frans Melin

Problem: I en värld där konkurrensen ständigt ökar, blir det allt svårare för företag att differentiera sina produkter på marknaden. Företagets varumärke och design har kommit att spela en stor roll då deras produkter skall särskiljas från konkurrenternas. Det krävs en medveten strategi och ett kontinuerligt arbete från företagets sida för att skapa en framgångsrik varumärkesidentitet och produktdesign. Ett sätt att skapa en tydligare position på marknaden mot konsumenterna och gentemot konkurrenterna vore enligt vår mening att integrera arbetet med varumärkets identitet och design. De problem ett sådant integrationsarbete kan innebära rör hur ansvaret skall organiseras och vilken Brand Managers samt industridesignerns roll blir i sammanhanget? Ytterligare en intressant fråga är vilka funktioner, förutom Brand Managers och industridesigners, som bör delta i samarbetet.

Syfte: Uppsatsens syfte; att undersöka vad som är avgörande för att kunna förmedla en varumärkesidentitet via produktdesign.

Metod: Vår ansats är abduktiv då vi utgår från empiriska iakttagelser och samtidigt ger erforderligt utrymme för befintliga teorier. Vi har använt oss av en kvalitativ metod då den ansågs mest lämpad för att fånga in uppsatsens problemområden. Den kvalitativa metoden används för att komma åt attityder, motiv och intryck hos respondenten. Vårt syfte är av undersökande karaktär därför baseras empirin uteslutande på djupgående intervjuer med Brand Managers och industridesigners.

Slutsatser: Vi har utifrån våra empiriska iakttagelser och vår teoretiska referensram identifierat ett antal nyckelfaktorer som vi finner avgörande för arbetet med att förmedla en varumärkesidentitet via design. Nyckelfaktorerna är; att *Brand Managers*, *designerns* och *ledningens roll* är tydligt formulerad och att integrationsarbetet har stöd hos ledningen samt att samarbetet sker i ett *cross – functional team*. Slutligen menar vi att *information* och *respekt för varandras kunskaper* är de grundstenar som avgör om företaget skall bli framgångsrikt i det tvärfunktionella arbetet.

Nyckelord: Varumärkesidentitet, design, Brand Manager, industridesigner, identitet

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	UPPSATSENS ÖVERGRIPANDE FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.3	SYFTE	2
1.4	AVGRÄNSNING – PRECISERING.....	2
1.5	TEORETISK OCH PRAKTISK RELEVANS	3
1.6	UPPSATSENS BEGREPPSAPPARAT	4
1.7	UPPSATSENS DISPOSITION.....	5
2	METOD	6
2.1	VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	6
2.2	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.3	TEORETISK REFERENSRAM.....	8
2.4	UNDERSÖKNINGSMETOD	8
2.5	INFORMATIONSSÖKNING.....	9
2.6	DISKUSSION KRING UPPSATSENS KVALITET	10
3	TEORI	11
3.1	GENERELL IDENTITETSTEORI	11
3.1.1	Identitetsteori.....	11
3.1.2	Corporate Identity.....	12
3.2	VARUMÄRKE	14
3.2.1	Vad är ett varumärke?	14
3.2.2	Varumärkets identitet	16
3.2.3	Brand Management – att styra och leda varumärken	20
3.3	DESIGN	26
3.3.1	Hur definieras industridesign?.....	26
3.3.2	Industridesignprocessen	26
3.3.3	Produktutveckling	29
3.3.4	Design och marknadsföring.....	35
4	EMPIRI	37
4.1	SONY ERICSSON MOBILE COMMUNICATIONS	37
4.1.1	Michael Henriksson och Michel Sabouné.....	39
4.1.2	Anna-Karin Trydegård	42
4.2	SAS.....	45
4.2.1	Annah Graffner	46
4.3	SCA	50
4.3.1	Christian Bona.....	51
4.3.2	Anna Königson.....	54
4.4	EXPERT DESIGN MANAGEMENT	57
4.4.1	Lisbeth Svengren.....	57
4.5	INDUSTRIDESIGNER	59
4.5.1	Rune Monö.....	59
4.5.2	Morgan Ferm.....	61
4.5.3	Lina Odhe.....	64
5	ANALYS.....	67
5.1	VARUMÄRKESARBETE I PRAKTIKEN.....	68
5.1.1	Brand Managers roll och plats i organisationen	68
5.1.2	Vilka funktioner/avdelningar samarbetar varumärkesansvariga med?.....	69

5.2	STRATEGISKT VARUMÄRKESARBETE	71
5.3	DESIGNARBETE I PRAKTIKEN	73
5.3.1	Designprocessen.....	73
5.3.2	Vilka behöver designer samarbeta med? Synen på cross - functional teams?.....	73
5.4	STRATEGISKT DESIGNARBETE.....	75
5.4.1	Strategisk sammanlänkning mellan design och marknadsföring.....	75
5.5	ATT UTTRYCKA EN VARUMÄRKESIDENTITET GENOM DESIGN	76
5.5.1	Hur materialiserar man varumärkesidentiteten.....	76
6	SLUTSATS.....	78
6.1	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	81
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	82
8	BILAGOR	86
8.1	FRÅGOR TILL MICHEL SABOUNÉ OCH MICHAEL HENRIKSSON	86
8.2	FRÅGOR TILL DESIGNERS	88
8.3	FRÅGOR TILL LISBETH SVENGREN.....	90
8.4	FRÅGOR TILL BRAND MANAGERS	92

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrund och problemdiskussion. Ur det resonemanget formuleras sedan syftet med denna uppsats. Vidare redogör vi för de avgränsningar som gjorts och avslutningsvis en disposition över uppsatsen för att underlätta för läsaren.

1.1 Bakgrund

Behovet att markera tillhörighet har funnits mycket länge men det är först på senare tid som detta behov vuxit till något kommersiellt. Några av de äldsta bevisen står att finna bland religiösa tecken och symboler. Yngre symboler som nationsflaggor, folkdräkter och politiska symboler används än idag för att stärka en identitet. Företag runt om i världen bygger idag in sin identitet i hela varuhus och butikskedjor. I en värld där konkurrensen ökar påtagligt, där produkter har samma tekniska standard eller utseende och där prisnivåerna närmar sig varandra alltmer, behöver företag ta hjälp av just symboler och formspråk för att sticka ut ur mängden. Därför har varumärket kommit att bli allt viktigare som marknadsföringsverktyg för företag idag.¹

Marknadsföring via varumärken eller ”branding” innebär mycket mer än bara sätta sitt namn på en produkt eller tjänst. Varumärken i sig är en direkt konsekvens av olika strategier såsom segmentering och produktdifferentiering. Varumärken är ett led för företaget att tillfredsställa konsumenternas förväntningar genom en kombination av attribut som är mer eller mindre synliga för kunden.² Ett varumärke representerar utöver produkten också en märkespersonlighet, ett sätt att uttrycka ett företags ”personlighet”, en symbol, en relation mellan märke och kund samt känslomässiga fördelar.³ Varumärkets namn är mycket avslöjande för dess intentioner. Varför valdes just detta namn? Vad säger namnet om företaget eller produkten? Ett varumärkesnamn kan avslöja mycket om företagets ”know-how”, kompetens och företagets uppfattning om sig självt.⁴

Ytterligare ett viktigt sätt för företag att differentiera sina produkter på en allt hårdare marknad är att använda sig av design. Design kan bidra till att produkter får en tydligare identitet genom att den kan synliggöra skillnader hos produkter gentemot konkurrenternas samtidigt som den länkar produkterna till ett visst företag eller ett visst varumärke d v s skapar en identitet. Det handlar om att skapa balans mellan pålitlighet, ekonomi, estetik och symbolism. I detta avseende har industridesign en avgörande betydelse då den kan utgöra en brygga mellan teknik och användarnas krav.⁵

Bra design kan göra att produkter attraherar konsumenter och adderar värde till produkten, genom att öka kvaliteten och användarupplevelsen som är kopplad till produkten. Produktens utseende kan bidra till framgång på många olika sätt. Ett av dem är att bra design kan fånga konsumenters uppmärksamhet. Bra design kan även bidra med information om produkten och

¹ Dahlén, Design Management, 1992

² Kapferer, Strategic Brand Management, 1997

³ Aaker, Building Strong Brands, 1991

⁴ Ibid

⁵ Svengren, Industriell design som strategisk resurs, 1995

om företagets och varumärkets identitet till konsumenterna. Bra produktdesign kan även ge konsumenterna en känsla av livskvalitet.⁶

Det råder enligt vår åsikt en tydlig koppling mellan vad de emotionella mervärden en varumärkesidentitet och en produktdesign kan ge konsumenten. Vi som marknadsförare blir därför nyfikna på designens ”hemlighet” och dess möjligheter att förkroppsliga en varumärkesidentitet.

Mot bakgrund av detta väcktes intresset att undersöka hur företag kan integrera varumärkes- och designarbete i praktiken och om detta också kan leda till några strategiska konkurrensfördelar?

1.2 Uppsatsens övergripande frågeställningar

Med utgångspunkt från uppsatsens bakgrund har vi formulerat ett antal övergripande frågeställningar som vi finner viktiga att belysa. Vi upplever att det saknas teoretiskt underlag rörande integrationen mellan ämnesområdena varumärke och design. För att förstå ”mekaniken” bakom en sådan integration finner vi det nödvändigt att studera hur företag i praktiken arbetar med varumärken och varumärkesidentitet. Det innefattar hur varumärkesarbetet är organiserat i företag och vilka funktioner som är av betydelse för den varumärkesansvariges arbete. En naturlig fråga i sammanhanget blir då hur varumärkesidentiteten avspeglas i företagets produkter, miljö och kommunikation.

Föregående styckes avslutande fråga leder in på designerns roll i sammanhanget. Frågan vi ställer oss är hur designer går tillväga för att förmedla en varumärkesidentitet. För att kunna besvara detta måste vi undersöka hur de arbetar med design i praktiken och vilka funktioner i ett företag de samarbetar med.

Hur skall då dessa två områden smältas samman för att kunna ge en produkt en varumärkesidentitet och hur kan företag föra den etablerade varumärkesidentiteten vidare till nästa produkt generation?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad som är avgörande för att kunna förmedla en varumärkesidentitet via produktdesign.

1.4 Avgränsning – Precisering

Den empiriska studien är i första hand avsedd att undersöka företag med varumärken och produktdesign riktade till konsumenter. Varumärken har fått ökad betydelse på konsumentmarknaden och är för konsumentföretag ett viktigt kommunikationsverktyg och konkurrensmedel.

⁶ Block, ”Seeking the ideal form: Product Design and Consumer respons”, Journal of Marketing, 1995

De företag vi valt att studera är av betydande storlek. De har samtliga etablerade och välkända varumärken. Företagen representerar olika branscher och verkar på marknader där varumärket har stor betydelse för företagets framgång. De utvalda företagen har enligt vår mening aktivt använt sig av design för att förmedla sin varumärkesidentitet.

Produktutveckling har en stark koppling till produktdesign och därför har vi valt att teoretiskt redogöra för den generella produktutvecklingsprocessen. Det bör dock tilläggas att produktutveckling inte tillhör uppsatsens huvudsakliga ämnesområden.

1.5 Teoretisk och praktisk relevans

Det finns idag en omfattande teoretisk bas som i fristående delar beskriver varumärkesidentitet, produktdesign och design management. Men det finns enligt vår mening relativt lite publicerat om kopplingen mellan design och varumärkesidentitet. Det finns därmed ett behov av att fylla denna teoretiska lucka. Uppsatsen har också en praktisk relevans eftersom den ökade konkurrensen leder till större krav på särskiljande produkter. Vi ämnar undersöka design och varumärkesidentitet som särskiljande faktorer.

1.6 Uppsatsens begreppsapparat

Nedan förklaras de centrala begrepp som används frekvent genom i uppsatsen.

Brand Management/Manager: Brand Management är vetenskapen om hur företag bygger, etablerar, stärker och strategiskt sköter arbetet med sitt varumärke och dess identitet. Brand Management kan ses som ett samlingsbegrepp för varumärkesforskning ur märkesinnehavarens perspektiv⁷. En Brand Manager är den som ansvarar för det taktiska och strategiska varumärkesarbetet. Han har ansvar för varumärkets identitet och position.

Design Management: Design management är en tvärvetenskap som kan sammanfattas utifrån följande begrepp; strategisk profilering, produktdesign, arbetsmiljö, information och marknadskommunikation⁸. Målet med design management är att utifrån företagets affärsidé samordna designresurser så att en stark och tydlig visuell identitet skapas⁹.

Industridesign: ”Begreppet innebär att anpassa till människan sådana nyttoting som är avsedda att tillverkas i serie”¹⁰. Man skiljer på design som konstform och som nyttoform. Som konstform får design sin betydelse genom sitt unika egenvärde. Som nyttoform får den sitt värde genom de konsumenter som nyttjar den¹¹. I uppsatsen används begreppet design i avseendet nyttoform.

Corporate Identity: Innebär företagets konstruktion och kultur, dess ambitioner i affärsidé och strategi samt dess aktiviteter. Företagets identitet speglas främst av deras produkter, kommunikation och miljö.¹²

Cross – functional team: Ett lag bestående av personer från olika avdelningar med olika kompetenser. Denna arbetsform kan t ex användas vid utveckling av nya produkter.

Produktsemiotik och –semantik: Semiotik betyder vetenskapen om tecken – *hur* tecken signalerar olika saker. Semantik däremot innebär tolkningen av tecknens betydelse – *vad* tecknen signalerar.¹³

Brief: En beskrivning av vad företaget önskar att en design eller reklam skall uppfylla. Denna beskrivning skall innehålla klara specifikationer av företagets målgrupp, marknad, affärsidé och varumärke. Briefen överlämnas till design- eller reklambyrå och utgör sedermera grunden för det fortsatta arbetet.

Produkt: Begreppet produkt kommer i uppsatsen att avse både en vara och en tjänst.

⁷ Melin, Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, 1997

⁸ Dahlén, Design Management, 1992

⁹ Svengren, 1995

¹⁰ Monö, Design för gemensamma resor, 1992, Sid. 17-18

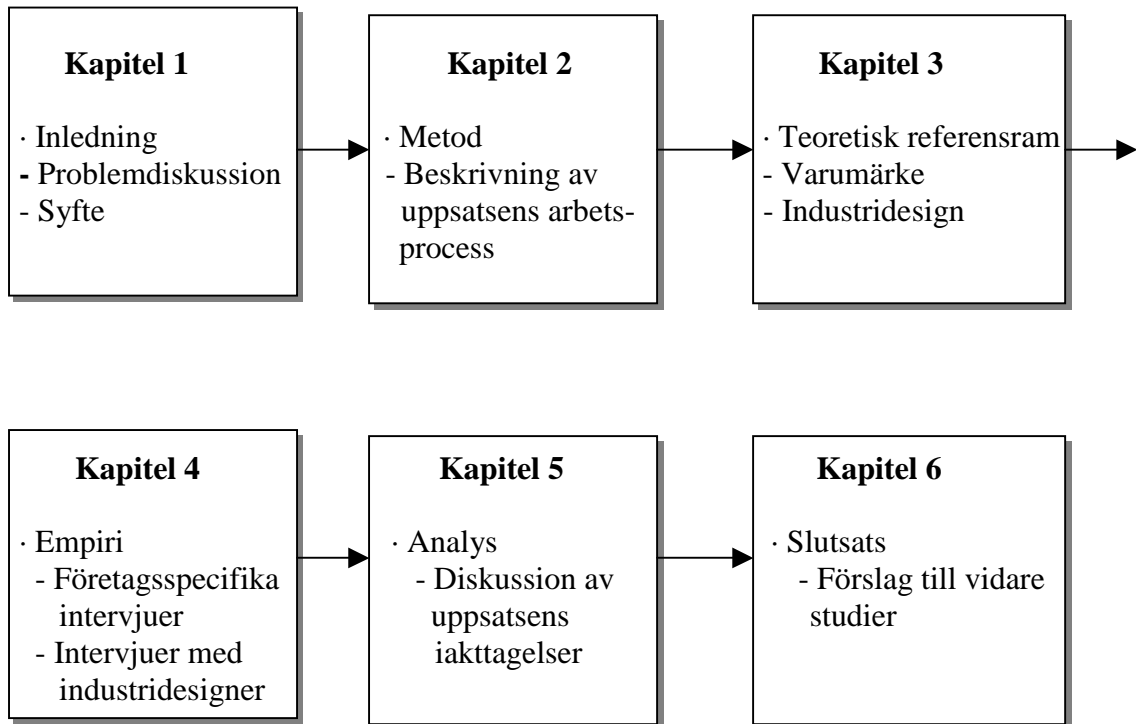
¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ Svengren, 1995

1.7 Uppsatsens disposition

För att tydliggöra uppsatsens disposition för läsaren har vi valt att presentera den i en enkel modell nedan.

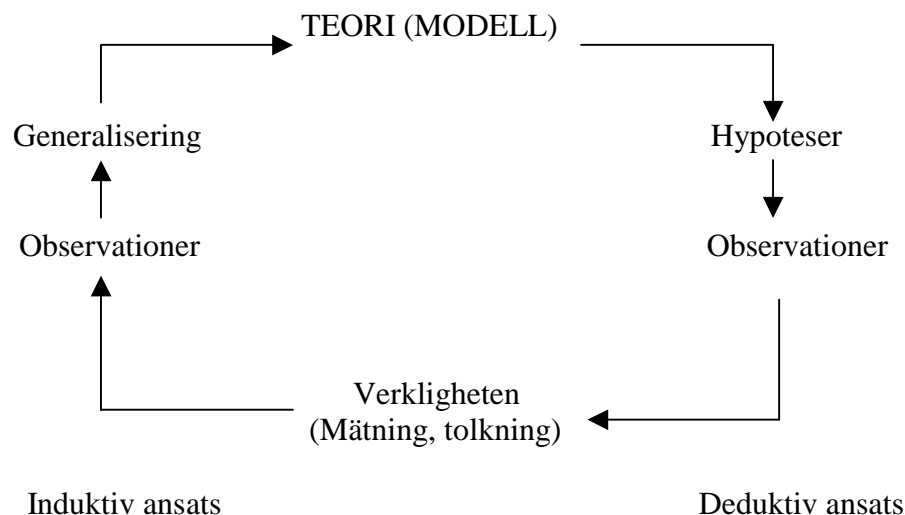


2 Metod

I detta kapitel redogörs för vilket vetenskapligt paradigm vi inspirerats av och vårt praktiska tillvägagångssätt. Vidare beskrivs uppsatsens teoretiska referensram för att ge läsaren en överskådlig bild. Avslutningsvis presenteras undersökningsmetod och en diskussion kring uppsatsens kvalitet.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Inom vetenskaplig forskning finns det olika ansatser och förhållningssätt till empiri och teori. *Deduktion* innebär att forskaren utifrån en teori skapar hypoteser. Dessa hypoteser är testbara påståenden om verkligheten. Resultat nås sedan genom slutledning av det empiriska materialet. *Induktion* innebär att forskaren utifrån skilda iakttagelser av verkligheten, empirin, når fram till generella utsagor såsom teorier och modeller. Följande modell illustrerar de två ansatserna:



Induktiv och deduktiv ansats. Wiedersheim-Paul och Eriksson sid. 229

Utöver deduktion och induktion kan forskaren välja den abduktiva ansatsen som är en kombination av de båda.¹⁴ Abduktion är en kvalitativ ansats som utgår från empiriska förhållanden men ger utrymme för befintliga teorier och begrepp vid tolkning.¹⁵ Vi har valt denna ansats då vi utgår från de empiriska iakttagelserna men inte avvisar tidigare teoretiska kunskaper.

De två stora vetenskapliga paradigmen, positivism och hermeneutik, värderar kunskap olika. Väljs en kvantitativ undersökning då utgår man från ett positivistiskt perspektiv och alltså söker ett samband mellan fenomen, eller förklaringar om fenomen. Om man istället

¹⁴ Wiedersheim-Paul och Eriksson, Att utreda, forska och rapportera, 1991

¹⁵ Alvesson och Skoldberg, Tolkning och reflektion, 1994

utgår från ett hermeneutiskt perspektiv och därmed söker förståelse av ett fenomen, bör man välja en kvalitativ undersökning.¹⁶ Fenomenet i vårt fall, är att undersöka hur en varumärkesidentitet kan förmedlas via produktdesign, med andra ord att söka förståelse för detta fenomen. Detta innebär att vi utgår från ett hermeneutiskt perspektiv och har därmed valt att göra en kvalitativ undersökning.

I uppsatsens undersökning kommer vi att utgå från den undersöktes egna formuleringar och inte som i den kvantitativa metoden som baseras på svarsformulär med bundna, förutbestämda svarsalternativ. En kvalitativ undersökning används för att komma åt djupare insikter om attityder, motiv och intryck. Kvalitativa undersökningar bygger vanligen på djupintervjuer, motivationsundersökningar och gruppdiskussioner.¹⁷ För att fånga in uppsatsens problemområden finner vi den kvalitativa metoden mest lämpad.

2.2 Tillvägagångssätt

I inledningsskedet ägnades mycket tid åt litteratursökning inom ämnesområdet, detta för att få en bra grund att stå på. Därefter ställde vi upp kriterier för val av företag. Vi ansåg det viktigt att företagen var av en sådan storlek att de hade ett medvetet varumärkesarbete och att det fanns ansvariga personer för detta område inom organisationen. Vidare ville vi även att det skulle vara företag som vi, utifrån dess produkter, ansåg ha en väl genomtänkt designstrategi. Vi valde att bygga uppsatsen dels på intervjuer med varumärkes- och designansvariga på tre företag, dels på intervjuer med tre fristående industridesigner och en forskare i ämnesområdet Design Management. De utvalda företagen är SAS, SCA och Sony Ericsson. Designerna är Morgan Ferm, Rune Monö och Lina Odhe och forskaren är Lisbeth Svengren.

Målet med uppsatsen är att utifrån exemplifierande fallstudier, dvs att genom exempel illustrera en företeelse¹⁸ - och av de nämnda företagen få kunskap om varumärkesansvarigas dagliga arbete samt få deras syn på hur varumärken och design integreras i praktiken. För att få djupare inblick i hur designarbete fungerar och hur design samverkar med varumärkesidentiteten har vi valt att intervjua industridesigners. Skälet är också att få industridesigners syn på varumärkesidentitet och hur de vill förmedla denna.

Med utgångspunkt från den teoretiska referensramen och det empiriska materialet kommer vi att analytiskt generalisera resultatet och slutligen komma fram till vad som är avgörande för hur företag skall integrera varumärkesidentiteten i produktdesignen.

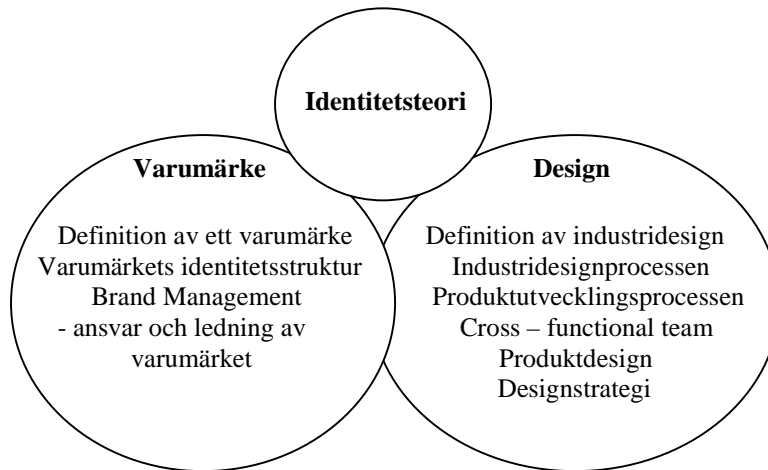
¹⁶ Lantz, Intervjumetodik, 1993

¹⁷ Seymour, Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder, 1992

¹⁸ Ibid

2.3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen bygger på varumärkest teori och designteori. Teori kring produktutveckling och identitetstänkande kommer även att beröras i det teoretiska kapitlet eftersom det ligger nära uppsatsens huvudområden. De vetenskapliga artiklar vi valt att använda och inspireras av, har alla varit förhandsgranskade, ”previewed”, d v s en granskning har skett av experter på området innan publicering.



2.4 Undersökningsmetod

En del av fältarbetet i en undersökning är att genomföra intervjuer, något som möjliggör en effektiv datainsamling. Intervjuarbetet kan dock innehålla svårigheter för forskaren. Det gäller att identifiera personer som är intressanta att intervjua, att kontakta dessa och att få dem att medverka.¹⁹ Vårt syfte och vår problemformulering har styrts valet av intervjupersoner. Vi har genom eget arbete och via kontaktpersoner identifierat de personer som bedömdes vara kunniga och intressanta för vår studie. Målet var att komma i kontakt med experter inom uppsatsens ämnesområden.

Vår utgångspunkt var att intervjua Brand Managers och industridesigners. I fallet med företaget Sony Ericsson intervjuades både en anställd Brand Manager och industridesigner, men möjligheten att intervjua industridesigner gavs inte i de övriga företagen. Detta bedömer vi inte vara ett problem för uppsatsens kvalitet eftersom det framförallt är intervjupersonernas åsikter utifrån deras yrkesroll och inte som representanter för ett företag som vi vill nå. Utöver de företagsanknutna intervjupersonerna ville vi ta del av fristående industridesigners erfarenheter och åsikter, som inte är färgade av ett specifikt företag.

Den initiala kontakten har tagits via telefon och i de fall då intervjupersonen valt att medverka har tid för besöksintervju bokats. Besöksintervjuer kan användas för komplicerade frågor och intervjuaren kan följa upp frågorna direkt. Nackdelar kan dock vara att det kan förekomma intervjuareffekt d v s intervjuaren påverkar respondenten med exempelvis sitt kroppsspråk.

¹⁹ Lundahl och Skärvad, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, 1992

Ytterligare en nackdel är att det kan vara svårt att få intervjupersonerna att ta emot besök. Detta var något vi fick erfa och i tre fall tvingades vi göra telefonintervjuer. En telefonintervju har i stort sett samma fördelar som en besöksintervju.²⁰ Både besöks- och telefonintervjuerna varade från 45 minuter till två timmar. Intervjuerna genomfördes mellan den fjärde december 2001 och den tredje januari 2002.

När intervjuaren arbetar med frågor för att samla in information måste två aspekter beaktas. Dels måste intervjuaren tänka på hur mycket ansvar han får när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Detta kallas *standardisering*. Dels måste intervjuaren tänka på i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. Detta kallas grad av *strukturering*.²¹

Vi har valt att formulera frågor av medelstandardiserad karaktär. Vi ville inte formulera frågorna under intervjuens gång, helt ostandardiserat, utan vi önskade istället en struktur som gav möjlighet till en viss individanpassning. Öppna frågor formulerades vilket gav utrymme för personliga svar. Då vi lämnat svarsutrymmet fritt är graden av strukturering låg.

Innan varje intervju har ett frågeformulär (se bilagor) skickats till intervjupersonen så att denne gets möjlighet att förbereda sig. Vi har inlett formuläret med frågor kring intervjupersonernas befattning och yrkesroll. När det gäller i vilken ordning frågorna ska ställas, bör intervjuaren hitta en lämplig sekvens utifrån problemområdets olika delområden²². Frågeformulären har anpassats till Brand Managers och industridesigners och frågornas ordningsföljd skiljer sig åt mellan de två yrkeskategorierna. Intervjun med de designansvariga på Sony Ericsson gjordes utifrån ett individuellt frågeformulär. I de fall vi varit osäkra eller velat ha ett förtydligande har sammanställningen av intervjun skickats till intervjupersonen. Detta för att säkerställa att informationen varit korrekt. Under intervjuerna har vi fört anteckningar som vi sedan sammanställt direkt efter intervjun för att undvika att viktiga fakta glöms bort.

2.5 Informationssökning

Litteratur och vetenskapliga artiklar har gett oss kunskapsbasen att arbeta utifrån. Våra främsta källor har varit facklitteratur, vetenskapliga artiklar och hemsidor på Internet. Litteraturen fann vi genom Lunds Universitetsbiblioteks söktjänster, Lovisa och Elin och även databaser såsom Infotrac, Libris och EBSCO.

Den litteratur vi har studerat har på grund av varierande kvalitet, aktualitet och relevans för ämnesområdet behövt kompletteras med aktuella vetenskapliga artiklar. Det har även varit nödvändigt då det saknats en tydlig teoretisk koppling mellan hur en varumärkesidentitet kan förmedlas via produktdesign.

²⁰ Wiedersheim – Paul och Ericsson, 1991

²¹ Patel och Davidson, Forskningsmetodikens grunder, 1991

²² Ibid

2.6 Diskussion kring uppsatsens kvalitet

När en forskare själv konstruerar de instrument han använder för att samla information uppstår problemet att han inte med självklarhet vet om han får information om just det han önskar. Vid forskning måste det finnas vetskap om att det som undersöks är det som avses undersökas, d v s forskaren måste veta att det råder hög *validitet*. Han måste också veta att det görs på ett tillförlitligt sätt, d v s han måste veta att det råder hög *reliabilitet*.²³ Vidare måste han ta hänsyn till om källorna är väsentliga för frågeställningen, d v s om de har *relevans*.²⁴

För att bedöma källor finns det även tre viktiga aspekter som bör beaktas; *samtidskrav*, *tendenskritik och beroendekritik*.²⁵ Vi har så långt som möjligt försökt få tillgång till aktuella källor men i vissa fall är litteraturen av äldre karaktär. Trots detta anser vi att den äldre litteraturen uppfyller *samtidskravet* då teorierna har en central roll även idag. De artiklar vi använt oss av har alla varit förhandsgranskade vilket vi anser bidrar till hög tillförlitlighet.

Uppsatsens elektroniska källorna består enbart av företagens egna hemsidor och kan enligt vår mening vara subjektiva vilket skulle kunna ge upphov till *tendenskritik*. Den fakta vi använt oss av från de företagsspecifika webbsidorna, bedömer vi ändå som säkerställd fakta då den är offentlig men framförallt är informationen av allmän karaktär.

Både i varumärkes- och designteori finns det en tendens att teoretiker hänvisar till väletablerade författare som t.ex. Aaker, Kapferer, Cooper and Press, Monö och Olins. Detta kan till viss del medföra *beroendekritiska* implikationer. Vi anser ändå att uppsatsens teoretiska material har en tillfredsställande bredd genom att vi baserat den teoretiska referensramen på en mängd litteratur och vetenskapliga artiklar.

Vi anser att vi har en hög *inhållsvaliditet*, vilket i vårt fall innebär frågeformulärens innehåll, då vi låtit utomstående granska formulären innan de använts. Därmed har vi undersökt det vi avsåg att undersöka. För att säkerställa en god reliabilitet har i de flesta fall alla i uppsatsgruppen närvarat vid intervjuerna. Detta för att undvika intervjuareffekt och för att ha två observatörer som kunnat registrera svaren parallellt med intervjuaren s k *interbedömarreliabilitet*.²⁶

Vi är medvetna om att det svåra med kvalitativa undersökningar är att data inte är representativa och att det, som i vårt fall, rör sig om små urval. Vi är även medvetna om att de företagsspecifika intervjupersonerna representerar ett företag och att de därför kan vara subjektiva i sina svar. De svar vi har fått kan också ha begränsats av att viss information inte kunnat utlämnas.

Ytterligare en aspekt som vi vill påpeka är att intervjupersonerna Rune Monö och Lisbeth Svengren är representerade i det empiriska kapitlet och dessutom refererade till i teorikapitlet. Dessa personer är auktoriteter inom design och design management och anledningen till att dessa kontaktades var att få deras syn på vår specifika frågeställning.

²³ Ibid

²⁴ Wiedersheim – Paul och Eriksson, 1991

²⁵ Ibid

²⁶ Patel och Davidson, 1991

3 Teori

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram som kommer att utgöra basen för vår studie och analys. Kapitlet skall ge läsaren en referensram och att belysa de teoretiska områden som är av störst relevans för uppsatsens syfte. Vi redogör för generell identitets- varumärkes- produktutvecklings- samt designteori.

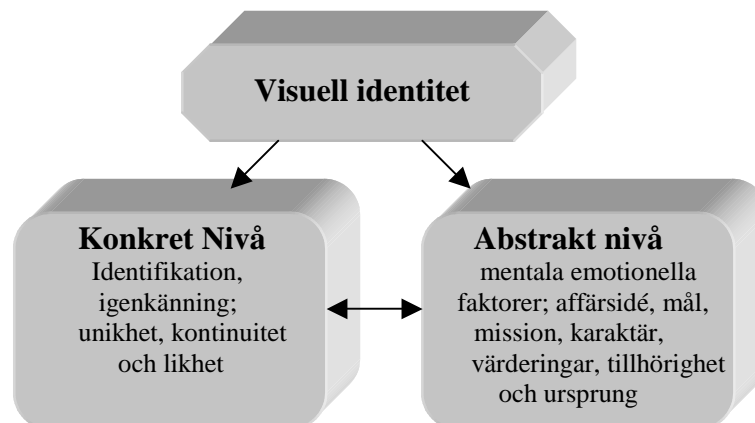
3.1 Generell identitetsteori

För att belysa begreppet identitets komplexitet har vi valt att presentera generella identitetsteorier som tillsammans förklarar identitet i allmänhet och i företagshänseende.

3.1.1 Identitetsteori

Identitet kommer från det latinska ordet *idem* och betyder *samma*. I SAOL definieras det på följande sätt: ”fullkomlig överensstämmelse; att man är den man utger sig för”²⁷. Industridesignern Rune Monö definierar identitet utifrån vad något är, vill och gör. Identitet som vetenskapligt begrepp och koncept används inom många områden bland annat psykologi, sociologi och organisationsteori. Inom design managementlitteraturen används och diskuteras begreppet identitet i sammanhanget visualisering eller kommunikering av objekt. Det vill säga design av t ex logotyp, förpackning, produkt och/eller miljö.²⁸

Identitetsbegreppet kan delas in två nivåer som kan vara svåra att hålla isär även när det gäller den visuella identiteten. På den första, konkreta nivån handlar den visuella identiteten om att skapa igenkännbarhet, där till exempel ett företag kan identifieras på grund av ett särskilt namn och en specifik design. Det handlar om att vara unik i förhållande till någon annan. En kontinuitet och likhet i design ökar möjligheten att vara unik. På den andra, abstrakta nivån ses identitet som ett koncept som förklarar olika processer i företaget, vad företaget står för, dess syn på sig själva och sina produkter. Den visuella identiteten skall symboliskt beskriva ett företags karaktär, mål, tillhörighet och ursprung. Detta resonemang illustreras nedan.²⁹



Modell för identitetsbegreppet. Svengren sid. 109

²⁷ Svenska Akademiens Ordlista, 1998, sid. 346

²⁸ Svengren, 1995

²⁹ Ibid

Monö talar om fyra identitetsbärare som ska kommunicera och förmedla företagets identitet; *produkten, övrig visuell kommunikation, verbal och social kommunikation* samt *miljö*. *Produkten* är den främsta identitetsbäraren, det skall råda överensstämmelse mellan form och innehåll d v s produkten ska uppfylla de krav som den ser ut att göra. Med *övrig visuell kommunikation* avses broschyrer, annonser, visitkort e t c. *Verbal kommunikation* handlar om att företagets säljare och övriga representanter skall motsvara företagets affärsidé och stämma överens med de andra identitetsbärarna. Den *Sociala kommunikationen* i ett företag uppkommer ur företagskulturen, den inverkar också på det sociala umgänget externt. *Miljön* där företagets verksamhet huserar är också ett uttryck för företagsidentiteten. Av stor vikt är att all media kommunicerar en identitet som har samma budskap.³⁰

3.1.2 Corporate Identity

Corporate identity utgörs av hela organisationens miljö, personal, namn, produktdesign, företagskultur, varumärke och dess kärnvärden och företagets promotion aktiviteter. Vidare uttrycks företagets identitet som dess konstruktion och kultur, dess ambitioner i affärsidé och strategi samt dess aktiviteter.³¹ Corporate identity, är ett sätt för företag att framställa bästa möjliga bild av sig själva. För att kunna förmedla denna bild måste all form av extern kommunikation koordineras och presenteras på samma vis. Företagets identitet är en tillgång, som kan bidra till ett varumärkes framgång om den sköts väl. Det är viktigt att företaget visar upp en enhetlig bild av sig själva som alla inom företaget tror på och som även konsumenterna uppfattar. En stark företagsidentitet ger konsumenterna en bild av ett starkt varumärke. Ett stort förtroende för ett företag leder till att deras varumärke framstår i ett bättre ljus.³²

Det finns tre typer av företagsidentiteter; monolitisk, intygande/tillhörande och varumärkt identitet. *Den monolitiska* är när ett företag genomgående använder ett namn, en logotyp, en färg och en gemensam stil, exempel på detta är IBM och Tetra Pak. *Den intygande/tillhörande strukturen* är när en koncern har flera separata dotterbolag eller organisationer som har sitt eget namn, sin egen logotyp, sina egna färger och en egen stil, men som ändå markerar sin tillhörighet via till exempel en koncerngemensam symbol eller i en textrad. General Motors och Esab arbetar på detta vis. *Den varumärkta identitetsstrukturen* är när ett företag verkar och kommunicerar via separata varumärken och inte på något sätt strävar efter att visa det enskilda varumärkets tillhörighet till företaget mer än av legala skäl. Procter & Gamble (Pampers) är ett exempel på företag som är strukturerade efter varumärken.³³

En företagsidentitet förmedlas genom huvudsakligen tre kanaler³⁴:

<i>Produkter eller tjänster</i>	- Vad som tillverkas och säljs
<i>Miljön</i>	- Var det tillverkas eller säljs
<i>Kommunikation</i>	- Hur produkten/tjänsten presenteras och lanserar, vad man gör och hur man gör det.

³⁰ Monö, 1992

³¹ Ibid

³² Kunde, Corporate Religion, 2000

³³ Dahlén, 1992

³⁴ Oakley, Design Management - A Handbook of Issues and Methods, 1990

En företagsidentitet förmedlas även via beteende. Ett exempel är att utgå från ett litet företag som består av endast en person oftast ägaren. Produkten kommer då att påverkas av ägarens beteende, t ex vad han/hon gillar för färger. I ett större företag kommer beteendet att bero av organisationens karaktär eller ursprung. I ett produktbaserat företag som t ex Sony Ericsson är mobiltelefonen den mest betydelsefulla metoden att förmedla företagets identitet. Vad människor tycker om exempelvis telefonens utseende, hur den fungerar och vad den kostar kommer att påverka människor i vad de tycker om produkten och därigenom företaget. Det blir produkten som blir den främsta identitetsbäraren, produktdesignen blir därigenom en av de viktigaste faktorerna för att förmedla identiteten. I ett tjänsteföretag som t ex SAS blir identiteten förmedlad huvudsakligen av miljön. Här får inredningsdesignern eller arkitekten ett väldigt stort ansvar att förmedla identiteten.³⁵

Att kommunicera en identitet - identitetsstrategi

Företagsidentiteten avgör med vilken kraft företaget kan kommunicera sitt budskap. Ett företag måste ha en identitet för att kunna uppfattas annars blir det oidentifierbart. Ett företag måste bestämma sig för vad de skall bli ihågkomna för. Visuell profilstyrning, d v s att aktivt styra valet av identifikationssymboler, är ett sätt att förbättra ett företags kommunikation³⁶.

Design management är en samverkan mellan ekonomi, strategi, filosofi, kommunikation, information och design/formgivning. Design management leder till större möjligheter att skapa naturliga relationer mellan affärsmetoder och design/identitet. Ett företag bör ha en identitetspolicy och det är designers skyldighet att anpassa och styra sin kreativa förmåga efter denna. Identitetsprocessen är grunden för att skapa en målinriktad association. Designprocessen kräver ingående studier och kunskaper för att finna rätt formspråk.³⁷

Det visuella är viktigt vid utformningen av produktens identitet d v s den form, färg och grafiska gestaltning som möter ögat. Om dessa formelement ställs samman till en enhet skall den visuella upplevelsen bli identisk med avsändaren, i detta fallet företaget. Denna identitet är oerhört viktigt för företagets kommunikation. Både designern och företaget måste ha kompetens för ett fullständigt identitetstänkande. Identitet skall inte bara betraktas som en form utan det måste finnas en genomtänkt strategi bakom. Formen kan inte bli ett företags strategiska hjälpmedel förrän det finns en klart formulerad målsättning för formspråkets funktion. Det yttersta ansvaret för identiteten ligger på företagsledningen. Företagets hela affärsidé skall speglas i identiteten och identiteten är företagets ”visuella signatur”. Designern måste försöka bortse från kortsiktiga trender i formspråk om den identitet som skall skapas är tänkt att bli mer långvarig.³⁸

³⁵ Oakley, 1990

³⁶ Dahlén, 1992

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

3.2 Varumärke

Varumärken har länge varit betraktade som ett "product plus", ett synsätt som menar att ett varumärke är ett tillägg som går att skilja från den produkt det identifierar. Trots att det rent juridiskt går att skilja varumärken, firmanamn och produktdesign från den faktiska produkten så förblir de en stark koppling till produkten de representerar. Själva ordet varumärke innebär i sig en enkel form av identifikation och tillhörighet. Men ett varumärke är mer än bara ett namn. I motsats till synen på varumärken som ett "product plus" är att varumärket inte alls kan skiljas från produkten eller tjänsten det representerar. Varumärken måste betraktas holistiskt, helheten kommer alltid att vara större än de enskilda delarna, på grund av att det är så konsumenterna uppfattar, väljer och köper produkter. De bedömer fördelarna, egenskaperna, associationerna och imagen, helhetsbilden som varumärket förmedlar.³⁹

Ett varumärke är varken mer eller mindre än den summa av perceptioner och associationer som konsumenten väljer att knyta till det. Dock styrs dessa intryck av en lång rad strategiska beslut inom företaget, beslut som handlar om produktion, tillverkning, organisationsstruktur, produktdesign, positionering, distribution, prissättning och marknadsföring. Ett varumärke är således ett resultat av ett omfattande arbete.⁴⁰

Vidare kan tilläggas att framgångsrika varumärken ofta är de som fokuserar på en sammanhängande blandning av marknadsföringsresurser. Ett starkt varumärke kan komma att bli en värdefull tillgång för företaget. I dag värderas varumärken och abstrakta tillgångar såsom goodwill, arv och lojalitet till miljontals kronor.⁴¹

3.2.1 Vad är ett varumärke?

*"Brand: A name, term, sign, symbol or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors."*⁴²

Juridiskt: Ett varumärke består 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. Detta skall även gälla tjänster.⁴³

Namn (eng. trademark): Ett namn är ett tecken som används för att identifiera tillverkaren av en produkt, namnet på själva produkten eller som sändaren av ett budskap.⁴⁴

Logotyp: Begreppet betyder egentligen *ordbild* och innebär att man kombinerar ord eller bokstäver och ger dem en särskild design. Logotypen representerar företaget och deras produkter och skall bidra till att öka graden av igenkänning.⁴⁵

³⁹ McWilliam och Dumas, "Using Metaphors in New Brand Design", Journal of Marketing Management, 1997

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Kapferer, 1997

⁴² Bennett, Dictionary of Marketing Terms, 1988

⁴³ Sveriges Lagar, 2001, Immaterialrätt, Varumärkeslag §1

⁴⁴ Mollerup, Marks of Excellence, 1996

⁴⁵ Monö, 1992

Symbol: En symbol har ofta en representativ funktion. En symbol bär på ett budskap om företaget och är en bra kombination till företagets namn eller logotyp.⁴⁶

Vi ser att det finns en mängd olika definitioner på ett varumärke. Det är inte ovanligt att varumärken enbart betraktas som en logotyp eller endast som ett informationsverktyg för att kunna skilja produkter från varandra. Enkelt kan varumärken beskrivas som igenkänningstecken men de kan också vara betydligt mer komplexa i sin natur. Ett varumärke är inte bara en symbol utan en plan, en vision och ett projekt.

Varumärket kan fungera som bärare av ett flertal olika delar. Det betyder att varumärken fungerar som ett medel för att förmedla olika delar av företaget eller dess produkter. Med andra ord förmedlar de vad ett företag gör och vad det står för.⁴⁷ Varumärket kan på så vis i högre grad utvecklas till att bli det nav som verksamheten och strategierna roterar runt.⁴⁸

För att ytterligare få förståelse för innebörden av ett varumärke kan man betrakta de funktioner det kan fylla och vilken typ av marknadsföringsverktyg det är. Varumärkets funktion för innehavaren kan sammanfattas utifrån följande fem perspektiv; varumärket som *informationsbärare*, *identitetsbärare*, *positioneringsinstrument*, *konkurrensmedel* och som *tillväxtgenerator*. Dessa fem faktorer illustrerar på ett tydligt sätt varumärkets betydelse för företaget. *Informationsbärare* innebär att varumärket signalerar fakta om produktens innehåll, kvalitet och pris. Varumärkets identitet baseras ofta på emotionella argument, identiteten skall spegla något unikt med produkten. Genom ett varumärke kan företaget tydligt *positionera* sin produkt på marknaden och den utvalda målgruppen. Genom ett starkt varumärke kan ett företag även vinna märkeslojalitet hos konsumenterna och skaffa sig *konkurrensfördelar*. Ett starkt varumärke kan även betraktas som en värdefull tillgång som kan generera *tillväxt* för ett företag, detta genom att det kan skapa en lojal kundkrets och har då en förmåga att erbjuda mervärde (added value).⁴⁹

Utifrån ett kundperspektiv kan ett varumärke fungera som en informationskälla, katalysator, riskreducerare och imageskapare genom dess förmåga att förmedla en identitet.⁵⁰ För konsumenterna är varumärken viktigt då de hjälper att påvisa kvalitet och igenkännande. Som exempel kan man ta en dyr och känd parfym. I en omärkt flaska är denna parfym inte värd någonting för konsumenterna, utan ses då genast som en parfym av lägre kvalitet, då varumärket är kvalitetsstämpeln.⁵¹

Kapferer menar att ett varumärke kan förstås utifrån fyra begrepp⁵²:

1. *Attribut:* Först och främst är varumärken sammankopplade med produktattribut. För t.ex. ett bilvarumärke kan detta innebära prestanda och hög kvalitet eller bra andrahandsvärde. Företaget kan välja att använda ett eller flera av dessa attribut i sina bilannonser.
2. *Fördelar:* Konsumenter köper inte attribut utan de köper fördelar. Därför måste attributen översättas till funktionella och emotionella fördelar. Attributet hållbar kan t.ex. översättas

⁴⁶ Svengren, 1995

⁴⁷ Hague och Jackson, *The Power Of Industrial Brands*, 1994

⁴⁸ Urde, *Märkesorientering*, 1997

⁴⁹ Melin, 1997

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Kotler et al, *Principles of Marketing*, 1999

⁵² Kapferer, 1997

till den funktionella fördelen ”Jag behöver inte köpa en ny bil efter några år”. Attributet dyr kan översättas till den emotionella fördelen ”Bilen får mig att känna mig viktig och beundrad”.

3. *Värden*: Varumärket säger också något om köparens värden. En köpare till en Mercedes värderar hög prestanda, säkerhet och prestige. Marknadsförare måste därför identifiera de specifika målgrupper vars värderingar överensstämmer med det levererade paketet med fördelar.
4. *Personlighet*: Ett varumärke projicerar också en personlighet. En Mercedes skulle kunna beskrivas som en förmögen, medelålders verkställande direktör. Varumärket kommer att dra till sig människor vars verkliga eller önskade självbild matchar varumärkets bild.

Det ovan beskrivna visar på att ett varumärke är komplext. Kapferer menar att utmaningen ligger i att utveckla en uppsättning djupa meningar eller associationer till varumärket. Marknadsförare måste med hjälp av varumärkets fyra meningar avgöra på vilken nivå de vill bygga varumärkets identitet. De mest långvariga och varaktiga meningarna är varumärkets kärnvärden och dess personlighet. De utgör varumärkets huvudinnehåll. Företaget måste bygga sin varumärkesstrategi kring skapandet och försvarandet av varumärkets personlighet.

3.2.2 Varumärkets identitet

Ett varumärkes identitet kan bäst beskrivas som det budskap företaget vill få ut till omvärlden. Ett varumärkes djupaste värden måste reflekteras i de yttre tecken som visas upp. Val av symbol är givetvis av vikt men man får inte glömma att varumärkets identitet består av mycket mer. Kapferer menar att det inte enbart går att överlåta symbolutformandet till en grafisk byrå och sedan luta sig tillbaks, långt innan dess måste man tydligt klargöra vad ens varumärke skall stå för och vem man är som företag.⁵³

Företaget bör ställa sig en mängd olika frågor för att kunna fastställa varumärkets identitet. Vad är varumärkets vision? Vad särskiljer det från andra? Vilka värden har det? Vilka yttre kännetecken har det? Kort kan man säga att en identitet innebär att man är sann mot sig själv och driven av mål som är differentierade gentemot konkurrenternas och som kan motstå förändringar.⁵⁴

Identitetens struktur

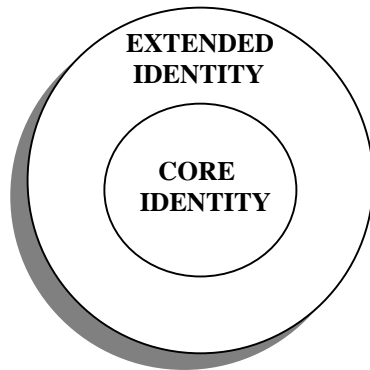
Ett varumärkes identitet består av en kärnidentitet och en utvidgad identitet. Dessutom organiseras identitetens element i bestående meningsfulla mönster runt kärnidentiteten. Kärnidentiteten är varumärkets tidlösa grunddrag. Den är central för varumärkets mening och framgång. Kärnidentiteten innehåller de associationer som är konstanta oavsett varumärkets utveckling. Kärnidentiteten är varumärkets själ och de fundamentala värderingar och värden som driver varumärket. Kompetensen inom företaget och vad organisationen står för är också delar av kärnidentiteten. Ett exempel på detta är företaget Michelin vars kärnidentitet är: ”Däck producerade med avancerad teknologi för den bilist som har bra kännedom om däck.” Ytterligare ett exempel är Johnson & Johnson: ”Förtroende och kvalitet i receptfri medicin.” Kärnidentiteten innehåller de element som gör varumärket unikt och värdefullt. Ibland kan

⁵³ Kapferer, 1997

⁵⁴ Ibid

slogans vara till hjälp för att fånga delar av kärnidentiteten. Ett exempel på detta är Avis: "We're number two; we try harder" som ska visa att Avis vill ge den bästa kundservicen.⁵⁵

Den utvidgade identiteten inkluderar de element som står för varumärkets struktur och helhet. Den fyller i detaljer som hjälper till att visa vad varumärket står för. Den utvidgade identiteten innehåller också viktiga delar i varumärkets marknadsföringsprogram. I vissa fall utgör själva produkten en del av den utvidgade identiteten. Varumärkets personlighet visas i den utvidgade identiteten. Nedan visas ovanstående resonemang i en figur.⁵⁶



The Identity Structure. Aaker, Building Strong Brands, sid. 86

Identitetens ursprung

Det kan vara svårt att ringa in varumärkets styrkor och svagheter. När ett varumärke föds har det stor potential att utvecklas fritt men med tiden förlorar det delar av den friheten. Det är en del i mognaden, att varumärket ökar i övertygelse och skapar sitt eget territorium på marknaden.⁵⁷

Ett varumärke är inte bara en symbol utan en plan, en vision och ett projekt. Det är dock sällsynt att företag verkligen får ner denna plan i svart på vitt. Genom att komma underfund med essensen i varumärkets identitet, vilket innebär dess specifika och unika attribut, förstår man på bästa sätt helhetsbetydelsen hos varumärket. Detta kräver att företaget utför undersökningar avseende produkter, varumärke, logotyp, reklam och paketering.⁵⁸

Produkten är en viktig del i ett varumärkes identitet då identiteten visas tydligt genom produkterna eller tjänsterna som företaget säljer. Varumärkets värden läggs in i produktions- och distributionsprocessen och även i de tillhörande tjänsterna vid försäljningen.⁵⁹

⁵⁵ Aaker, Building strong brands, 1991

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Kapferer, 1997

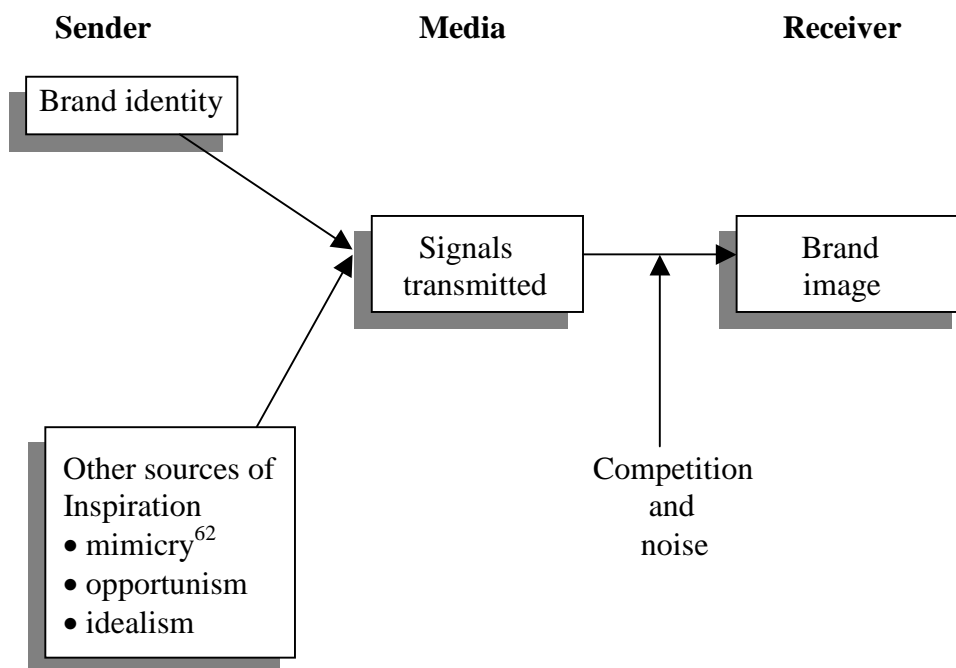
⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ibid

Tolkning av en varumärkesidentitet

Det är viktigt att separera begreppen ett företags *identitet* och *image*. Skillnaden ligger i att identitet projiceras från sändarens (företagets) sida och imagen är den som mottagaren (konsumenten) uppfattar. Sändaren har som uppgift att specificera varumärkets identitet och dess betydelse. Bilden är både resultatet och tolkningen av detta som mottagaren gör. Sändaren måste veta vad och hur han vill signalera till mottagaren innan den får möjlighet att ta del av budskapet. Bilden utgörs av de olika signaler som varumärket sänder ut i form av namn, symboler, produkter, reklam, sponsring och artiklar. Mottagaren kodar och översätter alla dessa budskap så att de får en mening/betydelse.⁶⁰

När sändaren skickar ut sina budskap går de först via något kommunikationsmedia innan det når mottagaren. Dessförinnan störs de olika signalerna av konkurrens och "noise". Noise kan för det första innebära att olika externa faktorer "stör" varumärkets budskap och ger det ytterligare en mening på gott eller ont. För det andra kan det vara företag som härmar sina konkurrenters marknadskommunikation. Den tredje aspekten av "noise" är den då företag har en varumärkesidentitet som inte motsvarar den verkliga. Varumärket uppfattas då som företaget felaktigt kommunicerar det och inte som det verkligen är.⁶¹ Detta illustreras i figur nedan.



Identity and image, Kapferer, sid. 95

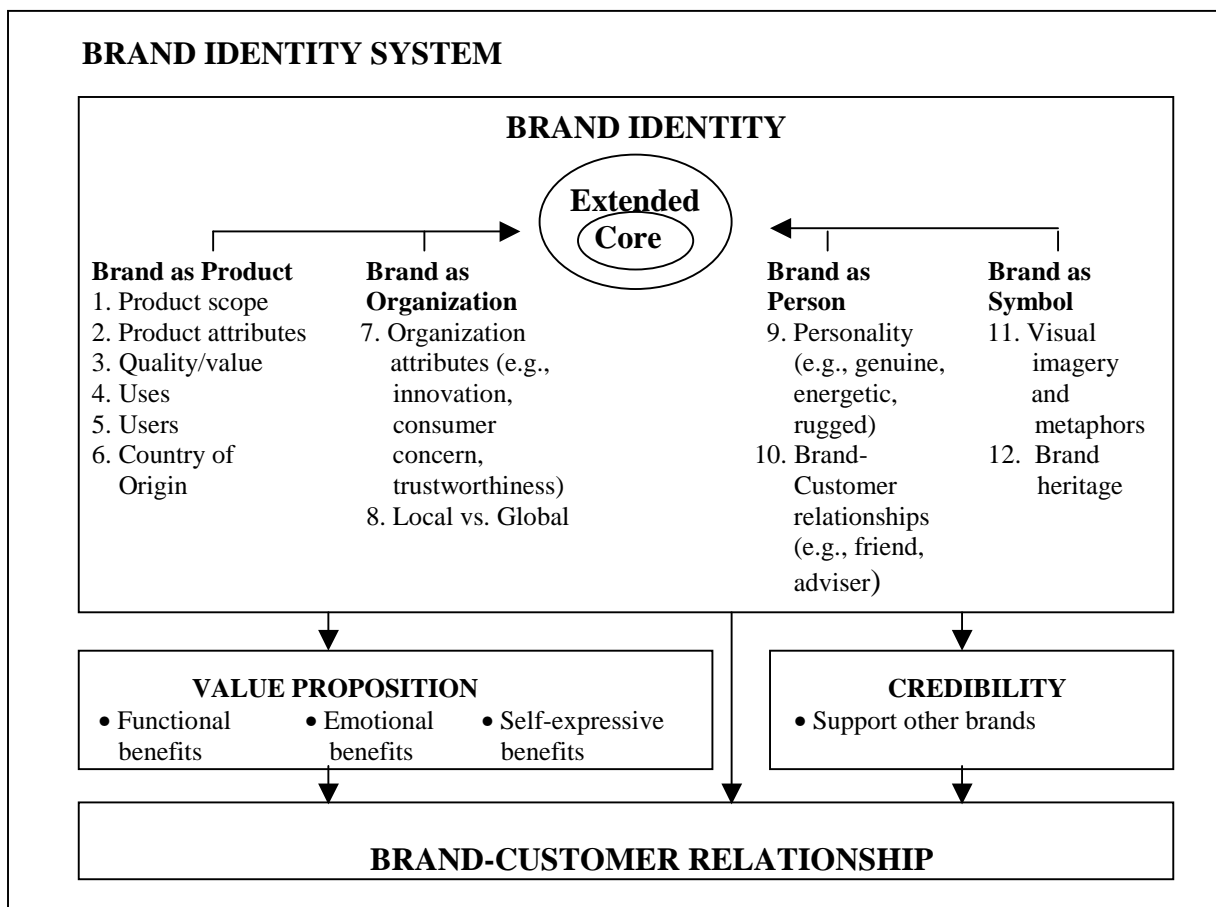
⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid

⁶² *Mimicry*: innebär efterapning, imitation

Brand Identity System

För att ett företag skall kunna försäkra sig om att varumärkets identitet har struktur och djup kan de välja att betrakta sitt varumärke som (1) en produkt, (2) som en organisation, (3) som en person och (4) som en symbol. De fyra perspektiven går inte att applicera på alla typer av företag. För vissa kan alla perspektiven användas, för andra kanske bara ett. Oavsett vilket bör företaget granska de perspektiv som är till hjälp då företaget skall bestämma vad varumärkets skall stå för i konsumentens ögon. De fyra olika perspektiven skiljer sig markant åt, men de hjälper dem som skall utveckla varumärkesstrategier, att se att varumärken innehåller olika element som bör beaktas. En mer detaljerad identitet gör det lättare att besluta om dess implementering.⁶³



The Brand Identity System, Aaker, Building Strong Brands, sid. 78

Value proposition betyder det mervärde som varumärkesidentiteten erbjuder kunden. Det mest påtagliga är den funktionella nyttan ”Functional benefits” som produkten ger kunden. Aaker påpekar att företaget skall välja ut de produktattribut som kan väcka konsumenternas intresse, t ex ”en Volvo är säker”. Mervärdet skall även tydliggöra varumärkets position mot konkurrenter. Mervärdet kan också ge känslomässiga fördelar d v s det skall ge en positiv känsla, exempelvis viktig, energisk och stark. Det bästa är att kombinera funktionella och

⁶³ Aaker, Building strong brands, 1991

känslomässiga fördelar. Äventyrlig och framgångsrik är exempel på ”Self-expressive” fördelar som förstärker hur kunden vill framställa sig själv genom varumärket.⁶⁴

Credibility, trovärdighet, innebär att modervarumärket ger stöd och trovärdighet till sitt undervarumärke. Sony ger genom sin styrka trovärdighet åt Sony Walkman.⁶⁵

Brand-Customer relationship, betyder relationen mellan kund och varumärke, är det som Aakers ”Brand Identity System” mynnar ut i och alltså målet med varumärkesidentiteten. Modellen på föregående sida visar att relationen kan uppstå på tre vis; direkt från identiteten, genom mervärdet som varumärket erbjuder kunden eller via modervarumärkets trovärdighet.⁶⁶

3.2.3 Brand Management – att styra och leda varumärken

Sedan 1980-talet har intresset för Brand Management ökat stadigt. Det har utvecklats en allt större flora av varumärkeslitteratur och det praktiska användandet i företag har ökat i omfattning. Detta märks t ex genom ett större intresse för varumärken i samband med värdering av företag, där de immateriella delarna blir viktigare än de materiella resurserna.⁶⁷ Ett tydligt exempel på detta är Fords köp av Volvo Personvagnar där en stor del av köpesumman utgjordes av ersättning för rättigheten till varumärket Volvo.

Eftersom betydelsen av varumärken har ökat krävs en ytterligare management stil inom företaget. Detta innebär att bl a att företag måste lära sig att se de immateriella värdena och symbolerna, vilket är ett nödvändigt steg i processen för att kunna införa varumärkesorientering som en grund inom organisationen. Märkesorientering är ett begrepp som har sitt ursprung hos Melin och Urde och innebär att ett företag betraktar starka varumärken och förmågan att bygga upp dem som strategiska resurser.⁶⁸

Vem ansvarar för varumärket?

För att kunna försvara och fostra varumärket krävs det att en person eller grupp är ansvariga för implementering av varumärkesidentiteten och positionen på marknaden. De/den ansvariga måste också hantera eventuella problem med design eller dylikt. Ansvaret kan fördelas på olika roller. Några vanliga är *Brand Manager* som har ett strategiskt och taktiskt ansvar för varumärkets identitet och position. *Brand Equity Manager* vars huvudsakliga uppgift är att skapa och implementera varumärkesidentiteten. Denna roll innehas ofta av en befattningshavare på ledningsnivå som även har det yttersta ansvaret för att bygga upp och förvalta företagets samlade varumärkeskapital.⁶⁹

Category Manager är en befattningshavare med yttersta ansvar för att bygga upp och förvalta varumärkeskapitalet inom en given produktkategori, en koordinerande funktion. *Range Brand Manager* i produktföretag ser över de strategiska intressena genom de olika affärsenheterna. *Global Brand Manager* har ett övergripande globalt ansvar för investeringar och att bilden

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Kapferer, 1997

⁶⁸ Melin, 1997

⁶⁹ Aaker, Building Strong Brands, 1991

som presenteras i media överrensstämmor med varumärkets identitet. Många gånger är det den verkställande direktörens roll att vårda varumärket. Detta ställer ibland till problem då VD:n också är ansvarig för andra enheter med andra mål än varumärkets. Utöver ovannämnda roller finns också *Brand Champion*, *Brand Committee* och *Communications Coordinator*.⁷⁰

Samtliga befattningshavare skall ges befogenheter som motsvarar deras ansvar. Ett företag måste utveckla instrument som kan mäta om dessa personers handlingar verkligen stärker varumärket. Exempel på detta kan vara en årlig varumärkesutvärdering som sker både internt och externt, för att utveckla intern varumärkeskänedom.⁷¹

Brand Managern

Den varumärkesansvarige, den så kallade Brand Managern, har ett strategisk och taktiskt ansvar för varumärkets identitet och position.⁷²

Han har fyra centrala roller, *marknadsanalytiker* som innebär att han skall sammanställa all tillgänglig data, som finns på marknaden om sin/sina produkter, för att ge en klar bild hur produktens styrkor och svagheter ser ut. Denna bild skall han sedan ha som grund för framtida beslut om vilken kurs hans produkt skall ta. Han skall också agera *planerare* vilket är hans primära roll. Som planerare är det hans skyldighet att planera framtida marknadsaktiviteter. Brand Managern skall dessutom agera *koordinator* genom att se till att implementera de framtida aktiviteterna. Till sist är hans uppgift *övervakning av* hur produkterna lyckas på marknaden.⁷³

Det faktum att Brand Manager positionen innehåller fyra olika roller tycks tyda på ett stort ansvar. Detta är dock inte alltid fallet påpekar Urde. Brand Managerns plats i organisationen ligger oftast på mellanchefsnivå och ses mer som en specialistroll utan en egen avdelning under sig. Frågan är om det finns en risk att Brand Managern väljer att förlita sig på externa kontakter som t.ex. reklambyråer, om han inte får gehör för sina idéer inom organisationen.⁷⁴ Hur kan han ansvara för det värdefulla varumärket utan att ha långtgående befogenheter?

Ett annat problem som belyses är att Brand Managers utvärderas på grundval av kortsiktiga försäljningsmål.⁷⁵ Brand Managers konfronteras också ofta med dagliga taktiska bekymmer som gör det svårt att fokusera på långsiktiga strategiska frågor. Brand Managern belönas ofta för att han uppfyllt företagets kortsiktiga försäljningsmål men inte i samma utsträckning för sitt långsiktiga arbete.⁷⁶ Överlag behandlas detta taktiska förhållningssätt till varumärken på samma vis genom marknads litteraturen. Varumärken behandlas främst som ett taktiskt säljfrämjande hjälpmedel som tydligt fokuserar på produkten. Att se varumärket som en tillgång är ett steg bort från det taktiska Brand Management och istället ett steg mot strategisk Brand Management.

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Melin, 1997

⁷² Aaker, Building Strong Brands, 1991

⁷³ Urde, 1997

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Aaker, Building Strong Brands, 1991

The Brand Manager System

Ett exempel på hur varumärkesfrågor sköts i praktiken finns i Low-Fullertons artikel⁷⁷, som beskriver Brand Managersystemet. Syftet med artikeln är att undersöka utvecklingen av varumärken från varumärkta tillverkningsprodukter till ledare inom de flesta konsumentproduktkategorier. Artikeln syftar även till att identifiera utvecklingen och de faktorer som påverkar huvudförändringarna i det sätt på vilket företag hanterat varumärken över tiden. Den traditionella metoden att sköta varumärkesfrågor har varit genom Brand Managers. Företaget Proctor & Gamble var det första företaget som började med Brand Managers. Användningen av Brand Managers slog igenom på allvar bland övriga företag på 1960-1970 talet. 1967 hade 84 procent av de stora konsumentvaruföretagen Brand Managers.

Low-Fullerton ställer sig frågan om Brand Managersystemet är den bästa organisationsstrukturen för att hantera varumärken. Anledningen till att denna organisationsform slog igenom så kraftigt berodde först och främst på att flödet av nya produkter ledde till stor spridning. Diversifiering blev därför en grundläggande del i företagsstrategin. En annan orsak var att marknadsorganisationerna hade blivit alltför komplicerade. Rollen Brand Manager gav en möjlighet att fokusera företagsspecialisters kunskaper på varumärken. Det innebar också att det blev möjligt att koordinera marknadsföringsresurser för vart och ett av företagets varumärken. Ett problem som uppstod med Brand Managers var hur man skulle fördela befogenhet och ansvar. Olösta frågor kring detta ledde till en otydlig arbetsbeskrivning, vilket ledde till att Brand Managers hade svårt att förstå vad de skulle göra. 1987 införde Proctor & Gamble så kallade *Category Managers* till sin Brand Managementstruktur. Vilket innebar att Brand Managers var ansvariga för grupper av varumärken inom samma kategori.

En viktig fråga att ställa är om Brand Manager systemet har någon framtid. Low-Fullerton menar att systemet kan överleva om nedanstående stora organisatoriska förändringar genomförs.

- Följ det arbetssätt som används i industriell produktledning, vilket innebär att varumärkesfrågor sköts av mer erfaren folk som också har hand om flera produkter och har mer extern kontakt.
- Minska byråkratin inom organisationerna. Skapa friare organisationer som är mer personcentrerade och bygger på expertis och relationsbyggande. Författarna menar att det krävs mer flexibilitet och kreativitet för att lyckas.

Ledningen skall uppmuntra Brand Managers att fungera som entreprenörer genom att ge dem mera ansvar och lyfta bort en del av hierarkin ovan dem. Teamwork genom byggande av relationer inne i organisationen och utåt måste också uppmuntras.

Organisation av varumärkesansvar

Beroende på företagets verksamhet och huruvida företaget arbetar med ett enda varumärke som Volvo eller arbetar med ett brett varumärkessortiment som Proctor & Gamble innebär det olika varumärkesstrategier för företaget och detta får olika påverkan i organisationen. Enligt

⁷⁷ Low och Fullerton, "Brands, Brand management and the Brand ManagerSystem", Journal of Marketing Research, 1994

Douglas⁷⁸ går det att urskilja tre mönster för att se hur företagen sköter sina varumärken. Mönstren kan vara *företagsdominerade*, *produktdominerade* eller en *kombination* av de två tidigare. Den *företagsdominerade* strukturen finns bland de företag som har ett begränsat produktsortiment eller en klart definierad målmarknad, till exempel Shell, Kellog's och Nike. Den *produktdominerade* strukturen står att finna bland företag som har flera, nationella eller lokala varumärken, till exempel Proctor & Gamble. Den mest förekommande strukturen är en *kombination* av de båda tidigare strukturerna, vilket innebär en blandning av globala företags, regionala och nationella varumärken, till exempel Nestlé. Nestlés varumärkesarkitektur består av tre nivåer; globala, regionala och lokala.

De tre mönster som Douglas presenterar går med fördel att koppla till den undersökning om organisationsstrukturer som bland annat diskuteras i Hankinsons artikel.⁷⁹ Hankinson tar upp tre organisationsstrukturer; *hierarkisk*, *horisontell* och *matrisstrukturer*. Artikeln är baserad på en undersökning som försökt ta reda på om ett företags organisationsstruktur kan förklara varumärkets framgång.

Hierarkisk organisation: Brand Managers har traditionellt sett varit hierarkiskt organiserade. En hierarkisk organisationsstruktur går att liknas vid en pyramid, där högste chefen sitter i toppen av pyramiden och delegerar ansvar nedåt till flera olika chefsnivåer, det är den organisationsstruktur där medlemmarna har minst enskilt ansvar och som har flest chefsnivåer. Denna organisations typ går att liknas vid den företagsdominerade som presenterades tidigare. I den hierarkiska organisationen är varje enskild Brand Manager ansvarig för ett varumärke.

Horisontell/platt eller funktionell organisation: I den horisontella/platta eller funktionella organisationen har den anställde mer än en chef, detta för att försöka ta tillvara de olika chefernas specialistkompetens. Den horisontella organisationen innebär istället att det finns en chef för vart kompetensområde.⁸⁰ Den här organisationsstrukturen kan jämföras med den produktdominerade strukturen. Horisontell/platt eller funktionell organisation innebär att det finns färre chefsnivåer än i ovanstående, vilket innebär att varumärkescheferna (Brand Managers) sköter fler än ett varumärke.

Matrisorganisation: Matrisorganisationen ger möjlighet för ett företag att spegla interna olikheter då den kombinerar två eller flera organisationsformer.⁸¹ Organisationsformerna kan variera från företag till företag eller från situation till situation. Denna organisationsstruktur är vanlig i internationella företag och gör det enkelt att anpassa tillverkning, marknadsföring och andra verksamheter efter rådande förhållanden. Matrisorganisationen kan ses som två axlar i en graf, en horisontell samt en vertikal. På den ena axeln finns olika funktioner som exempelvis; marknadsavdelning, ekonomiavdelning och forskning/utveckling. På den andra axeln finns företagets olika varumärken t ex Twix, Mars och Bounty. I denna organisationsstruktur har varumärkeschefen och funktionschefen samma ställning och befogenhet.

Resultatet av undersökningen som presenteras i Hankinsons artikel visar att det inte finns någonting som kan peka på att organisationsstrukturen kan förklara ett varumärkes framgång.

⁷⁸ Douglas, "Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture", Journal of International Marketing, 2001

⁷⁹ Hankinson, "An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing Outsider brands", Journal of Product & Brand management, 1999

⁸⁰ Bruzelius och Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995

⁸¹ Ibid

Resultatet från undersökningen visar att det som är viktigt för att ett varumärke ska bli framgångsrikt är huruvida organisationen tillåter varumärkeschefer att arbeta på det sätt de vill, att det finns en frihet i beslutsfattandet.

Varumärkesfrågor bör alltid betraktas av företaget ur ett långsiktigt perspektiv. Risken att ett varumärke kan komma att orsaka konflikter inom ett företag är stor, framförallt vad det gäller frågan hur ansvaret för varumärket skall fördelas. Det är angeläget att personer som inte är direkt engagerade i sälj- och marknadsföringsaktiviteter har ett övergripande ansvar för varumärkesfrågor. Det är även av största vikt att dessa personer har den beslutskraft som krävs och att de stötts av företagets ledning. Författaren har under fem punkter sammanfattat de viktigaste förutsättningar ett företag som arbetar med varumärke bör följa⁸²:

1. Företagsledningen måste engagera sig och stå bakom varumärkespolicyn.
2. Personer med beslutskraft och förmåga att se långsiktigt på varumärkesfrågor bör ha ansvaret för den dagliga hanteringen.
3. Enhetliga regler för varumärkesanvändning bör upprättas och efterlevnad av dessa bör kontrolleras.
4. Kombinera ej varumärken.
5. Var aggressiv mot obehörigt utnyttjande av varumärkena.

Varumärket som fysisk resurs

Ett företag bör koppla något "fysiskt" till sitt varumärke. Detta handlar om att se varumärkets fysiska design som en kommunikativ resurs för företaget.

Ett varumärke måste vara varaktigt, det måste sända ut samstämmiga signaler och det måste vara realistiskt i förhållande till produktens egenskaper. Ett varumärkes fysik består av de yttre kvaliteterna. Det fysiska innebär både grundstommen och det påtagliga värdet som varumärket ger konsumenten. Ett exempel på en sådan fysisk framtoning är Coca-Colas speciella glasflaska som inte liknar någon annan till formen. Produkten är den första faktorn som bestämmer eller sätter upp riktlinjer för hur varumärket skall se ut. Det bör även påpekas att det icke-påtagliga i varumärket måste avspeglas i den fysiska produkten.⁸³

Strategisk varumärkesanalys

Utvecklandet av en varumärkesidentitet, "a value proposition", och en "brand position" (Se figur nedan) – vad varumärket ska stå för och dess löfte till konsumenterna - är verkligen ett strategiskt beslut. Därför krävs ett strategiskt tänkande. Det räcker inte bara att arbeta med taktiska nulägesfrågor utan företag måste välja ut marknader och bygga upp tillgångar åt varumärket inför framtiden.⁸⁴

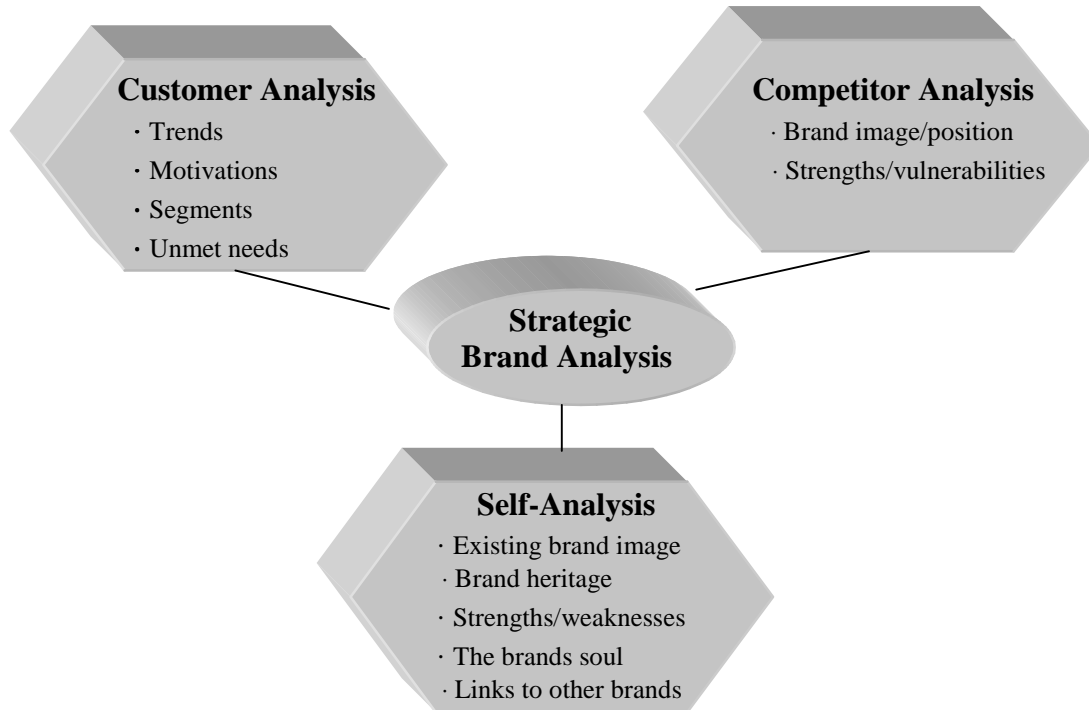
En varumärkesstrategi kan enligt Aaker ses utifrån tre perspektiv: *en analys av kunderna, en analys av konkurrenterna och en självanalys*. Målet med en varumärkesstrategi är att arbetet skall överensstämma med kundernas situation, den skall undvika konkurrenternas styrkor och exploatera deras svagheter, den skall ytterligare visa varumärkets egna styrkor och neutralisera dess svagheter. Det primära målet med en strategisk varumärkesanalys är att underlätta och förbättra strategiska beslut om varumärket. Detta genom att specificera

⁸² Dahlén, 1992

⁸³ Kapferer, 1997

⁸⁴ Aaker, Building Strong Brands, 1991

varumärkets identitet och de produktklasser det skall associeras med. Att identifiera strategiska osäkerheter som kommer att påverka varumärkesstrategin och hur varumärkets roll inom organisationen skall vara är andra mål med analysen. Nedan illustreras den strategiska varumärkesanalysen i figur.



Strategic Brand Analysis. Aaker, Building Strong Brands, sid.190

3.3 Design

3.3.1 Hur definieras industridesign?

”Industridesign är att gestalta funktion, form och färg hos industriellt tillverkade produkter under hänsynstagande av marknadsmässiga, ergonomiska, produktionstekniska, ekonomiska och miljömässiga krav”⁸⁵. Design är både processen, d v s planeringen och besluten som leder fram till produkten som skall tillverkas, och själva resultatet. Resultatet visualiserar i sin tur bakomliggande vägval, prioriteringar och kompetenser. Designern och designen måste utgå från något konkret t ex en idé eller konstruktion och det är i detta avseende som design skiljer sig i från ren konst.⁸⁶

Det finns flera definitioner av design. En av dem är "en användarcentrerad aspekt av en artefakt”⁸⁷. Författarna till denna definition menar att detta fokuserar på det gripbara eller materiella resultatet av en process. En annan definition är att design handlar om att utgå från någonting som redan existerar t ex en cykel och därigenom uppnå ett mer användbart och attraktivt resultat⁸⁸. Denna definition med utgångspunkt från att det finns ett produktkoncept betonar att design i fortsättningen kommer att handla om ”fininställning” så att produkten bättre passar människans behov. I båda av nämnda definitioner utgås ifrån användaren och att design ses som en process.

Industridesign har tagit ett antal vetenskaper som stöd i sin kunskapsbas⁸⁹;

Ergonomi som är läran om anpassning av maskinen till människan.

Semiotik som kan sägas vara läran om produktens språk.

Perceptionspsykologi som ger kunskap om vår uppfattning om färg och form.

3.3.2 Industridesignprocessen

Designprocessen kan beskrivas på flera olika sätt, vi har valt att redogöra för två modeller. Industridesignprocessen är designerns arbetsgång och det som leder fram till den slutgiltiga gestaltningen. Designprocessen beskrivs enligt författarna Ulrich och Eppinger⁹⁰ som en systematiskt och linjär arbetsprocess. Oakley väljer istället att se designprocessen som spiral där kunskap byggs upp i varje steg som passeras och att designern kan tvingas hoppa tillbaka i processen⁹¹. Oakley betonar designprocessens roll som en uppbyggnads och utvecklingsprocess. Det börjar i *formuleringsstadiet* och går sedan vidare i *utvecklingsstadiet*, *överföringsstadiet* och sist *reaktionsstadiet*⁹². Nedan kommer de olika stadierna att gås igenom.

⁸⁵ Dahlén, 1992, sid. 26

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Olsson, Cooper och Slater, ”*Design strategy and competitive advantage*”, Business Horizons, 1998

⁸⁸ Oakley, 1990

⁸⁹ Dahlén, 1992

⁹⁰ Ulrich och Eppinger, *Product Design and Development*, 1995

⁹¹ Oakley, 1990

⁹² Ibid

Formulering: Innan ett designprojekt kan startas måste en probleminentifiering göras. Utgångspunkten när ett designprojekt skall startas är att arbeta utifrån ett problem eller problemställning. Det kan vara vikande försäljning för en produkt eller att försäljningspriset pressats så lågt att produkten inte anses lönsam. Men det kan också vara problem av det mer positiva slaget som t ex hur ett företag skall dra fördel av ett "gap" på marknaden, d v s ett behov som kan fyllas. Men det gäller också i sammanhanget för företaget att försöka förutspå resultatet av en designlösning.

När företaget definierat problemet för designprojektet kan arbetet med att planera de praktiska detaljerna börja. Det är framförallt två saker som är viktiga enligt Oakley, det ena har med bemanning att göra d v s organisationen och ledningen för projektet. Det andra är förberedelser för produkt- och projektbriefing. För att kunna göra rätt eller ta rätt beslut måste information om vilka restriktioner som omgärdar projektet tas fram. Det kan vara externa restriktioner som har att göra med konkurrenssituationen, rådande trender och huruvida kunderna visar varumärkeslojalitet. Det finns även interna restriktioner, d v s aspekter inom företaget, som har att göra med produktionskapacitet, kvalitetsnormer och materialinköp.

En designbrief är nödvändig att genomföra innan ett designprojekt kan starta. En designbrief består av en *produktbrief* och en *projektbrief*. *Produktbriefen* handlar om att först och främst ta reda om den föreslagna produktdesignen faller inom ramen för företagets affärsidé och strategiska plan. Oakley menar att företaget och designer måste fråga sig om företagets målmarknad och den produkt som företaget tänker rikta till målmarknaden hänger ihop? Det gäller att ta reda på andra nyckelfaktorer för hur marknaden fungerar t ex identifiera målmarknadens önsknings och behov. Dessa måste formuleras annars finns det risk att inte få fram den "rätta" designen. Sedan bör man gå vidare med att reda på vilka produktkännetecken kan motsvara marknadens behov och önsknings. Det kan vara på det viset att marknadsavdelningen sitter inne med information om kundernas önsknings och behov men vet inte hur dessa skall översättas i produktkännetecken. Designern kan då vara personen att översätta denna information till produktkännetecken.

Projektbriefen omfattar tre delar: resurstillgång, projektkostnader samt projektets tidslängd. Projektbriefen måste fastslå vilka kompetenser projektet kräver. Andra resurser att hänsyn till är vilka ledningsresurser som är tänkta till projektet samt resurser av materiell och teknisk karaktär. När det gäller projektets kostnader avses två delar, kostnader för resursutnyttjande och tidslängden för projektet. Projektets tidplan måste stämmas av mot andra projekt och ses mot bakgrund av marknadssituationen.

Utvecklingsstadiet: Består av idéskapande, utveckling av designlösningar, prototyp tillverkning och frysning av designen.

Överföringsstadiet: Här förs den beslutade designen över till produktionsavdelningen men innan leverans till konsumenterna görs det tester av de aktuella produkterna.

Reaktionsstadiet: Utvärdering av hur konsumenternas uppfattning av produkten, här börjar designprocessen om igen genom att en probleminentifiering åter görs.

Nedan följer en beskrivning av designprocessen som den beskrivs av Ulrich och Eppinger⁹³:

Identifiering av kundernas behov: I detta skede skall kundernas behov för den specifika produkten undersökas. Är det exempelvis fråga om design av medicinskt instrument intervjuas läkare för att erhålla deras krav för produkten. Det kan också handla om att en operationssal besöks.

Konceptstadium: När väl kundbehoven är identifierade går designprocessen in i konceptstadiet. Ulrich menar att konstruktörernas och ingenjörernas uppgift blir att hitta tekniska lösningar medan designern koncentrerar sitt arbete på formgivning och "användarinterfacet" d v s att produkten skall göras anpassad till användaren. Det brukar också kallas gränssnitt. Designförslagen eller designkoncepten matchas sedan med de olika tekniska lösningar som är gjorda. Koncepten utvärderas sedan utifrån de identifierade kundbehoven, tekniska möjligheter, kostnadsaspekter och tillverknings restriktioner.

Grovskisser "Preliminary refinement": Industridesignern går vidare med vissa koncept. En metod att utvärdera koncepten kan vara att bygga modeller. Modellerna gör det möjligt att tredimensionellt uttrycka produkten och sedan kan designer, ingenjörer, marknadspersonal och även konsumenter utvärdera de olika konceptmodellerna. Hur många konceptmodeller som byggs beror naturligtvis av projektets budget.

Fortsatt skissning och slutgiltigt val av koncept: Här görs konceptmodellerna mer utförliga och detaljerade. Ritningarna görs ofta i tre dimensioner. Man använder sig av något som kallas "renderings", vilket är modeller som är mer utförligt utvecklande än konceptmodellerna. Renderingsmodellerna används ofta för att testa färger och konsumenternas reaktioner på produktkännetecken och funktionalitet. Dessa modeller är dyra att ta fram och görs enligt Ulrich och Eppinger oftast i ett fåtal exemplar.

Kontrollritningar: Industridesignern färdigställer sitt arbete genom att göra kontrollritningar av det slutgiltiga konceptet. Kontrollritningen innehåller funktionaliteten, kännetecken, storlek, färger e t c.

Koordinering med konstruktions-, tillverknings- och försäljningsavdelningen: Industridesignern måste fortsätta att arbeta nära konstruktions och tillverknings avdelningarna genom den fortsatta produktutvecklingsprocessen. Designern kan sedan även vara involverad i processen att ta fram presentationsmaterial till säljarna.

Forskaren Lisbeth Svengren menar att det finns fem övergripande förutsättningar som sammanfattar ett framgångsrikt arbete med design⁹⁴:

- Design skall involvera i produktutvecklingens alla faser.
- Designern får vara ansvarig för detaljlösningar.
- Design är integrerad i marknadsfunktionen.
- Designmetoden utnyttjas i beslutsprocessen.
- Design har både formellt och informellt stöd av företagsledningen.

⁹³ Ulrich och Eppinger, 1995

⁹⁴ Dahlén, 1992

3.3.3 Produktutveckling

Det är mycket viktigt att företag hela tiden utvecklar sina produkter. Detta för att kunna öka sin lönsamhet men även för att kunna behålla sin position mot sina konkurrenter och för att kunna möta konsumenternas föränderliga krav.

Vad initierar produktutveckling?

Vad är det som styr den initiala tanken bakom produktutveckling? Det finns många olika orsaker bakom en utvecklingsprocess⁹⁵.

Market Pull: Den vanligaste situationen ett företag möter är att en marknadsmöjlighet upptäcks. Det finns helt enkelt ett hål på marknaden att fylla.

Technology-Push Products: I den här situationen börjar ett företag med en ny och ofta patenterad teknologi som endast det specifika företaget besitter för att sedan finna en passande marknad att tillämpa den nya teknologin på.

Platform Products: I en sådan här situation bygger företaget upp den nya produkten kring ett redan existerande teknologiskt system.

Process-Intensive Products: I den här situationen styrs produktens karaktäristiska hårt av själva produktionsprocessen.

Customized Products: Dessa produkter är tillverkade med en liten variation av de redan existerande produkterna. De utvecklas ofta som svar på ett konsumentspecifikt önskemål.

Produktutvecklingsprocessen:

Produktutvecklingsprocessen brukar presenteras som en beslutsprocess bestående av fem steg⁹⁶;

1. *Konceptutveckling*
2. *Design/konstruktion*
3. *Testfasen*
4. *Introduktion*
5. *Vinststyrning*

Konceptutveckling är den fas då företaget genererar idéer och definierar den tänkta marknaden för den nya produkten.

Design/konstruktion inkluderar processen att först värdera idéerna och sedan konvertera idéerna till fysisk form och till psykologiska värden som kan adderas till produkten.

Testfasen går ut på att företaget på en testmarknad ser om produkten och marknadsföringen möter marknadens krav.

⁹⁵ Ulrich och Eppinger, 1995

⁹⁶ Urban och Hauser, Design and Marketing of New Products, 1980

Introduktion är något mycket svårt och innebär att företaget måste få produkten att synas på marknaden. Om företaget förväntar sig att deras nya produkt kommer att möta snabb konkurrens gäller det att snabbt försöka etablera en position på marknaden.

Vinststyrning är den fas som inleds om produkten introduceras väl. Denna fas är kritisk, det är då det är dags att undersöka om vinsterna kommer att täcka kostnaderna och insatserna för projektet.

Samarbete vid produktutveckling

En produktutvecklingsprocess består av en serie av olika steg eller aktiviteter varigenom ett företag försöker framställa, designa och kommersialisera en produkt⁹⁷.

Produktutvecklingsprocessen är en aktivitet som bör innefatta nästan alla avdelningar på ett företag. Men det är de tre följande företagsfunktionerna som är de mest centrala⁹⁸; *marknadsföring*, *design* och *tillverkning*.

Marknadsföring: Marknadsfunktionen sammanför företaget med dess konsumenter, ser till att de båda interagerar. Det är oftast marknadsfunktionen som upptäcker nya produktmöjligheter, identifierar möjliga marknadssegment och konsumenters behov. Marknadsfunktionen står även för företagets produktkommunikation ut till konsumenterna.

Design: Designfunktionen på ett företag definierar ofta produktens fysiska utseende så att den tillfredsställer konsumenternas krav. Designfunktionen innefattar både "engineering" design (mekanik, elektronik och mjukvara) och industriell design (estetik, ergonomi och användarvänlighet).

Tillverkning: Tillverkningsfunktionen är först och främst ansvarig för att utveckla ett fungerande produktionssystem för att tillverka produkten. Denna funktion brukar innefatta inköp, distribution och installation.

Produktutvecklingsteamet: Ett väl fungerande produktutvecklingsteam är svårt att skapa, men det är en nödvändighet för att lyckas. Det finns fyra scenarion som bör undvikas framför alla andra. Det första scenariot innebär att de högsta cheferna inte är på det klara med de övriga i teamets mål med projektet. Detta leder kanske till att teamet inte får tillräckligt med resurser för att genomföra projektet. Det andra scenariot som bör förhindras är att de funktioner som är djupast involverade i projektet glömmer bort att se till helheten. De kanske istället vidtar åtgärder som gynnar deras egen avdelning framför projektets slutmål. Det tredje vanliga men dock oönskade scenariot innebär att teamet inte tilldelats tillräckligt med personella resurser, material eller kunskap. Det sista scenariot som bör undvikas är att viktiga beslut fattas utan att funktionerna marknadsföring, design och tillverkning konsulteras.⁹⁹

En väldefinierad utvecklingsprocess med avstämningar och rapporteringar längs vägen är mycket viktigt för att försäkra sig om att produkten kommer att hålla den kvalitet den i slutändan förväntas ha. Den fungerar som en övergripande plan som alla inblandade kan vända sig till om det uppstår oklarheter. En utvecklingsprocess innehåller naturliga vändpunkter och efter färdigställandet av varje fas bör det således finnas en tidsplan som

⁹⁷ Ulrich och Eppinger, 1995

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Ibid

kontrollerar att arbetet löper som det skall. Processen bör även dokumenteras för att företaget i framtiden ska kunna veta vad i arbetet som kunde ha gjorts bättre eller annorlunda.¹⁰⁰

Produktutveckling med hjälp av ett cross – functional team

Den globala konkurrensen och den tekniska utvecklingen har medfört att företagens förmåga att uppehålla konkurrenskraften blivit allt viktigare. Denna utveckling betyder också att det blivit en ökad press på företag att introducera nya innovationer på marknaden. Det blir med andra ord också viktigare att ta till vara på företagets entreprenörskap. En metod att ta till vara på entreprenörskapet inom ett företag är att använda sig av ett cross - functional team. Ett cross – functional team är ett lag som består av människor med olika kompetenser från olika funktioner. Ett cross – functional team består vanligen av personer från konstruktions- tillverknings- och marknadsavdelningen.¹⁰¹

I en artikel av Hitt et al¹⁰² har man undersökt vilken betydelse ledningens stöd och organisationens politik har gentemot interna processer i laget. Med interna processer i laget avses teamets ledning, intern kommunikation samt vilka funktioner som ingår i teamet. Undersökningen ville testa ett antal påståenden som tidigare ansetts vara viktiga för ett cross-functional teams framgång. Undersökningen bygger på att ett cross - functional team följts under 18 månader. Det man testade var följande påståenden:

- Effektiv kommunikation (intern och extern) är nödvändigt för att maximera synergin bland de olika funktionerna i teamet.
- Företagslednings stöd för produktutvecklingslaget eller cross-functional teamet påverkar effektiviteten i arbetet samt resultatet d v s den färdiga produkten.
- Involvering av leverantörer och kunder är viktigt för slutresultatet.
- Olika referensramar bland medlemmarna i teamet beroende på de olika kompetenserna har negativa effekter på integrationen i teamet.
- Organisationspolitik kan ha negativ effekt på lagprocesserna och på slutresultatet.

Undersökningen visade att skillnaderna mellan medlemmarna i cross-functional teamet, till stor del beroende på olika utbildning, inte hade någon inverkan på lagets arbete. Studien åskådliggjorde att det är mycket viktigt med företagslednings stöd, i fråga om information men även ekonomiskt.

Studien kom sammanfattningsvis fram till att ledning av ett cross-functional team är viktigt. Det skall råda en maktbalans inom teamet. Ingen funktion eller avdelning skall ha mer makt i över teamet än någon annan. Marknadsavdelningen skall medverka under hela produktutvecklingsprocessen.

Ytterligare en artikel undersöker vikten av att arbeta med cross – functional teams vid produktutveckling¹⁰³. Författarna betonar främst att det måste finnas en organisationsstruktur som stödjer företagets produktutvecklingsstrategi. Ett sätt att uppnå detta är att samarbeta över

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Hitt et al, "Corporate Entrepreneurship and Cross-functional Fertilization: Activation, Process and Disintegration of a New product design Team", Entrepreneurship: Theory and Practice, 1999

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Khurana och Rosentahl, "Integrating the fuzzy front end of new product development", Management Review, 1997

funktionsgränser, att dela ansvar och kunskap inom företaget. Undersökningen visar att en ny produkts framgång på marknaden är beroende av huruvida ett företag har använt sig av så kallade cross – functional teams i utvecklingsprocessen eller inte.

Produktdesign

Monö¹⁰⁴ och Svengren¹⁰⁵ anser att produkten är den främsta identitetsbäraren. Svengren menar vidare att produktens design är ett resultat av företagets beslutsprocess, kompetens, prioriteringar och värderingar. Svengren delar in en produkt i följande termer; funktion, ergonomi och estetik. Hon menar att det är dessa tre element i kombination som utmärker en produkts design. Produktens gestalt skall själv återge funktionen, produktens uppgift. Ergonomi betyder anpassning av arbetsredskap till människa, produkten skall alltså vara väl anpassad till den uppgift den skall fylla och till den som är tänkt att bruka den. Estetik betyder att uppfatta och känna med sinnena, produkten skall tilltala betraktaren eller användaren på ett mentalt plan.

Produktdesign skall vara ett uttryck för *helhetstänkande*, begreppet *gestalt* står för produktens hela uppenbarelse, den som talar till alla våra sinnen, det vi hör, ser, känner, luktar och smakar. Monö beskriver en gestalt som ”ett arrangemang av skilda delar, som framstår och fungerar som en helhet, vilken är mer en enkel addition av dess delar”¹⁰⁶.

Rune Monö definierar god design som ”en gestaltning av en produkt, som gör den lätt att förstå, effektiv för sitt ändamål och behaglig att använda”¹⁰⁷. Han menar vidare att det som uttrycks visuellt och verbalt via till exempel produktdesign, företagslogotyper, trycksaker och personalkontakter skall vara:

Tydligt – lätt att ”läsa”

Entydigt – omöjligt att tolka på mer än ett sätt

Effektivt – förmedla sitt budskap utan onödigheter

Logiskt – i förhållande till budskapet, som man vill för ut på marknaden samt

I harmoni – med övriga designaspekter, som ekonomi, ergonomi, teknisk och praktisk funktion, sociala och kulturella faktorer o s v.

Vid arbetet med produktdesign är det även viktigt att beakta att produktens design frammanar antaganden om produktens egenskaper och kvalitet hos konsumenterna. Designen påverkar även konsumenternas kategorisering av produkten i förhållande till andra. Det är därför viktigt att företaget är väl medvetna om vad de vill att den nya produktdesignen skall signalera. De bör arbeta proaktivt, d v s i förväg veta hur konsumenterna tänker för att inte i efterhand bli kategoriserade på ett ofördelaktigt sätt. Ett bra sätt för företaget att styra produkten rätt är att använda sig av produktdesignen i deras reklam och där förtydliga/stärka det budskap de vill att designen skall förmedla.¹⁰⁸

Något som är viktigt att tänka på vid arbetet med produktdesign är att undvika den kosmetiska roll som design lätt kan få¹⁰⁹. Design skall istället vara ett strategiskt styrinstrument redan i

¹⁰⁴ Monö, 1992

¹⁰⁵ Svengren, 1995

¹⁰⁶ Monö, 1992, sid. 43

¹⁰⁷ Ibid, sid. 20

¹⁰⁸ Bloch, ”Seeking the ideal form: product design and consumer response”, Journal of Marketing, 1995

¹⁰⁹ Dahlén, 1992

produktutvecklingen för att bli ett meningsfullt uttryck för företagets produkter och affärsidé. Design som uttryckssätt är även viktigt i företagets kommunikation i media och dess omgivning, det skall synas att företaget har en konsekvens som omfattar alla deras aktiviteter.¹¹⁰

Produktsemantik och - semiotik

Semiotik betyder vetenskapen om tecken – *hur* tecken signalerar olika saker. Semantik däremot innebär tolkningen av tecknens betydelse – *vad* tecknen signalerar¹¹¹. Semantik och semiotik har fått stor betydelse för marknadskommunikation, reklam, produktutveckling och produktdesign. När produkter förlorar sin designtradition och blir mer och mer lika varandra behöver de utveckla en egen identitet och det är på detta sätt semiotik och semantik blir viktigt. Produktens design skall i sitt formspråk inte bara beskriva produktens funktion, uppmana till handling och identifiera produktens avsändare utan även skapa en mening, betydelse och innebörd så att konsumenten förstår produktens språk.¹¹²

Enligt teoretikern Pierce består varje budskap av tre komponenter objekt, tecken och interpretant¹¹³. För att exemplifiera detta illustrerar Solomon hur en reklamannons för Marlboro med en ridande cowboy kan tolkas på olika nivåer. Objektet, den lägsta nivån, är produkten, d v s cigaretten. Tecknet, mellannivån, är cowboyn som representerar de associationer objektet skall sända ut. Interpretanten, den högsta nivån, är den individuella tolkning som görs av budskapet, cowboyn röker cigaretten.¹¹⁴

Tecken kan förekomma i tre olika varianter, ikon, index och symbol. En ikon är ett tecken som påminner om produkten eller företaget den representerar, t ex använder Apple Computers ett äpple som symbol. Ett index är ett tecken som delar egenskaper med produkten eller företaget, en blomma på en rengöringsprodukts förpackning kan signalera väldoft och fräschör. En symbol är ett tecken som genom associationer knyter an till produkten eller företaget, Mercedesstjärnan ger associationer till kvalitet och genuinitet.¹¹⁵

Designstrategi

Designstrategi ur ett företagsperspektiv handlar om att överföra och koordinera designresurser och aktiviteter för att uppnå företagets mål. För detta föreslås tre designaktiviteter:¹¹⁶

- 1 Utveckling av företags identitet
- 2 Design av produkter till försäljning
- 3 Design av verksamhetsmiljön

Detta tillsammans ger ett samlat designkoncept som handlar om att uppnå företagets mål i att skapa en rättmätig extern och intern identitet, i företagets produktutbud och dess miljö.

¹¹⁰ Ibid

¹¹¹ Svengren, 1995

¹¹² Ibid

¹¹³ Mollerup, 1996

¹¹⁴ Solomon, Bamossy och Askegaard, *Consumer Behaviour – a European Perspective*, 1999

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Olsson, Cooper och Slater, ”*Design strategy and competitive advantage*”, *Business Horizons*, 1998

Designstrategi i ett företag handlar om ”the effective allocation and coordination of design resources and activities to accomplish a firm’s objectives of creating its appropriate public and internal identities, its product offerings, and its environments”¹¹⁷. Det som följer med detta är hur varje av de ovannämnda designstrategierna kan bidra till att skapandet av en varaktig konkurrensfördel genom att kunna erbjuda ett mervärde för kunderna.

1 Skapandet av en företagsidentitet, corporate identity

För att kunna kommunicera en *företagsidentitet* inbegriper det att förstå;

- företagets värden och vad som skall kommuniceras
- relationen mellan företagets bild och företagets mål
- Huruvida fokus ligger på företaget, divisionen eller dess produktlinje
- Den nödvändiga designkompetensen
- Det icke fysiska budskapet som ett företag bär med sig

För att implementera dessa strategiska frågeställningar, designers måste arbeta med personer från PR-, reklam-, personal-, finans-, FoU och marknadsavdelningen.

2 Design av produkter till försäljning

Ett strategiskt produktdesignbeslut hänger samman med möjligheten att förstå marknadens och aktieägarnas krav på produkten d v s pris och kännetecken och sedan översätta dessa till designlösningar. En annan aspekt som designchefer måste ta med i beräkningarna är huruvida man skall standardisera designen eller individualisera. Detta är en fråga om kostnader. En metod att kombinera standardiserad design och individanpassad är att utveckla produktplattformar. Detta gör det möjligt att sprida kostnaderna samtidigt som det blir möjligt att anpassa produkterna marknader och målgrupper. Sony har genom sin Walkmanserie använt sig av en plattform för olika modeller. Bilindustrin skapar också plattformar som sedan ligger till grund för flera olika modeller.

I artikeln föreslås tre riktlinjer som skall följas vid design av produkter

- Produkten skall återge företagets värderingar
- Att utveckla en genomgående design genom hela produktlinjen
- Definiera attributen för varje varumärke

Att översätta dessa riktlinjer i handling innebär att designers skall formge produkter som är innovativa, pålitliga, varaktiga och lätta att använda. Designern måste även utveckla en produktsemantik som spänner över en hel produktgrupp. Designers bör utnyttja de kännetecken som marknadsförare identifierat som unika för det aktuella varumärket.

3 Design av miljön

Miljödesign innebär arkitektur, interiör och ”landscaping”. I skapandet av en företagsmiljö, påpekar Cooper Olson att målet för en designer är att tillförsäkra att designen återspeglar företagets värde. Designerns arbete kan ses ur ett makro och mikro perspektiv. Makroperspektivet innefattar från utseendet på huvudkontoret, produktionshallarna, återförsäljarna. Mikroperspektivet spänner mellan individuella arbetsstationer till

¹¹⁷ Ibid, sid 55

representativa receptionsområden. Cooper Olson menar att verksamhetsmiljön har direkt inverkan på arbetsmoral och produktivitet. Författaren menar också att design av verksamhetsmiljön kräver samarbete mellan designer marknads-, ”operations” samt personalavdelning.

3.3.4 Design och marknadsföring

Vi skall i följande resonemang visa hur marknadsstrategier kan kopplas samman till designstrategi och hur marknadsföringsmixen också kan mynna ut i direkta designaktiviteter. Utgångspunkten kommer att vara Michael Porters tre allmänna konkurrensstrategier; *Kostnadsöverlägsenhet*, *Differentiering* samt *Fokusering*¹¹⁸. Dessa utgör basala strategier för hur ett företag skall kunna överleva och skapa en stark ställning inom sin bransch.

Kostnadsöverlägsenhet innebär att företaget har en sträng kostnadskontroll och minimerar sina kostnader avseende forskning och utveckling, försäljning och marknadsföring. Strategin bygger på att företaget skall ha låga kostnader i förhållande till konkurrenterna. Porter menar att för att nå en lågkostnadsposition krävs bl. a en hög relativ marknadsandel.

Den andra konkurrensstrategin är *differentiering* som innebär att företaget skapar något som är unikt i dess bransch. Differentieringen kan ta sig olika uttryck, de kan vara att göra sig unik genom; design eller varumärkesprofil, teknologi, finesser eller via ett välutbyggt återförsäljarnät. Porter menar att det bästa är om företaget differentierar sig genom flera av de nämnda dimensionerna.

Fokusering handlar om att företaget fokuserar på ett visst segment, målgrupp eller geografisk marknad. Fokuseringen kan göras på många olika sätt, det går att använda sig av differentieringsstrategin genom att exempelvis skapa en unik produkt för ett visst segment. Men det kan också röra sig om att nå kostnadsöverlägsenhet för betjäna målgruppen.

I en artikel i Oakley¹¹⁹ påvisas att det går att koppla specifika designstrategier till Porters konkurrensstrategier. Designstrategier handlar om att tydliggöra ett företags positionering. Till konkurrensstrategin *kostnadsöverlägsenhet* kan kopplas en designstrategi som benämns *design-to-cost*. Denna strategi innebär att målet för designern främst är att göra produkten billigare, antingen i själva produktionsprocessen eller i komponenthänseende.

Porters *differentieringsstrategi* kan länkas samman med en designstrategi som benämns *design – image strategy*. Den bygger på produktens semantiska egenskaper d v s att produkten skall särskiljas genom dess uttryck. Designen skall även syfta till att ge kunden ett mervärde. Här ligger även designen tätt kopplat till företagets totala kommunikationsstrategi. Produktdesignen skall även leda till en förstärkning av marknadsstrategin. Genom denna strategi kan designern få till uppgift att förstärka ett varumärke.

Till den tredje konkurrensstrategin *fokusering* finns en designstrategi, *design – user strategy*. I denna strategi blir användaren, funktionalitet och ergonomi centrala aspekter. Designstrategin hänger samman med konkurrensstrategin genom att de skall mynna ut i en unik produkt.

¹¹⁸ Porter, Konkurrensstrategier, 1983

¹¹⁹ Oakley, 1990

Oakley menar att designern kan utgöra en brygga mellan teknik och marknadsavdelning. Det finns alltså marknadsstrategier som kan direkt kopplas till designstrategier som klargör vilka designaktiviteter som kan kopplas till den traditionella marknadsföringsmixen, produkt, plats, påverkan samt pris¹²⁰.

Cooper and Press diskuterar kring hur ett företag kan kommunicera kvalitativ information om konsumentbeteende till produkten. Det kan sedan utgöra grunden i ett produktkoncept. Det är främst tre metoder som lyfts fram, *metaforer*, *scenario utveckling* samt *analogier*¹²¹.

Metaforer är en metod som kan användas för att fånga personligheten i ett produktkoncept. Personligheten kan sedan omsättas till utmärkande egenskaper, vilket sedan kan vara till hjälp när designern skall skapa specifika produktkännetecken och den fysiska formen. Metforen kan vara av slaget ”En rugby spelare i kostym”.

Scenarioutveckling innebär att man berättar en historia t ex kan det röra sig om att man skapar ett fiktivt par. Man gör sedan tolkningar av parets köpvanor, processen de går igenom vid köp av produkter och vad som styr dem i deras produktval. Denna typ av information kan hjälpa designern för att lösa funktionella problem.

Analogier kan vara att man som designer frågar sig; om den här maskinen vore en bil hur skulle den då se ut? En Volvo eller Mercedes? Detta ger designern en fysiskform att relatera till.

Detta är metoder för att underlätta för designern att kunna ge produkten en identitet.

¹²⁰ Cooper and Press, 1995

¹²¹ Ibid

4 Empiri

Här redovisas uppsatsens empiriska iakttagelser. Empirin baseras på intervjuer med varumärkesansvariga för följande varumärken: Sony Ericsson, SAS, Libero och Tork (SCA). På Sony Ericsson har vi även haft möjligheten att intervju två nyckelpersoner på designavdelningen. Vidare presenteras intervjuerna med forskaren Lisbeth Svengren och tre fristående industridesigner.

4.1 Sony Ericsson Mobile Communications¹²²

Samarbetet mellan Sony och Ericsson Mobile Communications startade den 1 oktober 2001. Målet med samarbetet är att gå med vinst redan det första verksamhetsåret och bli en av världsledarna på mobiltelefoner inom fem år. Sonys och Ericssons styrkor skall fogas samman. Sonys sinne för design och Ericsson kunskap om teknik och deras infrastruktur skall skapa högteknologiska mobiltelefoner med säljande yta.



Den nya organisationsstrukturen: Det nya bolaget består av 3500 anställda, fördelade i USA, Tyskland, Sverige och Japan med huvudkontoret placerat i London. Den största design och utvecklingsavdelningen kommer att vara placerad i Lund.

Aktuell affärsbild: Sony säljer cirka 10 miljoner mobiltelefoner per år. Motsvarande försäljning för Ericsson är cirka 40 miljoner, den sammanlagda försäljningen är värd 72 miljarder kronor.

Marknad: Bolagets gemensamma marknadsandel för mobiltelefoner på världsmarknaden blir cirka 10.12 %. De marknader som bolaget främst kommer att satsa på i nuläget är Kina, Sydostasien, USA och Latinamerika, där de spår en stark tillväxt framöver.

Aktuell information: För att få en mer utförlig bild av det nybildade bolaget Sony Ericsson, valde vi att presentera en nyligen publicerad intervju som också den intervjuade Product Managern Michael Henriksson hänvisade till, med den nya forskning - och utvecklingschefen Kentaro Odaka som på ett bra sätt sammanfattar företagets strategi och mål.

Organisationen: Odaka rapporterar direkt till Sony Ericssons VD Katsumi Ihara. De globala, övergripande strategiska besluten och de beslut som rör bolagets marknadsföring fattas av ledningen på huvudkontoret i London. De dagliga affärsbesluten fattas dock i Odakas organisation som sitter i Lund. I Lund ligger det globala ansvaret för utvecklingen av dagens GSM-telefoner och framtidens 3G-telefoner. Odaka ansvarar för tre stora design- och utvecklingsavdelningar och den största av dessa avdelningar ligger i Lund. Odaka menar att Sony och Ericsson är två företag som kompletterar varandra. Ericsson har en egen infrastruktur med basstationer och nätverk. De har även den tekniska kunskap och den

¹²² Piper, "Två affärskulturer ska mötas, ur äktenskapet ska en vinnare föras", Sydsvenskan, 2001-12-02

utvecklingspotential som krävs för att lyckas. Sony å sin sida bidrar med bra produktdesign, mjukvara så som bilder, musik och spel och inte minst god konsumentkännedom.

Varumärke och design: Ericssons mobiltelefoner har fått kritik för att de är otrendiga, tråkiga och inriktade på den medelålders affärsmannen och detta har givetvis påverkat Ericssons varumärke. Men Odaka menar att Sony betraktas annorlunda av konsumenterna. Sonys mobiltelefoner har i undersökningar visat sig tilltala unga kvinnor. Odaka tror att Sonys telefoner har lyckats skapat ett mode med hjälp av trendig design och ett lustfullt innehåll. Han liknar Ericssons telefoner vid en "rejäl Volvo" och Sonys vid en "sportigare BMW". Målet med samarbetet mellan Sony och Ericsson är att tillverka mobiltelefoner med bra och unik design. "Varje mobiltelefon skall omedelbart bli igenkänd. Det skall synas direkt utan att man behöver läsa på höljet, vilket företag som tillverkat den. Tillsammans kan vi producera ett vinstgivande mobilsortiment."

Framtiden: Målgruppen för de nya telefonerna är opinionsbildande, intelligenta, sensitiva människor med intresse för ny teknik och nya moden. Åldersmässigt ligger målgruppen i intervallet 20 till 40 år, de är aktiva människor av båda könen som är trendkänsliga. Det kommer inte att bli en inriktning på den målgrupp som enbart letar efter en billig mobiltelefon. Däremot skall det finnas ett varierande produktsortiment med den gemensamma nämnaren att alla telefonerna skall vara lätta att använda.

De marknader Sony Ericsson kommer att satsa på är främst de växande marknaderna i Kina, Sydostasien, USA och Latinamerika. Den europeiska marknaden är relativt mättad då cirka 70 % av européerna har mobiltelefon.

4.1.1 Michael Henriksson och Michel Sabouné

Michel Sabouné har befattningen Director of industrial design. Michael Henriksson är Product Manager på Sony Ericssons i Lund och är dessutom utbildad industridesigner.

Varumärkesidentitet

Enligt Michael Henriksson är industridesign en tredimensionell kommunikation via produkter där man kan föra fram varumärkets värden och värderingar. Antingen är varumärket ett "arv" som företaget vill föra vidare eller en direkt målgruppsattraktion. Det finns konkreta attribut som är identifikationselement för varumärket. För exempelvis Ericssons mobiltelefoner är det: logotyp, antenn och Yes och No knapp. Industridesignerns roll är att utifrån varumärkesidentiteten skapa ett helhetsintryck. Mikael Henriksson tar upp exemplet BMW, där kärnan i varumärket står för teknik och innovation. Men för konsumenterna står varumärket även för: elegans, sportighet, status och kvalitet, soliditet och teknik. Han menar att industridesignerns uppgift är att materialisera dessa begrepp. På Sony Ericsson finns en person som har övergripande ansvar för varumärket, men ansvaret finns i alla delar av organisationen, vilket leder till att även designavdelningen har ett delansvar för varumärkesvisionen.

Mikael Henriksson anser att man kan överföra varumärkesidentiteten till nästa produktgeneration på olika vis beroende på varumärkets vision, mission och grad av etablering. Mikael Henriksson ger exempel på tre metoder för att överföra identiteten till nästa produktgeneration: A) Revolution, som innebär stora steg i utvecklingen, vilket Apple Computer använt sig av. B) Evolution innebär en kontinuerlig utveckling av produkter. Bilföretag är frekventa användare av denna metod. C) Repetition är en metod som används av Coca Cola och den går ut på att man gör små förändringar av produkt och budskap över tiden. Michel Sabouné menar att man också måste tänka på vilken fas varumärket befinner sig i för att kunna föra över identiteten till nästa produktgeneration

Enligt Mikael Henriksson har mobiltelefoner gått från att vara en teknikprodukt till att bli en konsumentprodukt. Detta har medfört att vikten av design har ökat för Ericssons del. Marknaden för mobiltelefoner har mognat i stora delar av världen, vilket också medfört att varumärkets betydelse har ökat.

Industridesign

Mikael Henriksson berättar att yrket som industridesigner är relativt ungt, det kom först på 50-60- talet. Industridesign handlar främst om att sätta ett uttryck på en produkt. Under årens lopp har yrket gått från att vara ren formgivning framförallt på konsultbasis, till att idag vara spindeln i nätet i produktutvecklingsprocessen. Henriksson menar att media har i stor utsträckning haussat upp betydelse av produktdesign han vill istället avdramatisera mystiken kring design.

Industridesignern skall överbrygga alla funktioner som marknad, ekonomi och teknik. Verktygen har även utvecklats och nu använder man sig i stor utsträckning av CAD som är en digital ritteknik. Henriksson menar att arbetet som industridesigner framför allt innefattar begreppen koncept och kommunikation. Varumärken och förpackning och egentligen allt som kommunicerar produkten är en naturlig del i arbetet. Industridesignern måste ha förståelse för

grundläggande teknologi, Mikael Henriksson poängterar att arbetet som industridesigner handlar om att vara generalist snarare än specialist.

Designprocessen

Designprocessen initieras av en idé. Utifrån idén sätts olika parametrar upp för berörda funktioner som marknad, teknik och design. Designerns roll måste specificeras tidigt för att senare kunna mäta förhållandet mellan den initiala idén och den faktiska slutprodukten. Industridesignerns uppgift blir att gestalta och skapa produkter. I produktutvecklingens inledningsfas arbetar man i workshops med människor med olika kompetenser. Produktens mål och vision delas sedan upp i de olika funktionerna och ju längre arbetet går desto mer finfördelad blir processen. Visionen blir även den mer och mer preciserad med tiden. Designprocessen skiljer sig åt beroende på om det är en massmarknadsprodukt eller en varumärkesbärare. I design av en ny produkt måste hänsyn tas till ekonomiska, materiella och funktionella aspekter.

Henriksson påpekar att det är oerhört viktigt att försöka förutsäga konsumenternas framtida attityder, värderingar och de allmänna tendenserna i samhället. Utifrån detta skapas koncept som sedan testas i fokusgrupper för att kunna säkerställa valet av t ex funktioner och färgsättning. Svårigheten med fokusgrupper är att respondenterna skall svara i "nuet" om en produkt som skall säljas i framtiden.

Nära samarbete med marknadsavdelningen är nödvändigt för industridesigners både i det initiala skedet och i slutet vid lansering av den färdiga produkten. På detta sätt får designavdelningen feedback och relevant information om marknaden. Detta för att undvika att lansera en produkt på ett felaktigt vis.

Designavdelningen på Sony Ericsson

Michel Sabouné framför att designarbetet tidigare sköttes av en extern designbyrå men numera sköts internt s.k. "in house". Huvudaktiviteten av designarbetet sker i Lund men designavdelningen är representerad på flera platser i världen. Företaget har en global närvaro på grund av att de är verksamma på många olika marknader. Detta ger en stor mångfald och ett brett synsätt på design. Vidare menar Henriksson att industridesign blir allt viktigare som positioneringsinstrument gentemot kund. Man har större potential att differentiera produkterna genom att arbeta med produktdesign.

Sony Ericssons designprocess är i inledningsskedet mycket resursstyd, vilket innebär att processen är begränsad av teknik, ekonomi och material. Det är viktigt att tidigt veta vilken resursåtgång man kommer att ha. Resurserna måste även koordineras med andra funktioner. Varje funktion har sin egen budget på grund av att resursåtgången varierar i olika stadier.

På frågan "hur styrd är design av funktionalitet och teknik"? Kontrar Michel Sabouné med att svara; "hur styrd är teknik av design?". Han menar att en produktidé ställer stora krav på att många faktorer skall samverka. Vissa faktorer är fixa medan andra är mer modifierbara. Inspiration till ny produktdesign hämtas från ett flertal håll bl. a genom konkurrentbevakning, från trender i andra branscher, utbyte med designvärlden, trendbyråer och mässor.

För tio år sedan syntes det på Ericssons mobiltelefoner att det enbart var en teknikprodukt men idag är företaget mer designorienterat. Dock poängterar de båda att teknik inte bara

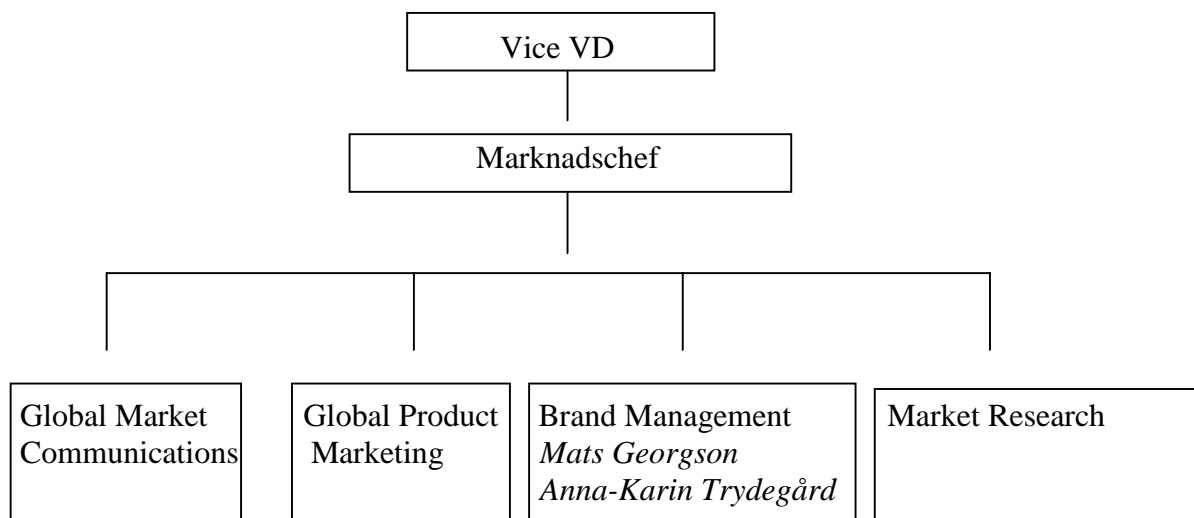
innebär något negativt som behöver döljas bakom design. Det är trots allt tekniken som har lett oss fram till dagens möjligheter.

4.1.2 Anna-Karin Trydegård

Anna-Karin Trydegård arbetar med Brand Management på Sony Ericsson. Hennes arbete innefattar för närvarande att lansera Sony Ericssons logotyp internt enligt de riktlinjer som finns. Hon arbetar också med Corporate Brand Identity vilket innebär varumärkesarbete på företagsnivå, att ge kontoren och få kommunikationen gentemot till exempel operatörer att avspeglas av den nya varumärkesidentiteten. Hon medverkar också till att ta fram en strategi för varumärket Sony Ericsson på längre sikt.

I sitt arbete informerar och stöttar hon organisationen i varumärkesfrågor. Hon beskriver det som att vara ett bollplank mot organisationen. Anna-Karin Trydegård lägger vikt vid attityden då det själv inbjuda till frågor så att hon inte framstår som en polis. Det gäller att visa sig bland de anställda och prata med olika människor och på så sätt plocka in varumärkesperspektivet så mycket som möjligt. Hennes arbete innehåller också juridiska frågor avseende varumärket.

Organisationsschema (för att visa vilken nivå Brand Management ligger på)



Brand Management inom Sony Ericsson ligger på global nivå i organisationen. Tillsammans med Mats Georgson, som är ytterligare en Brand Manager, arbetar hon med olika aktiviteter som rör masskommunikation. Enligt Anna-Karin Trydegård är det Mats Georgson som är länken uppåt i organisationen. De arbetar tillsammans på stora projekt med produktansvariga.

I sitt praktiska arbete har Anna-Karin Trydegård kontakt med ett flertal olika funktioner. Hon har ett nära samarbete med designteamet både i mindre frågor och större projekt. Hon har kontakt med produktledet på en strategisk nivå vid produktplanering. Hon är alltså delaktig i produktutvecklingsprocessens senare stadier i frågor som till exempel namn m.m. Hon samarbetar med Human Resources i London i frågor som rör företagskultur. Utöver detta kommunicerar hon med försäljningsorganisationen.

Anna-Karin berättar att det formellt finns ett cross - functional team som består av personer från Design, Branding och Produkt. Tillsammans skall de samarbeta, integrera och stötta

varandra i sitt arbete. I detta team stämmer Brand Managern kontinuerligt av frågor gällande varumärket. Det har avstämningsmöten med jämna mellanrum men arbetar inte dagligen som grupp.

Varumärket

Tyvärr är all information om det nya varumärkets kärnvärden och dess identitet konfidentiellt men Anna-Karin Trydegård säger att det kommer att offentliggöras någon gång i år. Det hon kan berätta är att hon och Brand Managern arbetar mycket utifrån kända varumärkesteorier, som Aakers, när de utvecklar varumärkesstrategier. De har arbetat igenom hela Aakers s.k. *Brand Identity Planning Model*. Slutresultatet kommer dock att vara mindre omfattande och oerhört förenklad i presentationsmaterialet. Hon påtalar vikten av att varumärkesarbetet är väl underbyggt och går att härleda.

Då varumärket ännu inte finns tillgängligt för konsumenterna är det svårt att uttala sig om hur de uppfattar varumärket. Anna-Karin Trydegård berättar att företaget ändå har vissa förväntningar beroende på de arv Sony och Ericsson har. När varumärket blir tillgängligt för konsumenter kommer det att utföra undersökningar om deras uppfattning. Den metod företaget brukar använda sig av är "Tracking". "Tracking" innebär att man genom kortare telefonintervjuer med tusentals personer i tio olika länder får reda på hur konsumenterna globalt uppfattar varumärket, produkterna och marknaden etc. Undersökningarna utförs normalt varje dag och rapporteras på kvartalsbasis då mobiltelefonmarknaden är snabbväxande. Materialet från "Trackingen" samt andra källor sammanställs i ett Scorecard där man plockar ut och analyserar nyckeltal. Anna-Karin Trydegård tycker att det är mycket viktigt att kunna mäta konsumenternas uppfattning. Ett bra förarbete är redan gjort så det är bara att bestämma en tidpunkt när undersökningarna skall inledas.

Anna-Karin Trydegård menar att det inte bara är Brand Managers uppgift att bygga in varumärkesvisionen i produkterna utan att det är hela organisationens ansvar. Hon säger att varumärkeshantering kräver både kunskap och känsla som man måste få ut i organisationen. Hon menar att det krävs både "hjärna och hjärta" i varumärkesarbetet. Ett företag kan stupa på att bara kommunicera kunskap så därför är det optimalt att i hela organisationen kombinera kunskap och känslor/engagemang i dessa frågor. Hon tycker inte att Branding bara ska vara kopplat till deras masskommunikation utan till hela affärsverksamheten.

Varumärkesidentitet ges enligt Anna-Karin Trydegård till största del genom produkten. Den kommer definitivt på första plats, d v s det man förknippar med produkten och hela upplevelsen av den. Utseendet kommunicerar starkt och omedelbart varumärkesidentiteten. Reklam och annan kommunikation är andra faktorer som ger produkten varumärkesidentitet. Likaså återförsäljarna och företagets beteende styr mycket identiteten utåt. Alla kontaktpunkter som företaget har med omvärlden påverkar i större eller mindre utsträckning.

Design

Att få varumärkesidentiteten att genomsyra produktutvecklingsprocessen och designprocessen är svårt men det kräver enligt Anna-Karin Trydegård ett nära samarbete. Personliga relationer och formalisering i form av cross - functional teams bör vara ett bra sätt att integrera varumärkesarbete med design och produktutveckling.

Anna-Karin Trydegård säger att det som varumärket kan bidra med i både produktutveckling och design är att säkerställa att det finns en röd tråd. Varumärkesportföljen måste innehålla drag av båda företagen och varumärkesidentiteten måste vara bestående genom generationer.

Anna-Karin Trydegård tror definitivt att produktdesign kan förstärka ett företags varumärke då designen är en del av produkten. Design är de visuella intryck som konsumenterna får, design kommunicerar effektivt och självförklarande med omvärlden. Designen måste vara attraktiv och spegla Sony Ericsson, över olika produktmodeller. För användarna är naturligtvis upplevelsen av produkten det viktigaste och designens del i upplevelsen varierar beroende på konsumentens preferenser. Vid lansering och vid köptillfället är det viktigt, senare handlar det mer om konsumenten trivs med produkten som helhet. Vid kommunikation till den stora massan och nya användare är det oerhört viktigt med design.

Designteamet i Sony Ericsson var delaktiga i att formulera varumärkesvisionen och logotypen gjordes "in house". Anna-Karin Trydegård säger också att japanska företag ofta är mer designinriktade och att de anser att varumärket till största delen består av produktdesignen. Ofta arbetar människor väldigt länge inom ett och samma företag och får därigenom en stark intuitiv känsla för varumärket. De genomsyras mer av sitt varumärke. Hon betonar vikten av ett teoretiskt fundament och tydlig kommunikation av varumärket. Hon tycker dock att det är en bra kombination att lägga stor vikt vid varumärke och design. Brand Management måste kunna tillföra något till designprocessen, det är en "key success factor". Eftersom mobiltelefoner diskuteras på marknaden idag mycket i termer av design så gäller det att hänga med och samarbeta.

Design är ett av flera positioneringsinstrument och ligger enligt Anna-Karin Trydegård i igenkännandet, något som tilltalar konsumenten snabbt och enkelt. I mobiltelefonbranschen har marknaderna mognat och designen har därför ökat i betydelse. Tidigare var det storleken på telefonerna som var det avgörande för konsumenterna säger hon. Nu är företagets erbjudande mer differentierat och valmöjligheterna oändligt mycket större. Överlag tycker hon att förmedlandet av varumärkesidentiteten via design redan är väldigt viktigt men det kan tänkas öka i betydelse om nya aktörer kommer in på marknaden.

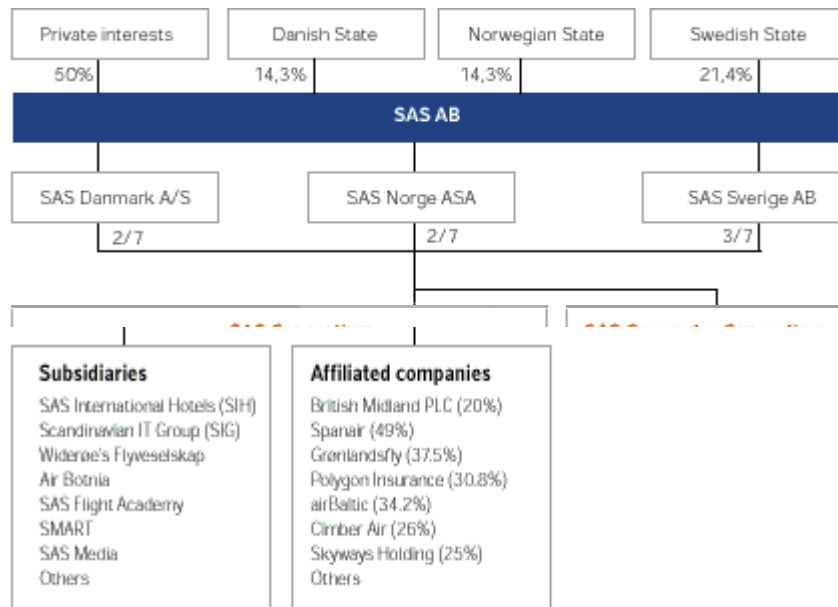
Det som gör ett varumärke framgångsrikt, är enligt Anna-Karin Trydegård, att det finns högt värderade/attraktiva och bestående associationer hos konsumenterna som förknippas starkt med varumärket. Det som förknippas med varumärket måste vara åtråvärt för konsumenterna. Hon tillägger att varumärket "finns hos deras konsumenter (existerar i huvudet hos omvärlden)" och att det bara juridiskt ägs av Sony Ericsson. Företagets uppgift är att vårda och utveckla varumärket. Anna-Karin Trydegård säger att varumärkets betydelse har ökat otroligt i branschen de senaste åren, men att det inte kommer att ske stora förändringar framöver. Hur långt olika marknader kommit i mognadsprocessen varierar dock beroende på var i världen man befinner sig. Varumärkets betydelse kommer kanske att öka något i framtiden.

4.2 SAS¹²³

SAS grundades 1946 och är ett konsortium bestående av tre nationella flygbolag SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB. SAS AB är moderbolaget och det är noterat på börsen i Köpenhamn, Oslo och på Stockholmsbörsens A-lista. Den Danska, Norska och Svenska staten äger 14,3 %, 14,3 % respektive 21,4 % var av SAS AB. Den resterande delen av bolaget (50 %) ägs av privata intressenter.



Organisationsstruktur:



Affärskoncept: SAS affärskoncept är att erbjuda den skandinaviska marknaden en bred vinstgenererande flygservice med fokus på affärsresor. SAS prioriterar absolut säkerhet, maximal punktlighet och utmärkt personlig service.

Trafiksystemet: SAS erbjuder sina kunder ett globalt trafiksystem som är uppbyggt kring nonstop turer från de tre skandinaviska huvudstäderna. SAS kan erbjuda mer än 9000 avgångar dagligen till mer än 900 destinationer i över 130 länder i världen.

Omsättning: Under år 2000 flög SAS cirka 23,4 miljoner passagerare till 92 destinationer i 33 länder. SAS hade över 1100 dagliga avgångar och transporterade 287,000 ton fraktgodis. År 2000 var SAS s omsättning 47,5 miljarder. Vid årsslutet 2000 hade SAS 31 000 anställda.

Den nya SAS-profilen: I september 1998 startade SAS ett program som skulle innebära en genomgripande yttre och inre förändring av företagets identitet, en ny grafisk profil, nya flygplan och utvecklingen av konsumentrelationerna. Förändringen skulle leda till högre konkurrenskraft och vinster. Nyckelorden var hänsynstagande, värme och öppenhet.

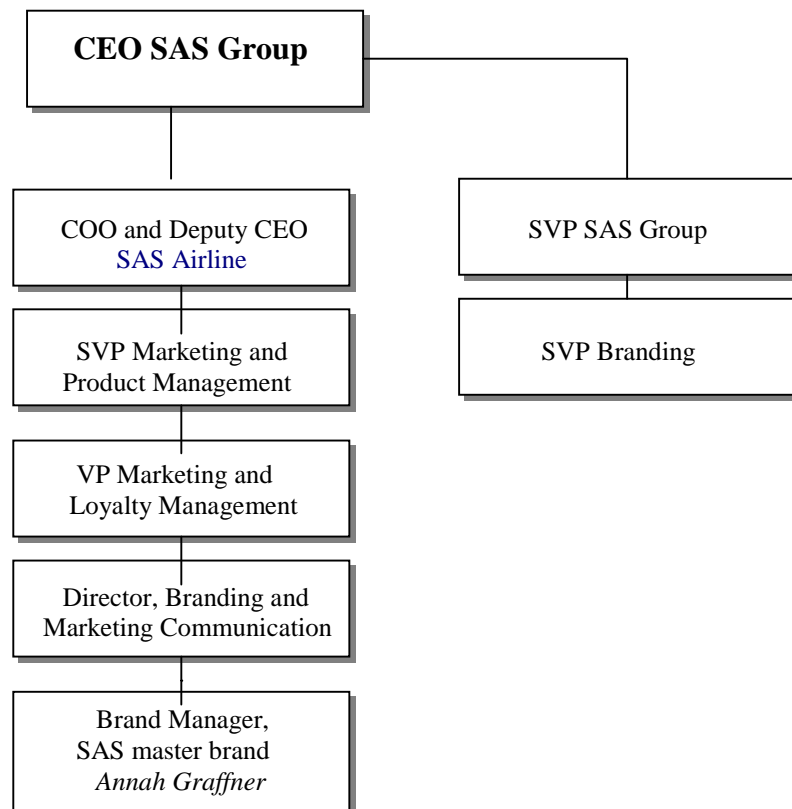
¹²³ www.sas.se 2001-12-19

4.2.1 Annah Graffner

Annah Graffner arbetar som Brand Manager på SAS. Hon ansvarar för företagets huvudvarumärke, SAS Business, som är affärsresor.

Det finns fyra varumärken i organisationen; Business, Pleasure, Cargo och Radisson SAS Hotels. Förr var arbetet med Brand Management indelat i två marknader, den skandinaviska och den internationella. Nu delas den istället in i två produktområden, SAS Business och SAS Pleasure. Business omfattar affärsresenärerna och Pleasure omfattar privatresenärerna.

Organisationsschema Brand Management



Annah Graffners ansvarsområden som Brand Manager innefattar kampanjer både på den skandinaviska och på den internationella marknaden. I dessa kampanjer ingår tryckt media och annonsering i TV.

Annah Graffner menar att det inte bara är de som arbetar direkt med varumärkesfrågor, d v s Brand Management, som är ansvariga för varumärket utan att hela personalen är varumärket. "Alla är Brand Managers", i synnerhet de som kommer i kontakt med konsumenterna. Allt som kommunicerar varumärket måste hänga ihop för att företaget skall framstå som trovärdigt.

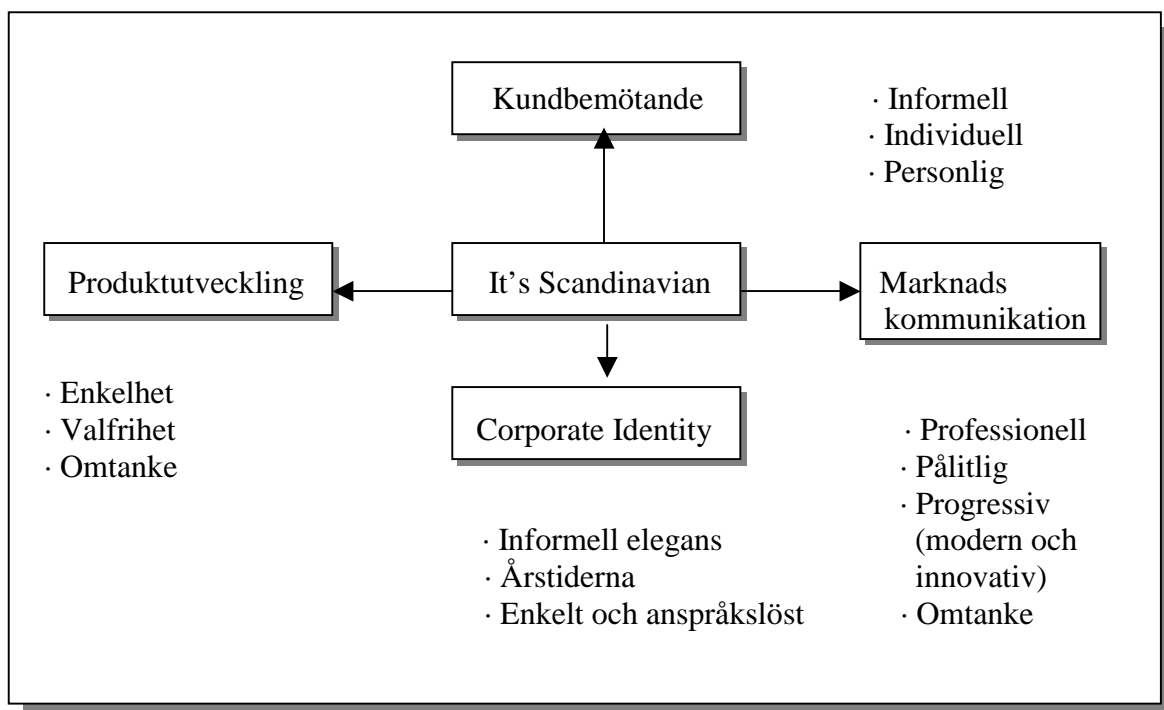
Annah Graffner samarbetar med olika funktioner i företaget för att kunna få all information hon behöver. Några av dessa är de skandinaviska marknadsavdelningarna, produktutvecklingen för de två områdena "In flight och On ground", "World Sales",

”Network”, ”Revenue”, Informationsavdelningen och Sponsring. Arbetet med dessa funktioner är inte formaliserat utan hon har själv skapat detta kontaktnät för att underlätta sitt arbete.

Som Brand Manager samarbetar hon dagligen med Lowe-Brindfors reklambyrå. Inför ett samarbete med en ny reklambyrå skrivs en brief för att delge byrån företagets segmenteringsmodeller och positionering m.m. Annah Graffners roll i detta är att informera om SAS affärskommunikation. Företaget har också en intern reklambyrå som arbetar utifrån de kreativa koncept som den externa reklambyrån har tagit fram.

SAS som varumärke

SAS Positionering – It’s Scandinavian



www.sas.se, 2001-12-19

Varumärkets fyra kärnvärden är: Omtanke, Pålitlighet, Professionalitet och Progressivitet (modern och innovativ). De tre första är så kallade hygienfaktorer som måste vara uppfyllda för att konsumenterna skall känna förtroende för företaget. Progressivitet är deras differentieringsfaktor mot konkurrenterna. Företaget har under år 2000 koncentrerat sig på att förstärka sin position som ett modernt och innovativt företag och arbetar med att förstärka dessa delar i varumärkets personlighet.

Varumärkets vision: ”Vi ska göra alla skandinaver stolta över sitt flygbolag”

Denna vision är under omarbetning då det kan vara svårt för konsumenter att känna stolthet för ett företag. Stolthet ligger oftare på ett mer personligt plan, man känner stolthet över sin familj eller sin karriär. Dessutom talar visionen endast till skandinaver och inte till övriga

resenärer. Varumärkets mission: "SAS uppgift är att föra skandinaver ut i världen och världen till Skandinavien." Denna mission bygger först och främst på att tillfredsställa affärsresenärernas behov av olika resmål.

Undersökningar visar att konsumenternas uppfattning av SAS stämmer överens med den bild företaget vill sända ut. SAS använder sig av så kallad "Implicit Mapping" som innebär djupintervjuer med konsumenter. "Brand Tracking" är ett annat verktyg de använder för att hålla sig uppdaterade om varumärkets position på fjorton olika marknader. Den kommunikationskanal där varumärket uppfattas tydligast av kunderna är genom själva flygresan och bemötandet ombord och genom deras övriga kontakter med personalen.

Varumärkeslojaliteten inom flygbranschen har tidigare varit hög men konsumenternas lojalitet minskar i och med alla olika bonusprogram och prissättning

Varumärket SAS har enligt Annah Graffner inte påverkats negativt av den turbulens som varit ute i världen på senare tid, med terroristattacken den elfte september och flygolyckan i Milano. Hon poängterar betydelsen av företagsledningens goda hantering av krissituationer, något som har medfört att förtroendet för varumärket är oförändrat. Hon menar även att varumärket gynnas då konsumenterna känner sig trygga med ett skandinaviskt bolag som flyger i säkra regioner.

Annah Graffner menar att ett varumärke blir framgångsrikt om man har en intressant produkt som är unik men hon säger att detta är svårt i flygbranschen då alla bolag förmedlar samma kärntjänst. Både varumärke och personlighet kommer att få ökad betydelse i framtiden då luftutrymmet blir friare och friare. Det är lätt för konkurrenter att kopiera SAS produkter men svårare att kopiera dess personlighet. SAS har hittills lyckats behålla sin unika position på marknaden.

Produktutveckling

SAS har tre typer av produkter. Den första är den flygservice de utför. Den andra produkten är de olika typer av flygerbjudande som erbjuds konsumenterna. Den tredje produkten är de fysiska produkter som till exempel lounges, självbetjäningssmaskiner, mobila Internettjänster och SMS som andra företag tillverkar åt SAS.

Produktutvecklingen är uppdelad i två enheter; "In flight" och "On ground". Annah Graffner är själv inte delaktigt i produktutvecklingsprocessen men säger att samarbetet mellan produktutveckling och Brand Management kommer att öka i framtiden då de kommer att sitta bredvid varandra och ha daglig kontakt. Hon tillägger att de som arbetar med produktutveckling är väldigt insatta i vad SAS varumärke skall förmedla.

Produktdesign

Eftersom SAS först och främst säljer en service blir det de fysiska produkterna som måste understryka de skandinaviska dragen. SAS har ingått partnerskap med till exempel Royal Copenhagen, Kosta Boda, Orrefors Glas och Georg Jensen för att förstärka det skandinaviska intrycket. Rena linjer, furu och de tre färgerna rött/blått/beige ska representera det skandinaviska. All design måste vara trovärdig och kvalitativ. För flygbranschen är säkerhet en viktig aspekt att beakta vid arbetet med design då mer än 60 % av resenärerna är flygrädda.

”2000+ projektet” är det projekt som ledde till en ny profilering av SAS. Företaget ändrade logotyp, uniformer, typsnitt, mat, design på annonserna osv. Detta projekt kom till då SAS behövde en ny strategi, när de insåg att resenärerna började ändra utseende och att det inte bara rörde sig om manliga affärsmän utan också om kvinnliga. En ökning av privatresenärerna bidrog även till den nya strategin.

Annah Graffner understryker vikten av att inte förlora trovärdigheten vid utvecklandet av en ny strategi och nya produkter. Det är lättare för ett företag att degradera sin produkt än tvärtom. Konsumenterna blir besvikna om den nya strategin och nya produkten inte uppfyller deras förväntningar och konsumenterna degraderar då produkten.

Det är viktigt att vara lyhörd för konsumenternas behov och tillfredsställa dessa på ett bra sätt. SAS målsättning är att ge konsumenterna allt de önskar.

4.3 SCA¹²⁴

SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget, bildades 1929 i form av ett holdingbolag för 10 stycken skogsbolag som producerade produkter av sågat virke och pappersmassa i norra Sverige. Dessa bolag fortsatte att verka som oberoende företag fram till 1954 då de slogs samman med moderbolaget SCA. SCA noterades på Stockholmsbörsen 1950.

Organisationsstruktur:



Produkter och varumärken: Hygienprodukter är den avdelning som tillverkar näsdukar, pappersservetter, barnblöjor, hygienprodukter till kvinnor t ex bindor och tamponger och inkontinensskydd. Några av konsumentvarumärkena i denna produktkategori är; Libero, Libresse, Tork och Tena. Edet förpackning tillverkar wellpappförpackningar, skyddspapper och de tillhandahåller förpackningslösningar. Till kategorin Skogsprodukter hör tillverkning av publikationspapper, pappersmassa, solida träprodukter, timmer and skogsbränsle. SCA North America tillverkar “Away From Home” pappersservetter, inkontinens produkter och skyddsförpackningar. SCA s största varumärken är Danke, Edet, Velvet, Zewa, Libero, Libresse, Nana och Tena. Produkterna i “Away From Home”-segmentet säljs främst under varumärket Tork.

Anställda: SCA har omkring 40 000 anställda i över 40 länder, främst Europa.

Omsättning: Den årliga försäljningen år 2000 översteg 67 miljarder. Försäljningen per affärsområde ser ut som följer; Hygienprodukter 46%, Förpackningar 37%, Skogsprodukter 16% and Övrigt 1%.

Marknad: Europa är SCA s huvudsakliga marknad. SCA har förvärvat ett flertal företag de senaste åren och stärkt sin marknadsposition för kategorierna Hygienprodukter och Förpackningar. SCA planerar att fortsätta expandera i Amerika, central och öst Europa och i Asien. SCA s tio största marknader (i ordning) är; Storbritannien, , Frankrike, Sverige, Italien, Nederländerna, Danmark, USA, Spanien och Belgien.

¹²⁴ www.sca.se, 2001-12-17

4.3.1 Christian Bona

Christian Bonas befattning är Business Manager Category Baby, SCA Hygiene Products. I befattningen Business Manager ingår att vara ansvarig för Liberos varumärkes vård och kommunikationsutveckling. Dessutom innefattar befattningen bl a att sköta kontakterna med reklambyrån, vilket innebär att skriva kontrakt och förse reklambyrån med nödvändig information.

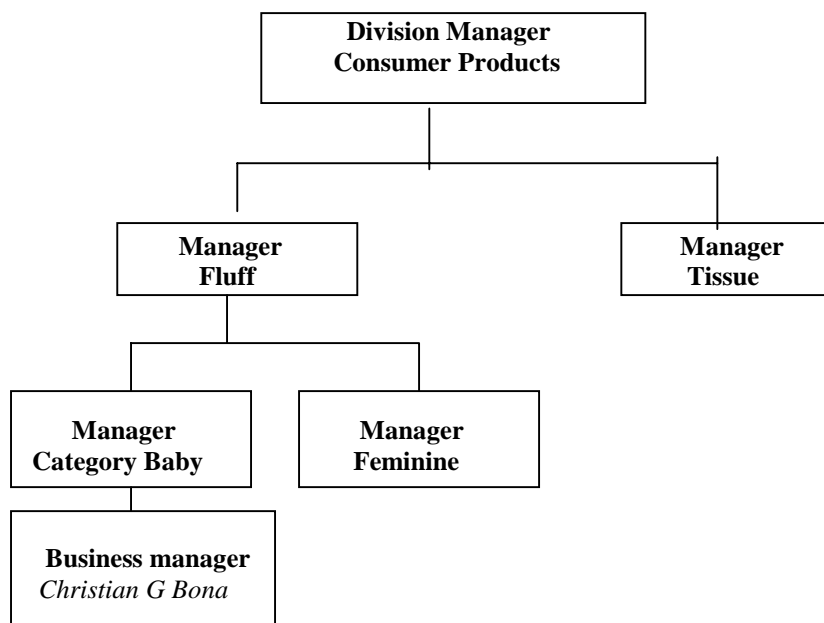


SCA Hygiene Products, är det största affärsområdet inom SCA, delas in i konsumentprodukter, inkontinensprodukter samt Away From Home som är produkter avsedda för storförbrukare. Konsumentdivisionen är i sin tur indelad i Fluff och Tissue. Fluff består av kategorierna Baby och Feminin Care. Varumärket Libero ligger under kategorin Baby. Libero är marknadsledande i Norden och har en marknadsandel på 7 procent i Europa. Blöjorna säljs under tre varumärken Libero Baby Comfort, Libero Up & Go och Libero Everyday. Liberosortimentet består av öppna blöjor, byxblöjor och "Wet Wipes". Varumärket Libero säljs framförallt i Norden.

Produkt och ansvarsfördelning

Arbetet med varumärkesprodukter är indelad under olika produktkategorier. Libero faller som tidigare nämnts under kategorin Baby. Christian Bona ingår i ett produktteam som består av personer från forskning och utveckling, inköp och produktion. Dessutom ingår en produktteknisk chef samt de som arbetar med återförsäljarnas egna varumärken. Tillsammans utvecklar teamet en produktplaneringsprocess som är en långsiktig plan för produkten. Produktplanering och strategi är mycket integrerat i forskning och utveckling som står i nära kontakt med Business Manager, Christian Bona. Han ansvarar för varumärket. Dessutom finns det en ansvarig för varumärket ifråga om förpackningsdesign.

Organisationschema Libero



1996 togs ett strategiskt beslut att bli marknadsledare på blöjor i Norden. En följd av det strategiska beslutet blev att byta reklambyrå till Forsman & Bodenfors. Tillsammans med reklambyrån utvecklades en ny strategi för varumärket Libero. Huvudsyftet när man vände sig till den nya reklambyrån var att ”göra reklam som folk gillar...”. De ville få varumärket att uppfattas som ”likeable”. Reklambyrån har ett långsiktigt kontrakt om samarbete och arvoderas månatligen för att de hela tiden skall ”tänka” Libero. Detta arbetssätt är att föredra istället för kortsiktiga projekt. Bona tycker dessutom att det är viktigt att kreatörerna på reklambyrån fått arbeta fritt. Representanter från reklambyrån närvarar också vid möten som inte bara behandlar varumärkesstrategi utan även totala affärsstrategin för Libero som rör exempelvis prissättning. Christian Bona menar att anledningen till det nära samarbetet är att deras kompetens på området.

Varumärkesidentitet

Varumärket Libero är uppbyggt kring ett antal nyckelord dessa nyckelord kan sammanfattas i formuleringen ”Joyful independence”. Denna formulering är varumärkets kärnvärde. Helhetsbilden är inte fullständig med enbart denna formulering utan kombineras med fotografier och reklamfilmer som innehåller ”Liberobarn”. Christian Bona betonar vikten av att vara konsekvent i sitt budskap. Ett led i denna konsekvens är att använda samma fotograf och regissör i reklamfilm och reklamfoton. Varumärkets kärnvärden handlar bl a om respekt för människor, rörelsefrihet och naturlig enkelhet. Om Libero skall placeras in i en teoretisk modell så menar Christian Bona att Varumärket Libero kan ses som en personlighet.

Det är svårt att ge en produkt som en blöja en varumärkesidentitet, då produkterna uppfattas som ganska lika av konsumenterna. Christian Bona påpekar dock att ledordet rörelsefrihet avspeglas i Liberos produkt i form av att blöjan är väldigt elastisk. Libero skall vara lika bra som konkurrerande produkter men till det skall läggas ett extra värde. Det handlar om att genom varumärket ge produkten ökat värde genom attityd och image. Christian Bona förklarar att till attityd begreppet har man kopplat ett antal nyckelord som skall utgöra ett fundament och genomsyra allt de gör i produkt- och kommunikationshänseende. Attitydbegreppet består bl a av nyckelordet modernitet, Libero visar det genom sin kommunikation via Internet.

Företaget har valt en konsekvent strategi i alla kommunikationskanaler som de använder sig av. Strategin handlar om att ta bort fördummande reklam och att ge familjen en självklar roll i reklamen. Libero grundar sig på vetenskapen om att det viktigaste för en förälder är att vara en ”god förälder”. Bra blöjor kan inte bidra till detta men Libero kan skapa en känsla av naturlighet, oberoende, humor, glädje och överraskningar i föräldrarollen. Libero har med hjälp av reklambyrån satsat stort på kommunikation via Internet, där det bl a finns ”chatrum” för föräldrar och blivande föräldrar där de kan dela med sig av sina erfarenheter. Bona betonar vikten av att det är föräldrarna själva som svarar på varandras frågor. Det ger en hög trovärdighet. ”Chatrummet” eller diskussionsforumet är en del i varumärkesstrategin som har slagit väl ut.

Produktdesigns roll för varumärket har hitintills inte varit så stor men den blir allt viktigare - så även förpackningens design. En gång per år samlas hela personalen i workshops för att alla skall ge sin syn på varumärket. Detta ger värdefulla och individuella uppslag. Christian Bonas uppmaning är: ”Låt personalen leva varumärke!” Han tycker det är viktigt att föräldrarna återknyter till föräldrarollen.

När varumärkesidentiteten skall överföras till nästa produktgeneration är det viktigt att det finns ett arv som följer med. Han tycker att grundstrategin alltid skall vara densamma men det är viktigt att man från Liberos sida följer omvärldens förändringar. Dessutom kan reklambudskapet fokuseras på olika faktorer.

Christian Bona menar att deras strategi är relativt ny men det förefaller som den bild de vill förmedla stämmer överens med den bild konsumenterna har. Det som gör ett varumärke framgångsrikt är framförallt en bra produkt, men även att kommunikationen är konsekvent. För att ett varumärke skall vara framgångsrikt krävs även tur men ”tur i längden har bara den skicklige”, avslutar Christian Bona.

4.3.2 Anna Königson

Anna Königson arbetar som Brand and Communication manager för varumärket Tork som ligger inom divisionen Away From Home, SCA Hygiene Products. Hon har tidigare arbetat med varumärkesfrågor på Saab.



Tork erbjuder ett komplett system för personlig hygien (tvål, toalettpapper och servetter), avtorknings-, rengörings- och putsprodukter för industrin samt bordsdukar och anpassade produkter för sjukvården. Tork är det marknadsledande varumärket i Sverige för storförbrukare och delad marknadsledare i Europa med amerikanska Kimberly & Clark. Med storförbrukare avses bl a hotell, industrier, kontor och sjukhus. Tork är indelat i fyra segment; Industry, Commercial, Hotel,Restaurants Catering (HoReCa) och Health Care.

Anna Königsons arbetsuppgifter består i att ansvara för varumärket internationellt d v s vara internationell Brand Manager, sköta mediakontakter, vara delaktig vid namnfrågor, design och paketering. Hon arbetar även med marknadsföringen av Torks mervärden, som t ex "Partners in Your Care" som drivs mot sjukhus, med syftet att öka hygienien bland personal och patienter.

Organisationschema – Away From Home



Det är Brand Managers uppgift att ansvara och utveckla varumärket inom divisionen. Inom Tork pågår just nu arbetet med att ta fram en ny varumärkesplattform. Den nya plattformen innebär en ny visuell identitet för varumärket i broschyrer och reklam. Det kommer också att innebära vissa organisatoriska förändringar. En grupp har bildats för att tillsammans med Königson arbeta med varumärket. Idag arbetar Anna Königson tillsammans med Regional Managers, d v s ansvariga för olika marknader runt om i världen, samt International Product Managers som är ansvariga för att vårda och utveckla produktsortimentet inom ett visst område. Hon samarbetar även med IPMs stödfunktion som benämns International Product Support. Königson har i sitt arbete även kontakt med juridikfunktionen och Corporate Communication. Hon har dock inte så mycket kontakt med forskning och utvecklingsavdelningen. Samarbetet och kontakten med forskning och utveckling är dock något som kan variera väldigt mycket.

Varumärkets identitet

Varumärket Tork står i dagsläget i första hand för ”smart solutions” vilket också är varumärkets huvudsakliga kärnvärde. Med det menas att oberoende av situation skall man kunna erbjuda lösningar. Anna Königson förtydligar resonemanget med ett exempel; ”en skola kan behöva läsbara pappersbehållare som inte går att sparka sönder och som håller ett lågt pris”. Tork skall vara alternativet som kan erbjuda kunden den optimala lösningen. Andra kärnvärden är ”total economy” och ”care for the environment”. Kärnvärdet Total Economy innebär att Tork erbjuder rätt lösning till rätt pris och kvalitet. ”Care for the Environment” eller miljömedvetenhet är nödvändigt idag enligt Königson.

Den nya varumärkesplattformen som håller på att arbetas fram, bygger på kundnära samarbeten och partnerskap. Varumärket skall även stå för innovation och bra prissättning. Den nya varumärkesplattformen skall stärka varumärket och ge det en tydligare profil. Varumärkesplattformen har utarbetats utifrån fakta om kunderna och vad kunderna vill ha. Den teoretiska grunden för den nya varumärkesplattformen har hämtats från litteratur av varumärkesförfattaren Jean-Noël Kapferer.

Anna Königson påpekar att det inte bara är Brand Managern som har till uppgift att bygga in varumärkesvisionen i produkten. International Product Management är andra som skall vara med om att ge produkten en varumärkesidentitet. Dessutom givetvis företagsledningen som har det yttersta ansvaret för varumärket. Königson säger att hon som Brand Manager kommer sent in i produktutvecklingsprocessen. Det brukar vara i slutet av ett utvecklingsprojekt när produkten skall marknadsföras och för ”sales promotion” aktiviteter d v s direkta säljstödskampanjer.

När det gäller att ge en produkt en varumärkesidentitet handlar det om att vara ”extremt konsekvent” i design, reklam, produktkännetecken och användning av logotyp. Vid byggandet av varumärket Tork har man hittills valt att arbeta med design, hygien, form och transparens. Det finns även skandinavisk ”touch” över produkterna. Utifrån kärnvärdet ”smart solutions” skall sedan produkterna präglas av användarvänlighet och vara lätta att sköta. Utifrån ledordet hygien, berättar Anna Königson, att man genom produkterna och kunskap vill uppmuntra till god hygien. Hållarna är utvecklade för att hålla en mycket god hygien och Tork erbjuder papper som torkar händerna fort och mjukt, vilket uppmuntrar till god handhygien. Detta är speciellt riktat till sjukvården där hygien är viktigt.

Inom segmentet industri har man valt att ta fasta på kärnvärdet ”care for the environment” eller miljömedvetenhet. Produkten skall vara miljövänlig både mot de som använder den och mot miljön i stort. Företaget har även valt att använda sig av papper för avtorkningsändamål då de har bedömts vara mer hygieniska. Königson betonar att säljkåren är viktiga förmedlare av varumärkesidentiteten. Det är viktigt att säljarna är insatta i vad varumärket står för och också agerar efter det. Ett exempel på dålig samklang mellan varumärke och säljare är bilindustrin. Hon menar att bilindustrin är bra på varumärkesbyggande men hon tycker inte att bilsäljarna avspeglar varumärket. Detta är något som man inom Tork kommer att jobba med i samband med den nya varumärkesplattformen. Königson vill att säljarna av Tork produkter skall avspegla en mer ”varm” attityd eftersom den nya plattformen bygger på kundnärlighet.

Produktdesign

Att få varumärkesidentiteten att genomsyra produktutveckling och designprocess handlar först och främst om att sätta in Forskning och Utveckling i varumärkesstrategin, genom att ge dem material och information menar Königson. Ledningen måste också vara väl insatt i varumärkesvisionen. Inom divisionen Away From Home Tissue finns det enligt Königson ett behov av att öka marknadsföring av varumärket. Det beror på att varumärket behöver få en tydligare profil och att det finns en önskan från distributörer om ett starkare varumärke. Hon tror definitivt att design kan påverka ett varumärkes framgång. Vid design av pappersbehållare har företaget använt sig av konsulter. En av Tork- behållarna har också belönats med utmärkelsen "utmärkt svensk form". Inom divisionen Away From Home finns inga anställda designer utan man använder sig uteslutande av konsulter. Anna Königson tror att design spelat en stor roll för Torks framgång och hon tror att designens betydelse kommer att öka i framtiden.

Tork- produkterna är som tidigare nämnts avsedda för storförbrukare. Den viktiga målgruppen för Tork- produkterna är emellertid återförsäljarna eller distributörerna. Königson menar att för Torks del handlar det "sales driven branding" d v s att man satsar mer på återförsäljarna och inte så mycket på reklam för att marknadsföra varumärket. När det kommer till att föra över en varumärkesidentitet till nästa produktgeneration måste man sätta upp vissa kriterier som är att beteckna som "måsten" och är självklara att ta med i nästa produktgeneration. Vidare handlar det om att ha varumärket närvarande hela tiden. Produkten måste också leva upp till vissa kriterier. Königson nämner som exempel att deras produkter inte helt plötsligt kan vara dåliga för miljön eller strida mot varumärkets andra kärnvärden. Vid ett skifte av produktgeneration ingår även att testa hur kunderna uppfattar produkten genom marknadsundersökningar.

Företaget har gjort undersökningar hur kunderna uppfattar varumärket Tork och enligt Anna Königson skiljer det sig från den bild de vill förmedla. Resultatet skiljer sig även mellan olika marknader i olika länder. Att varumärket inte uppfattas på samma sätt som företaget vill förmedla, tror Anna Königson kan bero på att de inte varit tillräckligt tydliga i sin varumärkesprofilering och inte satsat så mycket på marknadsföring via varumärket.

Det som gör ett varumärke framgångsrikt är, enligt Anna Königson:

Uthållighet – att man arbetar långsiktigt med varumärket

Konsekvens – i budskapet

Kontinuitet – att det finns en kontinuitet i sättet att arbeta

Hårdhet – d v s att man inte börjar tillverka produkter som ligger utanför ens område, exempelvis elektriska handtorkar. Det handlar också enligt Königson om att betrakta varumärket som en tillgång och att man vårdar det som andra tillgångar exempelvis maskiner.

Avslutningsvis säger Anna Königson att varumärkets betydelse kommer att öka för deras bransch. Distributörerna har indikerat att de vill ha ett starkare varumärke.

4.4 Expert Design Management

4.4.1 Lisbeth Svengren

Lisbeth Svengren är ämnesansvarig för marknadsföring vid företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet. Svengren är expert inom ämnet Design Management och har disputerat med doktorsavhandlingen "Industriell design som strategisk resurs". Hon är idag ansvarig för kursen "Design as a competitive tool" som ges vid Stockholms Universitet.

Lisbeth Svengren menar att det finns ett starkt samband mellan god produktdesign och god "business". "Men frågan är vad som leder till vad?" En bra parallell i detta fall är hönan och ägget, vad kom först? För vissa företag är design en avgörande framgångsfaktor men för andra spelar design en mindre framträdande roll. En lyckad produktdesign handlar först och främst om hur väl den tas emot av konsumenterna. Det bör dock poängteras att de flesta företag bör arbeta kontinuerligt med en medveten designstrategi. Detta för att underlätta kommunikationsprocessen gentemot konsumenterna men även för att underlätta det interna arbetet med att ge produkterna en identitet som kan nyttjas i flera produktgenerationer.

Det är viktigt att företaget själv tolkar sin affärsidé och framtidsvision. Det är viktigt för att klargöra om det verkligen är detta budskap som deras produkt förmedlar, genom produktdesign, varumärke och andra symboler som kan kopplas till företaget. Lisbeth Svengren menar att design är en av de bästa metoderna att förmedla en affärsidé, men kanske också den mest tidskrävande. Att uttrycka produktidentitet leder sålunda till slutsatsen att arbetet med design är mycket viktigt. En designprocess kräver mycket arbete och helst inblandning från de flesta funktionerna i ett företag. Detta kan av många företag upplevas som en allt för komplicerad och resurskrävande process. I många fall leder dessa faktorer till att arbetet med produktdesign inte blir av eller att det sköts halvhjärtat utan någon grundläggande strategi.

Lisbeth Svengren menar att de flesta företag som har en avdelning för produktutveckling arbetar mer eller mindre med så kallade cross-functional teams. En utvecklingsprocess är ofta projektstyrd vilket indirekt innebär ett samarbete över funktionsgränserna. Det som kan variera mest i sådana projekt är hur makten fördelas mellan funktionerna. Ibland väljer företagsledningen en sekventiell arbetsmetod där en funktion arbetar med sitt område och sedan lämnar över till nästa och ibland integreras alla funktionerna från början.

De produktdesigners som arbetar som anställda på ett företag har en kontinuitetsfördel när det gäller att inhämta aktuell information från och om företaget. Men samtidigt finns det risk för att de är färgade av olika faktorer, som kan göra det svårt att filtrera och värdera den information som de har tillgång till. Den anställde designern tillhör även det interna maktspel som kan förekomma på ett företag. En designer som arbetar på konsultbasis kan å andra sidan ha svårare att få snabb tillgång till den nödvändiga informationen men samtidigt kan han kanske utöva sin yrkesroll på ett friare sätt.

För att lyckas integrera varumärkesidentitet i designprocessen krävs hårt arbete. Det skall vara en dynamisk arbetsprocess där de involverade ständigt ställer sig frågorna; Vad står vi för? Stämmer produktens design, och vad den förmedlar, överens med vår vision och affärsidé? Om inte, rensa bort all onödig och missriktande information. Det viktigaste är att företagsledningen är engagerad i arbetet med varumärkesidentiteten och produktdesign. En

bra design kan inte ensam leda till framgång. En framgångsrik design kännetecknas framförallt av att den är användarvänlig, lättillgänglig och attraherar och tillgodoser konsumenternas behov.

4.5 Industridesigner

4.5.1 Rune Monö

Rune Monö har under sin yrkeskarriär arbetat som industridesigner. Dessutom har han varit professor i industridesign och givit ut ett flertal böcker i ämnet. Han är idag pensionerad och tar numera inga designuppdrag. Rune Monö inspirerades under sin yrkeskarriär av själva uppdraget i sig och i andra hand musik.

Rune Monö definierar design enligt den latinska översättningen: att märka ut, beteckna d v s göra ett tecken. Industridesign definierar han som ”nyttoprodukter avsedda att tillverkas i serier så att de anpassas till människa och miljö”. Med ”avsedda” menar han att det fordras en ”förlaga” till skillnad mot vad fallet är inom t ex det fria konsthandverket. Med ”människa” menar han hela människan inte bara den fysiska. Rune Monö har som industridesigner arbetat med ”allt” inom industridesign utom nyttoprodukter inom konfektion, textil och data. Tonvikten har dock legat på större maskiner, verktyg och flygplansinredningar. Han har också arbetat med grafisk design (t ex ICA och ursprungliga SAS-logotypen). Rune Monö har inte varit anställd på något företag utan har uteslutande arbetat som konsult.

Rune Monö beskriver designprocessen i sju steg;

- Systematisk och skrupulöst noggrann analys av krav och behov, d v s produktens huvuduppgift
- Skisstadium, där industridesignern hela tiden hålls informerad och därigenom görs delansvarig för urvalet av skissförslag.
- Förslaget utvecklas och blir konkretare ifråga om funktion, ergonomi och semantik - estetik. Under detta stadium råder täta kontakter mellan industridesigner och uppdragsgivare.
- Beslut av industridesignern av att godkänna förslaget
- Förslaget görs mer detaljerat
- Designern hålls informerad om produktionsplaneringen vilket Monö menar alltför sällan är en realitet.
- Uppföljning av designen.

Monö påpekar att industridesignern behöver ”all” information innan ett uppdrag kan påbörjas. Självklart för honom är information om den tänkta konstruktionen samt hur företagets marknadssituation ser ut. Med marknadssituation avses den historiska, aktuella samt företagets planer för framtiden. Här blir marknadsföraren en viktig länk i kedjan, enligt Monö. Marknadsinformationen är nödvändig för att gestaltningsmässigt kunna ge produkten en adekvat form. Monö betonar även vikten av att uppdragsgivaren måste ha förtroende för industridesignern.

När man kommer in på området varumärkesidentitet menar Monö att en produkt skall ges en egen identitet. Den skall beskriva vad produkten är, gör och vad avsikten är med den. För att åstadkomma detta måste de semantiska funktionerna beaktas. Han menar vidare att en produkt förutom en egen identitet ibland skall inneha en familjeidentitet och en produktområdesidentitet. Han tycker inte att det är nödvändigt med identifikationssymboler, som t ex Ericssons ”Yes” och ”No” knappar för att ge en produkt en varumärkesidentitet. Monö tycker att Brauns produkter, som fanns för ett tiotal år sedan, är ett bra exempel på hur

varumärkesidentiteten avspeglat sig i produktdesignen. Han tycker generellt att avspeglingen varierar kraftigt på marknaden är väldigt olika bland produkterna på marknaden.

Samarbetet mellan uppdragsgivare och designer kan brista och Monö ger olika förklaringar till varför. En orsak är att uppdragsgivaren visar bristande förtroende ("jag vet hur det ska vara", "jag kan branschen") för designern eller att det går prestige i samarbetet. Andra orsaker till brister i samarbetet kan vara att designern kommer in på för låg nivå i företagets organisation vilket gör att han får svårt att hävda sig och få igenom sina krav. Det kan också finnas samarbetssvårigheter inom företaget. Exempelvis kan marknads- och teknikavdelning konkurrera vilket kan leda till motsägande beslut. Designern kan också vara roten till problem, att han/hon redovisar sitt arbete för sällan eller inte är mogen uppgiften.

Rune Monös erfarenhet är att det är ganska vanligt att man arbetar i cross - functional teams. Han tycker det är bra att arbeta i ett sådant team under förutsättning att det finns en stark person som är projektansvarig. Det ligger i själva begreppet industriell design att arbeta i cross - functional teams. Monö tillägger att designern bör vara med under hela produktutvecklingen och följa diskussionerna oavsett var designerns kreativa fas kommer in.

Rune Monö menar att det inte finns någon specifik faktor som gör en design framgångsrik. Det finns olika anledningar till en designs framgång. Det kan vara att den kommer rätt i tiden och i situationen men det kan också vara så att reklam och marknadsföring är orsaken till framgång. Designen kan också ha varit "enastående adekvat i förhållande till produktens principfunktion" eller att produktsemantiken varit så tydlig att folk verkligen begriper produktens uttryck. Han betonar vikten av att design och marknadsföring stämmer överens. Monö menar att arbetet med design kan tillföra företaget identitet, självkänsla och förståelse för samarbetet över gränserna.

Rune Monö tror att design/designers betydelse för konsumentprodukter i framtiden kommer att bli stor. Han menar att det finns en risk för att produkterna blir spektakulära, att "det som gör sig i media blir avgörande". Han menar att idag börjar upphovsmannen bli viktigare än verket och detta kan förstärkas ytterligare i framtiden. Han tror också att semantiken d v s att produktens uttryck blir viktigare, i varje fall för elektronikprodukter. Det blir också en ökad internationalisering av designen vilket innebär att det inte kommer att finnas "en svensk stil" eller en "italiensk stil".

4.5.2 Morgan Ferm

Morgan Ferm driver en designbyrå och har arbetat som fristående designer under hela sin yrkeskarriär. Han har framförallt arbetat med maskiner och utrustning av industriell karaktär. Han har även designat mobila hjälpmedel som rollatorer, sängar och sängbord till sjukhus. Hans designarbete har inneburit mycket konstruktionsarbete och han ser sig själv som en innovatör inom det tekniska området. Ferm hämtar inspiration från tidningar, andras produkter och genom att följa förändringarna i samhället.

Som industridesigner vill Morgan Ferm komma kunderna så nära som möjligt. Detta kan innebära problem som konsult eftersom man nästan blir oundgänglig för företaget då man blir väldigt insatt och kunnig om produkten. Trenden idag är annars, enligt Ferm, att företag i större utsträckning anställer industridesigners. Morgan Ferm väljer att använda industridesignern Rune Monös definition av begreppet design d v s ”Till människan anpassa en produkt som man avser tillverka seriemässigt”. Grunden i denna definition är att anpassa en produkt till människan tekniskt och ergonomiskt. Anpassningen gör det möjligt att koppla emotionella och funktionella värden till produkten. Serietillverkning tar bort det konstnärliga hantverket och visar att det rör sig om en produkt till den breda massan. Exempel på en bra anpassning till människan är operativsystemet till Macintosh som med sitt datoriserade ”skrivbord” visualiserar en verklig skrivbordsmiljö.

Uppdragsförfarandet ser olika ut beroende på företagets storlek, arbetsmetoder och hur väl specificerad beställningen är. Större företag har ofta en mer byråkratisk upphandlingsprocess medan hos mindre företag är arbetet mer informellt. Ibland kan det vara svårt att avgöra när en förfrågan blir ett uppdrag. Det är lätt att designern blir en kreativ resurs som många utnyttjar för tips och råd.

En uppdragsbeställning börjar alltid med att ett företag har ett behov som kan vara mer eller mindre definierat. Designprocessen skiljer sig inte från produktutvecklingsprocessen enligt Morgan Ferm. I praktiken är inte designprocessen så strukturerad som teorin vill få den att verka. Det uppkommer idéer och koncept under mer slumpmässiga former som t ex när man går till affären. Industridesignern skall vara med under hela produktutvecklingsfasen från koncept till lansering. I konceptstadiet ingår att ta hänsyn till tekniska faktorer och andra förutsättningar som kan påverka produktens utförande. Vid lansering handlar designerns roll om färgsättning, förpackning och presentation. Ferm menar att på ett stort företag som Volvo är designers med från ”det första famlande mötet till ljussättningen på presentationen av bilen på bilsalongen”.

Vid ett uppdrag är det viktigt att designern får så mycket information som möjligt om företaget – ”man behöver veta allt”. Under arbetets gång går designern igenom en inlärningsprocess, eftersom mer och mer information kommer fram under produktutvecklingen, som t ex företagets affärsidé och marknadsundersökningar. Morgan Ferm påpekar att det är viktigt att industridesignern ges utrymme för gestaltning trots de resursstyrda ramarna för uppdraget. Det är viktigt att uppdragsgivaren klargör var i processen designern skall komma in för att undvika missförstånd.

Marknadsförare är nyckelpersoner som känner företagets marknad, konsumenter, konkurrenter och kunder. Designern måste förstå vilken marknad produkten är avsedd för, det går inte att göra en "Alessi –produkt", d v s italiensk modedesign, till tyska verkstadsföretagare. Han tycker dock att marknadsförare har en tendens att bli flyktiga och orealistiska. Ferm har själv vid flera tillfällen arbetat med marknadsförare vid konceptformulering och kontinuerligt under utvecklingen av produkten.

På frågan om hur man ger en produkt en varumärkesidentitet svarar Ferm att det ofta handlar om att ge produkten en identitet, något han tycker saknas i många fall. Ofta råder det omvända förhållandet d v s en bra produktdesign blir varumärkesidentiteten. Det är inte vanligt att det finns en formulerad varumärkesidé för designern att följa. Det handlar om att vara lyhörd för företagets affärsidé och vad företaget står för. Det gäller att hitta en styrka i den etablerade identiteten. Ibland kan det också vara så att ett företag vill bryta med gamla associationer och visa att man går in i ett nytt skede. Bakom kulisserna är det ofta ganska luddigt och produkter är ofta ganska identitetslösa. En varumärkesidentitet kan förmedlas exempelvis via färger och logotyp. Det finns ofta en historik bakom varför en identitet är på ett visst sätt. Arbetet kan även gå ut på att förstärka produktens syfte, vad produkten skall användas till.

Att materialisera varumärkesidentiteten är lite av designens hemlighet. Det är ett konstnärligt arbete som handlar om produktsemantik d v s designen skall få produkten att uttrycka känslor, kvalitet och historik. Det är viktigt att konsumenterna visuellt kan återknyta till upphovsföretaget, inte bara genom logotypen. Det är viktigt att det finns en konsekvens i helhetsbilden företaget vill förmedla. När en ny produktgeneration utvecklas är det viktigt att företaget behåller några identifikationsdetaljer som t ex grillen på en Mercedes. Det handlar om att gradvis avveckla, bevara och skapa nya detaljer.

Friheten gentemot en uppdragsgivare varierar beroende på vilken kunskap beställaren har. Ferm menar att det är bra när ramarna är väl definierade. Paradoxalt nog känns det friare att arbeta under satta ramar. Det är svårt att arbeta under premisserna "Ett vitt papper och tusen färger". Morgan Ferm menar att friheten också innebär ett ansvar gentemot sin uppdragsgivare. Orsaken till att det kan brista mellan designer och uppdragsgivare är att företag tror sig ha mer erfarenhet och kunskap om designområdet än de i verkligheten har. Han likställer det vid att gå till läkaren och ordinera sin egen medicin, kort sagt ett oprofessionellt handlande från uppdragsgivarens sida.

Ferm har arbetat i cross – functional teams. Vid t ex vid framtagandet av sjukhussängen samarbetade han med arbetsterapeuter, sjukhusgymnaster och ekonomer vilket han tycker det är ett mycket bra sätt att arbeta på. Ett smart grepp är att starta ett projekt med många olika kompetenser. I slutändan är de personer med störst engagemang som är kvar. En viktig aspekt är att projektgruppen har fullt stöd från företagets ledning och ägare och att de också visar ett engagemang i projektet. Det skall tillräckligt med resurser och ledningen skall utgöra en sporre till att projektet skall nå framgång.

Designens betydelse för konsumentprodukter är avgörande för dess framgång och har varit det under en lång tid. Design har också olika betydelse beroende på produkt. Ferm gör en jämförelse mellan rivjärn och parfym. Han tycker att design har blivit för mycket yta idag och han tror att konsumenter längtar efter substans och artefakter. En bil är en bil d v s att gå tillbaka till produktens ursprung istället för att fastna i utseende och design. Teknik och innovationer har fått stå tillbaka för det ytliga och detta har hämmat utvecklingen menar

Ferm. Okunskap och yta d v s produktens skal har lett till att de produkter som för konsumenterna ser designade ut har felaktigt likställts med begreppet produktdesign.

När Ferm kommer med ett uppdragsförslag möts han ibland av frågan: "Det är bra men skall du inte designa produkten också?" Ferm menar att dataprogram gjort det möjligt att skapa former som tidigare inte fanns. Bra design syns inte, enligt Morgan Ferm. Det som gör en design framgångsrik är när den ger oss känslan av att produkten är något som vi upplevt fattats oss. Bang & Olufsson har genom att se design som arkitektur lyckats ge sin produktlinje en helhet och fokus läggs inte på detaljer.

En designer måste känna ödmjukhet inför sitt arbete. Vidare handlar det om att leta efter lösningar som redan finns. Ferm hänvisar till en känd designer som beskriver sitt arbete som att vara en "letare". Morgan Ferm tycker att en industridesigner kan tillföra ett företag nya tekniska lösningar, ge realistiska bilder av företagets idéer samt tillföra ett annorlunda perspektiv.

Morgan Ferm avslutar menar att hans arbetssätt kan liknas vid grundmodellen för produktutveckling enligt PIIV-modellen:

Preparation: En logisk process med utgångspunkt från vänster hjärnhalvas verksamhet. Samla nödvändig information och förberedelser inför kommande arbete.

Inkubation: Den tid det tar att mentalt förstå och bearbeta informationen och uppgiftens innebörd. Inkubationen skapar ofta oro och kräver mycket engagemang av de inblandade.

Illumination: I denna fas skapas idéer - brainstorming.

Verifikation: Ritningar och underlag tas fram för att själva tillverkningsprocessen skall komma igång.

Under inkubationstiden pågår en ständig mental aktivitet som gör att designern ser verkligheten ur det nyfunna perspektivet. Detta leder till att nya idéer kan uppstå när som helst. Det handlar ofta om att acceptera det mentala kaos det innebär att ta sig an ett nytt projekt. Kaos är inget farligt, det ger ofta uppslag till många kreativa idéer menar Ferm.

4.5.3 Lina Odhe

Lina Odhe är industridesigner och arbetar på designbyrån Stilpolisen. Hon har arbetat med medicintekniska produkter, luftrenare och kassamaskiner. Designbyrån Stilpolisen har haft uppdrag från bl. a IKEA, Brio, AstraZeneca och Höganäs. För att hämta inspiration till ny produktdesign inför ett uppdrag studerar Lina Odhe givetvis befintliga produkter på marknaden men hon säger att inspirationen kommer även från andra håll.

Lina Odhe ser design som en process och metod att lösa problem. Hon menar att som designer utgår man ofta ifrån ett problem. Utifrån den problemställningen utarbetar man sedan designlösningar. I litteraturen definieras design som formgivning och slutgiltig gestaltning men Lina Odhe väljer att betona den problemlösande processen.

Designbyrån ger sig gärna in i nya produktområden som de inte har kunskap om, men hon tillägger att de kanske inte skulle designa vapen. Odhe tycker att det är bra att arbeta med produkter som designbyrån saknar erfarenhet av. Skälet är att man därmed kan se problemet med nya fräscha ögon. Hon vill likna en industridesigner med att vara journalist. Det handlar om att sätta sig in i nya frågor, samla in information från olika håll och sedan gestalta. En journalist gestaltar i ord och en industridesigner i form.

Lina Odhe har endast arbetat som konsult men har praktiserat på Volvo Lastvagnar. Skillnaden mellan att vara anställd designer och att arbeta på konsultbasis är framförallt tidsaspekten. Konsulten måste offerera en tidsram för projektet. Eftersom det hänger samman med kostnaden för designuppdraget. Som konsult krävs mer tid att sätta sig in i problemet och företaget. Det är svårt att få uppdragsgivaren att inse hur omfattande information det krävs. Det som är positivt med att komma in som konsult är att man blir oberoende av hierarkier och vågar ifrågasätta invanda arbetssätt. Det finns inget egenintresse i företaget att försvara. Lina Odhe påpekar att det är en bra kombination att sätta industridesigner som inköpare av designtjänster. Det är också en metod som till exempel IKEA använder sig av.

Ett uppdrag initieras av att ett företag kontaktar byrån eller i enstaka fall att byrån kontaktar ett företag som de anser behöver hjälp med att forma en design. Tillsammans med uppdragsgivaren görs en projektbeskrivning. Specifikationerna från uppdragsgivaren kan variera och de kan vara mer eller mindre styrda.

Teoretiskt beskriver Lina Odhe designprocessen som linjär men i verkligheten behöver man ibland gå tillbaka i processen. Innan ett projekt sätts igång behövs väldigt mycket bred information. Designprocessen delas in i följande steg:

- Projektbeskrivning
- Informationsinsamling
- Analys av problem
- Problemformulering
- Skissfas med många olika idéer och förslag. Denna fas liknas vid ett holistiskt arbetssätt, d v s betoning på helheten och ej på separata delar
- Urval av skissförslag
- Vidareutveckling av de utvalda förslagen. En projektgrupp sätts samman
- Utformning av ett slutförslag

Marknadsförarens roll i designprocessen är viktig och denne bör finnas med från början och sedan vid kontinuerliga avstämningsmöten. I projektets inledningsfas är det bra om det finns personer med olika kompetenser som sedan kan göra insatser i olika faser. Odhe säger att det ibland råder motsättning mellan marknads- och teknikavdelningens intressen. Men utan marknadsavdelning kan det bli för mycket gissningar om vad som är kommersiellt gångbart. Samarbetsvårigheterna handlar även om att avdelningarna ser begränsningarna i sina respektive områden. Teknikavdelningen anser t ex att det inte går att producera det som marknadsavdelningen föreslår. Lina Odhe aktar sig för att säga att någonting skall vara på ett visst sätt. Man måste istället anpassa sig till varje situation. Målet med produktdesign är först och främst huvudfunktionen, d v s den uppgift produkten skall fylla - därefter att produkten är kommersiellt gångbar.

En varumärkesidentitet måste bottna ur någonting för att den skall bli framgångsrik. Ett exempel på ett bra varumärkesbyggande utan någon lyckad produkt är de webbhandelsportaler som numera gått i konkurs. Lina Odhe menar att det till största delen är de stora företagen som går i bräsch för varumärkesbyggande. När det gäller att förmedla en varumärkesidentitet till en produkt handlar det om dess semantiska funktioner, vad produkten skall uttrycka. Om varumärkesidentiteten skall förmedla mobilitet bör produkten vara anpassad därefter. Designern får då ställa sig frågan vad mobilitet kan tänkas innebära och hur detta kan gestaltas. Vissa färger och former kan sedan knytas till detta begrepp. Sedan kan konsumentpaneler och olika typer av testgrupper användas för att verifiera att tolkningen når ut.

Vid förmedlandet av en varumärkesidentitet är det viktigt att arbeta inifrån. Ett företag kan inte kommunicera ett budskap som inte stämmer överens med deras inre. Därmed inte sagt att man inte kan arbeta mot ett mål med en annan identitet. En industridesigner måste vara lyhörd för vad företagets styrka är. Odhe menar att designer kan finna ytterligare kvaliteter som uppdragsgivaren själv inte ser. Lina Odhe anser det inte vara en nödvändighet att det finns specifika identifikationssymboler på en produkt för att förmedla en varumärkesidentitet. Som designer vill hon undvika "lösningar" från uppdragsgivarens sida då de kan hindra utvecklings och kreativitetsprocessen. Hon ger ett exempel med en uppdragsgivare som har problem med arkivering. Odhe vill då inte ha uppdraget att göra en pärm utan industridesignerns utgångspunkt skall vara att hitta en egen arkiveringslösning.

Lina Odhe tycker att man skall arbeta utifrån abstrakta värden för att förmedla ett varumärke till en produkt. Bra exempel på företag som lyckats förmedla sin varumärkesidentitet genom sin produktdesign är Bang & Olufsen och Gudrun Sjödén. När en varumärkesidentitet skall överföras till nästa produktgeneration handlar det om att extrahera de faktorer som bäst ger varumärket sin identitet. Men hon påpekar att det inte är nödvändigt att förändra förändringens skull.

Generellt sett har Lina Odhe fått fria händer gentemot sina uppdragsgivare. Orsaker till att det kan brista mellan designer och uppdragsgivare är dels om uppdragsgivaren vill gå in och detaljstyra, dels om designern redovisar sitt arbete vid för få tillfällen eller om uppdragsgivaren vill hoppa över en fas i designprocessen. Det kan även brista om båda parter saknar förtroende för varandras kunskap.

Om projektet skall drivas av ett cross - functional team bör rollerna vara tydligt fördelade. Man arbetar i grupp där olika funktioner gör insatser vid olika tillfällen. Ofta hamnar industridesignern i rollen som projektledare, framförallt vid uppdrag från mindre företag.

I en produktutvecklingsprocess tycker Lina Odhe att en industridesigner bör vara delaktig hela vägen från konceptutveckling till lansering. Hon betonar framförallt industridesigners roll i konceptstadiet. Lina Odhe betonar att det behövs människor i företag som kan röra sig över flera discipliner.

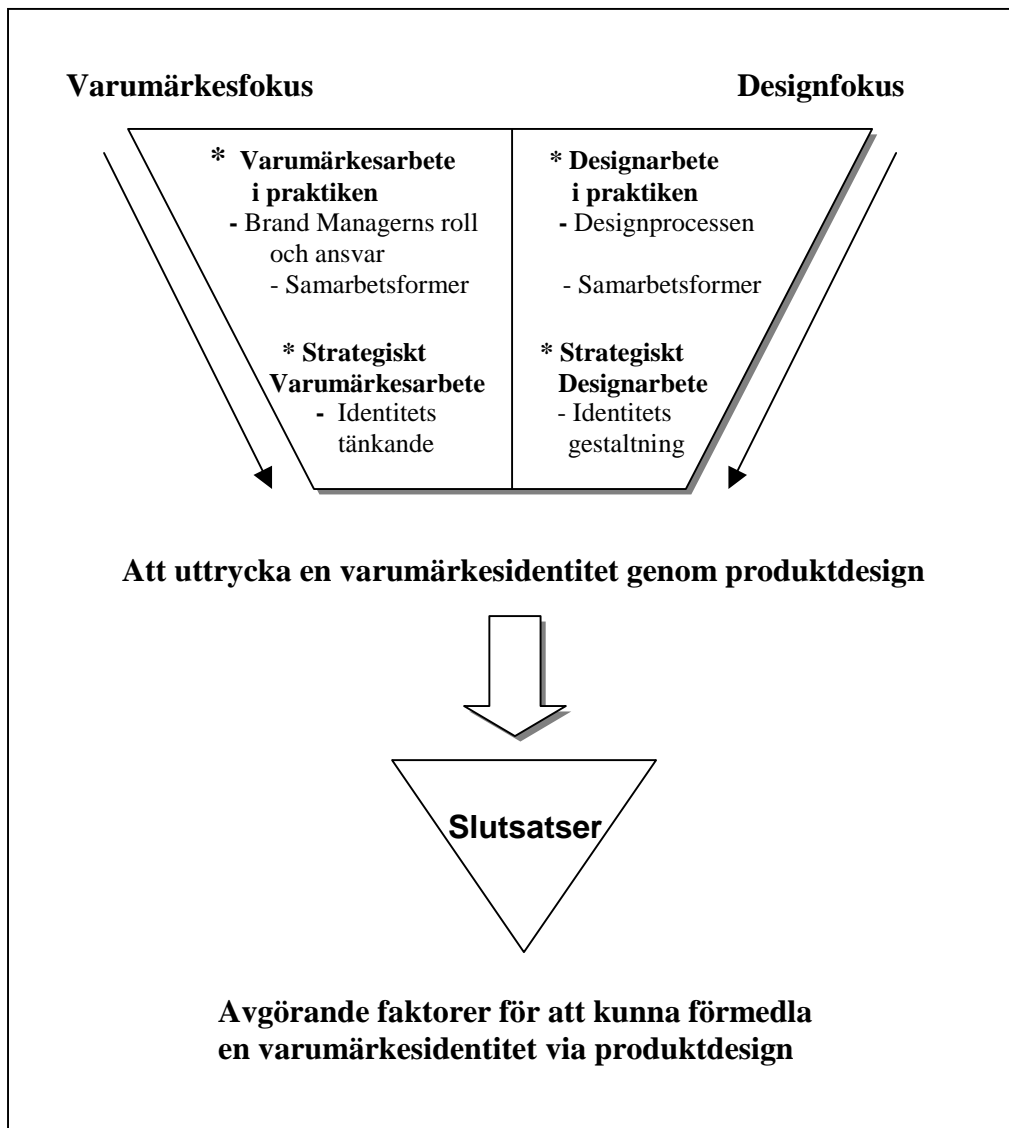
I framtiden kommer alla mer eller mindre att koppla design till sina produkter men det behöver inte alls betyda att det blir bättre. När det handlar om konsumentprodukter så skall de framförallt fylla ett behov men även innehålla och ge konsumenterna ett känslomässigt värde. En framgångsrik produktdesign är, menar Lina Odhe, när produkten ger något man inte visste att man ville ha.

5 Analys

I detta avsnitt kommer uppsatsens empiriska material att diskuteras och analyseras utifrån uppsatsens teoretiska referensram. Vi har valt att lyfta fram ett antal centrala punkter som vi anser vara speciellt viktiga för uppsatsens syfte och bidrag.

För att illustrera analysens struktur har vi konstruerat en modell. Modellen visar hur vi har utgått från ett brett fokus på varumärke och design för att, genom analysen av hur varumärkes- och designarbete sker i praktiken och strategiskt, kunna komma fram till slutsatser för att besvara vårt syfte.

Analysmodell



5.1 Varumärkesarbete i praktiken

5.1.1 Brand Managers roll och plats i organisationen

Varumärkesansvariga har enligt teorin traditionellt varit hierarkiskt organiserade d v s att varje Brand Manager är ansvarig för ett varumärke. Varumärkesteorikern Mats Urde menar att Brand Managerbefattningen oftast ligger på mellancheftsnivå och mer har rollen som specialist utan en egen avdelning under sig. Detta stämmer överens med de iakttagelser vi gjort. Urde tycker dock att det finns en risk i detta eftersom Brand Managern riskerar att inte få gehör för sina idéer i organisationen. Detta påstående är svårt att bemöta utifrån det empiriska materialet. Det som emellertid framkommer är att varumärkesfrågor kan betraktas som "flummigt" av andra i företaget. Andra avdelningar kan uppfatta resonemanget och terminologin som omger varumärkesarbetet som otydligt. Detta kan vara ytterligare en orsak till att det kan vara svårt för varumärkesansvariga att få stöd för sitt arbete i organisationen.

VD: n är den person med det yttersta ansvaret för varumärket men samtlig personal inom företaget har ansvar för varumärket menar Annah Graffner, SAS. Anna Königson på SCA betonar också att ledningen har det yttersta ansvaret för varumärket. Det formella och uttalade varumärkesansvaret ligger dock i praktiken flera nivåer från företagets VD. Det råder ingen avgörande skillnad mellan Sony Ericsson, SAS och SCA rörande vilken nivå de varumärkesansvariga (Brand Managern) befinner sig på. Sony Ericsson har dock sin varumärkesansvarige högst placerad i organisationen vilket kan bero på att de endast har ett varumärke.

Low - Fullerton skriver i sin artikel om Brand Managementsystemets framtid. De lyfter fram tre viktiga åtgärder som de anser vara nödvändiga för Brand Managementsystemets fortlevnad. Först och främst att varumärkesarbetet skall skötas av personer med erfarenhet och externa kontakter. Den andra åtgärden innebär att minska byråkratin inom organisationen, som istället riktas in på "friare", mer personcentrerade organisationer som främjar relationsbyggande. Till sist påpekar författarna att Brand Managers skall ges mer ansvar och de skall uppmuntras till lagarbete.

De Brand Managers som ingår i uppsatsens empiriska material arbetar alla med flera olika avdelningar/funktioner. Enligt vår mening har de varumärkesansvariga som omfattas av den empiriska studien stor frihet att skapa ett brett kontaktnät inom och utom organisationen. De påtalar vikten av att ha ett nära samarbete med design och produktutveckling. Reklambyrån tycks vara en viktig extern kontakt för den här yrkeskategorin och speciellt Christian Bona, Libero, betonar vikten av nära samarbete med reklambyrån för produktens framgång. Det som kan påpekas i sammanhanget är att varumärkesarbetet har en stor strategisk betydelse för företaget.

Brand Managern inom ett företag beskrivs av Urde utifrån fyra roller; marknadsanalytiker, planerare, koordinator och övervakare. Brand Managers arbetsuppgifter är av flera slag. De varumärkesansvariga som ingår i den empiriska studien fyller dessa fyra roller men i olika omfattning. Deras arbete har dessutom en mer strategisk funktion än vad som beskrivits ovan. Med stöd av det empiriska materialet finner vi således att Brand Managern har fem roller. Den femte rollen, d v s den som strateg, är den som är överordnad och ligger till grund för de övriga. Brand Managers viktigaste uppgift och roll är den som strateg d v s att delge

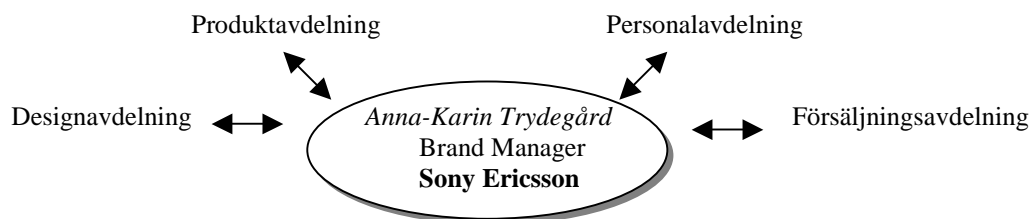
varumärkets vision till de olika funktionerna inom företaget och se till att de arbetar efter denna.

5.1.2 Vilka funktioner/avdelningar samarbetar varumärkesansvariga med?

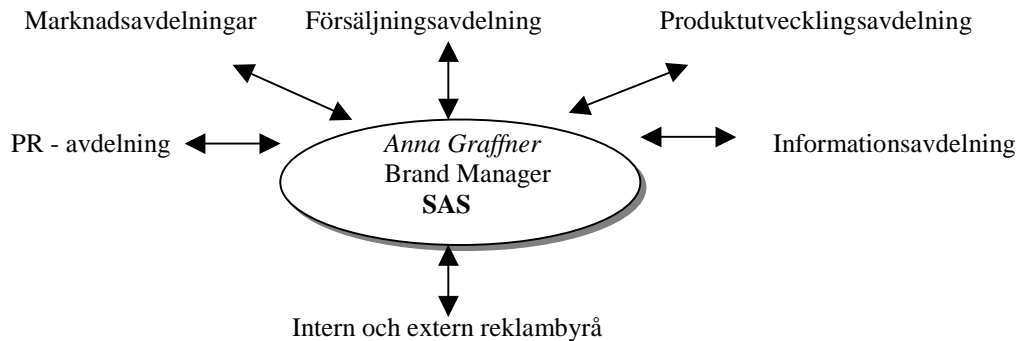
I varumärkeslitteratur av Aaker och Kapferer påpekas att varumärkesvisionen skall genomsyra hela organisationen men det sägs inget konkret om hur det skall gå till eller under vilka samarbetsformer det skall ske. Teorin framhåller att varumärkesarbetet skall innefatta flera funktioner. Dessa är marknads-, produktions-, forskning & utvecklings-, ”operations” och ekonomiavdelningen.

En metod för samarbete över avdelningar och kompetensområden är cross – functional team. Detta arbetssätt används uttalat av SCA och Sony Ericsson. Det framgår att det är viktigt med tydlig rollfördelning när man arbetar i ett cross – functional team. De Brand Managers som ingår i den empiriska studien har enligt vår bedömning ett nära samarbete med personer från olika avdelningar och med olika kompetenser. Brand Managers är väl införstådda med att deras arbete med varumärket är beroende av samverkan från olika enheter. Det framkommer också att det bör ske en återkoppling av Brand Managers arbete till funktionerna och enheterna inom företaget. Det finns alltså en unison uppfattning att skapandet av en varumärkesidentitet är ett resultat av ett gemensamt arbete. Men vi får under intervjuerna intrycket av att det kan vara svårt att få detta att fungera i praktiken. Nedan illustreras de olika Brand Managers kontaktnät.

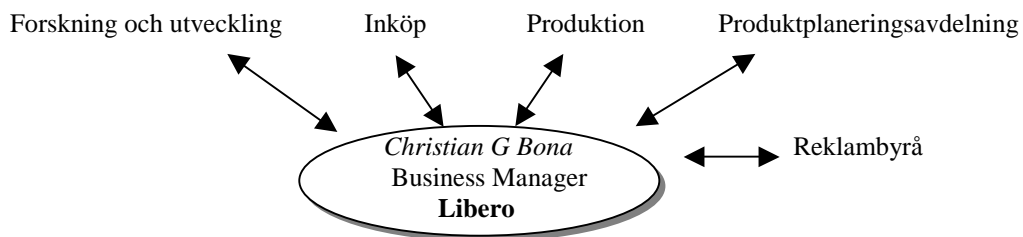
Anna-Karin Trydegård, *Sony Ericsson*, samarbetar med ett flertal olika funktioner som bilden ovan visar. Dessa funktioner samarbetar, integrerar och stöttar varandra i sitt dagliga arbete. I det formella cross – functional teamet ingår personer som arbetar med design, varumärken och produktutveckling.



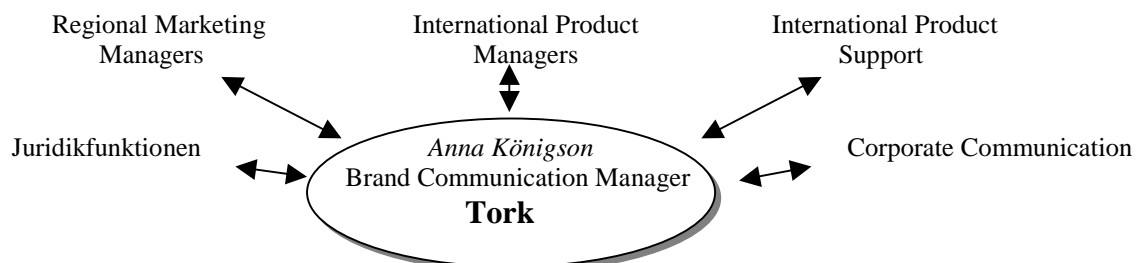
Annah Graffner, *SAS*, arbetar inte i ett formaliserat cross - functional team men hon har själv valt att skapa sig ett kontaktnät som påminner om ett sådant samarbete, detta för att få tillgång till nödvändig information.



Christian Bona, *Libero*, ingår i ett formaliserat produktteam. Detta team utvecklar en långsiktig plan och strategi för produkten.



Anna Königson, *Tork*, arbetar i ett cross - functional team. Hon tycker att detta är ett bra arbetssätt under förutsättning att rollfördelningen är tydlig.



5.2 Strategiskt varumärkesarbete

- *Hur ser identitetstänkandet ut på respektive företag?*
- *Hur avspeglas varumärkesidentiteten i företagets produkter, miljö och kommunikation?*

Skapandet av en varumärkesidentitet handlar om att göra den unik i förhållande till konkurrerande varumärken på marknaden, d v s differentiering. Denna unikheter skall konsumenterna sedan förknippa med produkten. Det som Michael Henriksson och Anna-Karin Trydegård på Sony Ericsson betonar är vikten av varumärkets förmåga till differentiering av produkten. Anna Graffner, SAS, menar också att varumärkets huvuduppgift är differentiering. De varumärkesansvariga påpekar att design blir ett viktigt verktyg för att differentiera varumärket. Christian Bona varumärkesansvarig på Libero differentierar sitt varumärke genom en unik personlighet.

Det som framkommer ovan är differentieringens centrala funktion vid byggandet av en varumärkesidentitet samt varumärkets uppgift att ge mervärde, *add value*, till kunden. Detta kan kopplas samman med Porters konkurrensstrategi differentiering. Den syftar till att stärka ett företags marknadsposition genom differentiering, d v s att göra företaget unik inom sin bransch. Vi kommer nedan att diskutera hur de företag som ingår i studien valt att differentiera sina varumärken.

De fyra varumärkena Sony Ericsson, SAS, Libero och Tork differentierar sin identitet på olika sätt. Detta hänger naturligtvis samman med produktens förutsättningar och begränsningar samt den marknad produkten befinner sig på. Sony Ericsson betonar att de främst kommer att differentiera sin varumärkesidentitet genom produkten. De menar att designen måste vara attraktiv och spegla Sony Ericsson, över olika produktmodeller.

SAS vill att begreppet progressivitet skall vara deras differentierande faktor. Begreppet skall förstärka SAS position som ett modernt och innovativt företag på marknaden. Produkter är lätta att kopiera men har man lyckats skapa en unik personlighet, blir det svårare för konkurrenterna att kopiera den menar Annah Graffner, SAS.

Blöjor är svåra att differentiera utifrån faktorn produkt då blöjor uppfattas som väldigt lika av konsumenterna. Libero har därför valt att differentiera sin varumärkesidentitet genom en unik personlighet, med utgångspunkten att vara en god förälder.

I fallet med varumärket Tork ser vi att säljarna och produkten i sig är varumärkets viktigaste differentieringsfaktorer. Tork skall vara det alternativ som erbjuder kunden den optimala lösningen. Produkternas främsta differentieringsfaktorer är design, hygien, form och transparens.

Aakers modell, ”*Brand Identity System*”, bygger på att se varumärkesidentiteten ur fyra olika perspektiv, som en produkt, organisation, person och/eller symbol. Vi använder modellen, som ett stöd för vår analys, för att se hur Sony Ericsson, SAS, Libero och Tork profilerar sina varumärken gentemot konsumenten. Analysmodellen används för att studera vad som skapar relationen mellan varumärket och kunden (brand – customer relationship). Relationen kan uppnås genom mervärdet (value proposition), genom modervarumärkets trovärdighet (credibility) eller direkt genom varumärkesidentiteten.

Sony Ericsson menar att de skall skapa en identitet med betoning på produkternas design. Anna-Karin Trydegård, Brand Manager på Sony Ericsson, påpekar också att produkten är varumärkesidentitetens främsta språkrör. Sony Ericssons varumärkesidentitet kan således ses ur produktperspektivet, då fokus kommer att ligga på mobiltelefonernas teknologiska och visuella produktattribut samt deras kvalitet. Det mervärde som Sony Ericsson förmedlar via sitt varumärke är produkternas funktionella fördelar. De eventuella emotionella värden som vi antar att Sony Ericsson kommer att vilja associera med varumärket är för tidigt att uttala sig om.

Sony Ericssons målgrupp är trendkänsliga, aktiva och teknikintresserade människor i åldern 20 – 40 år. Mot bakgrund av detta kan det diskuteras, med utgångspunkt från Aakers varumärkesmodell, hurvida Sony kan ge det nya varumärket Sony Ericsson trovärdighet (credibility) ifråga om att varumärket skall uttrycka ungdomlighet och sportighet. Ericsson med dess teknologiska arv kommer förmodligen att ge trovärdighet åt det nya varumärket i tekniskt hänseende. Frågan vi ställer oss är om varumärkena Sony och Ericsson går att förena mot bakgrund av deras arv.

SAS kan betraktas utifrån produktperspektivet, som bl. a innebär att varumärket betonar sitt ursprungsland. SAS lägger fokus på sitt ursprung, då de starkt betonar det skandinaviska och väljer att samarbeta med företag vars produkter har skandinavisk design. SAS som varumärke kan även betraktas utifrån organisationsperspektivet vilket handlar om trovärdighet och att bry sig om sina kunder, eftersom SAS kärnvärden är pålitlighet, omtanke, professionalitet samt progressivitet. SAS varumärke ger kunden emotionella fördelar genom att de visar att de bryr sig om kunderna och ger kunderna en känsla av trygghet. Varumärket kan även ge ”self – expressive” fördelar, dvs hur kunden vill framställa sig själv genom varumärket, då den som flyger med SAS kan upplevas som en modern och framgångsrik individ.

Aakers personperspektiv innebär att ett varumärkes identitet skall innehålla värden som går att liknas vid personliga egenskaper. Liberos profil stämmer väl överens med personperspektivet därför att den signalerar en tydlig personlighet som är humoristisk, ömsint och familjär. De emotionella fördelarna som varumärket ger är känslan av att vara en god förälder. Via sin webbsida vill de även ge föräldrar möjligheten att känna gemenskap med andra föräldrar. En tydlig funktionell fördel som varumärkets identitet förmedlar är rörelsefriheten då blöjorna är väldigt elastiska.

Varumärket Tork kan ses utifrån produktperspektivet med sitt breda produktsortiment, sin betoning på användarvänlighet samt på ursprung och kvalitet. Mervärdet som Tork ger är framförallt funktionellt men även emotionellt då deras kärnvärden är ”smart solutions”, ”total economy” och ”care for the environment”. Detta innebär att de står för kund Anpassning, låga kostnader i hela sin distributionskedja och miljötänkande både för användaren och för miljön i stort. Intressant att se är att med den nya varumärkesplattformen, som är under uppbyggnad, kommer Tork att lägga större vikt på kundnära samarbeten och partnerskap. I och med det

kommer Tork att kunna betraktas utifrån organisationsperspektivet eftersom det blir en större betoning på att måna om kunden.

5.3 Designarbete i praktiken

- *Hur beskriver och ser designer på designprocessen?*
- *Vilka behöver designer samarbeta med?*
- *Hur arbetar företag med design?*

5.3.1 Designprocessen

Designprocessen kan beskrivas på flera sätt, vi har i teorikapitlet valt att redogöra för två metoder. Ulrich och Eppingers synsätt på designprocessen är systematiskt och linjärt medan Oakley beskriver den som en spiral. Enligt båda synsätten ska designern utgå ifrån en problemställning. Problemställningen kan vara väldigt vid, t ex hur ett företag skall dra nytta av ett gap som uppkommit på marknaden. Det kan också vara en problemställning som är direkt kopplat till en specifik produkt t ex medicinska instrument som kräver behovsanpassning. Sedan följer ett antal steg som kan beskrivas på olika sätt men som innehållsmässigt i stort är de samma.

De industridesigner som intervjuats har en samstämmig syn på design, som en anpassning till människan och en gemensam syn på stegen i designprocessen. De betonar att processen inte är så linjär som den beskrivs i teorin. I praktiken uppkommer idéer och koncept under mer slumpmässiga former och designern kan tvingas återvända till vissa moment i processen. Morgan Ferm menar att designern går igenom en inlärningsprocess under arbetets gång, då ny information tillkommer längs vägen. De intervjuade industridesignerna tycker att de skall vara med under hela produktutvecklingsprocessen, från koncept till lansering oavsett var deras kreativa fas kommer in.

Industridesignerna är eniga om att den information de behöver inför ett projekt måste vara omfattande. Den nödvändiga informationen som avses är; projektets tekniska begränsningar, marknadssituationen, konkurrenterna och affärsidén. Dessutom vill de arbeta utifrån en tydlig problemställning men dock inte en lösning från uppdragsgivarens sida. Det är även viktigt för designern att det ges utrymme för gestaltning men yrkesfriheten ligger samtidigt i de uppställda ramarna för projektet.

5.3.2 Vilka behöver designer samarbeta med? Synen på cross - functional teams?

Enligt Hitt et al behöver designern samarbeta med personer från konstruktion tillverkning och marknadsavdelning, vilket kan ske under samarbetsformen cross – functional team. De designer som intervjuats har alla erfarenhet av att arbeta under en sådan arbetsform. Det som framkommer av våra iakttagelser är att designerna finner att detta är ett bra arbetssätt. Dock under förutsättning att rollfördelningen är tydlig, att projektledningen är stark och att företagsledningen ger projektets sitt stöd och erforderliga resurser. Hitt et al betonar även företagsledningens stöd för att ett cross – functional team skall vara framgångsrikt. Det råder således till stora delar en samstämmig syn mellan teoretiker och industridesigner om hur en sådan arbetsform skall skötas.

Rune Monö menar att det ligger i själva yrkesrollen som industridesigner att arbeta över gränser, vilket även kan ses som en representativ syn för de andra intervjuade industridesignerna. En industridesigner är beroende av att samarbeta med olika kompetenser för att kunna ge produkten en korrekt gestaltning. Detta synsätt hänger väl samman med designerns roll som generalist d v s ha kunskap om olika områden, vilket påpekas av Michael Henriksson, Sony Ericsson.

Precis som Ulrich och Eppingers teori kring produktutveckling som betonar samarbetet mellan marknad teknik, konstruktion och design uttrycker de intervjuade designerna vikten av samarbete däremellan. Industridesignerna framhåller marknadsförarens roll som innehavaren av viktig marknadsinformation. Marknadsföraren bidrar till att det inte blir för mycket gissningar om vad som är kommersiellt gångbart. Marknadsinformationen är också viktig för att säkerställa att det finns en koppling mellan produktens design och dess målgrupp.

Industridesignern Lina Odhe menar att hon på vissa företag stött på motsättningar mellan teknik och marknadsavdelning. Det som kan poängteras i detta sammanhang, är det som Oakley framhåller nämligen att designern kan utgöra en brygga mellan de olika avdelningarna.

5.4 Strategiskt designarbete

- *Designers syn på identitetsgestaltning*

5.4.1 Strategisk sammanlänkning mellan design och marknadsföring

Designerns syn på identitetsgestaltning och designens strategiska betydelse bottnar i att designern är noga med att poängtera att de utgår från företagets affärsidé och marknadsinformation. Därigenom ser vi att designern anpassar sitt arbete efter företagets marknadsföringsmix. Designerna påpekar också att de försöker identifiera företagets styrka så att det blir en utgångspunkt i deras designarbete. Enligt den empiriska studien kan arbetet med design tillföra företaget identitet, självkänsla och förståelse för samarbetet över gränserna. Designerna påpekar att identitetsförmedlande inbegriper att genom produktsemantik förstärka produktens syfte, vad den gör och vad den skall användas till. Grundstommen i designarbetet är även att produkten är kommersiellt gångbar. Forskaren Lisbeth Svengren ger gehör för samma åsikt och menar att en lyckad produktdesign först och främst handlar om hur väl den tas emot av konsumenterna.

Vi ser alltså att designern vill förena sitt arbete med företagets marknad. Det innebär mer konkret att designern behöver information om målgrupp, konkurrenter, segmentering, återförsäljare och företagets kommunikativa aktiviteter. De måste med andra ord förstå företagets marknadsstrategi. Designstrategierna *design to cost*, *design - image* och *design - user* som kopplas till Porters konkurrensstrategier, *kostnadsöverlägsenhet*, *differentiering* och *fokusering* visar att designens arbete måste integreras med företagets övergripande konkurrensstrategi. Utifrån empirin ser vi att SAS, Libero, Tork och Sony Ericsson bygger sin varumärkesstrategi på differentiering. Designstrategin *design - image* bygger på designens funktion som differentieringsverktyg, d v s att förstärka företagets position på marknaden genom design. De olika designaktiviteterna (designmixen) som kopplas till marknadsföringsmixen (de fyra P:na) i *design - image* strategin fokuserar på produkt och förpackningsdesign.

Designerna framför kritik mot hur företag använder design idag, de tycker att design har blivit för mycket yta utan någon substans. Med denna syn på design finns det en risk för att produkterna blir spektakulära, att speglingen av produkterna i massmedia blir avgörande för vad som skall betraktas som bra design. Morgan Ferm menar att detta sammantaget har inneburit att teknik och innovationer har fått stå tillbaka för det ytliga och detta har hämmat utvecklingen.

En metod för att undvika ytlig design utan substans är att, som diskuterats ovan, designern utgår från företagets marknadsföringsstrategi i sitt arbete. Detta innebär att företaget måste vara väldigt noga med att delge designern deras totala affärsstrategi, som även innefattar företagets affärsidé, vision och mission. Resultatet av detta blir att designaktiviteterna blir de mest lämpade i sammanhanget, d v s att det alltid finns en marknadsmässig substans i designen.

5.5 Att uttrycka en varumärkesidentitet genom design

”Att materialisera varumärkesidentiteten är lite av designens hemlighet. Det är ett konstnärligt arbete som handlar om produktsemantik d v s designen skall få produkten att uttrycka känslor, kvalitet och historik.”

Morgan Ferm, industridesigner

5.5.1 Hur materialiserar man varumärkesidentiteten

Materialisering av en varumärkesidentitet är ett mångfacetterat arbete. Industridesignern skall materialisera utifrån de begrepp som varumärket står för hos kunder och konsumenter. Dessa begrepp kan, med stöd av uppsatsens iakttagelser, härstamma från två olika håll. Antingen har företaget en formulerad varumärkesidentitet som delges designern eller är det upp till designern att finna de begrepp som bäst beskriver företagens varumärkesidentitet. De företag som finns representerade i uppsatsen har väl formulerade varumärkesidentiteter och som designern Lina Odhe poängterar är det de stora och etablerade företagen som går i frontlinjen för varumärkesarbetet. I arbetet med små företag möts designern ofta av en vagt formulerad eller total avsaknad av en formulerad varumärkesidentitet. Oavsett företagets storlek och identitetsformulering är det viktigt att designern är lyhörd för det företag som står för. Detta för att undvika att ett företag kommunicerar ut ett budskap som inte stämmer överens med deras inre.

De designer som vi intervjuat påtalar att materialiserandet av en varumärkesidentitet är att se till produktens semantiska funktioner, vad produkten skall uttrycka. Designern får utgå ifrån de begrepp som uttrycker varumärkesidentiteten och översätta begreppen till en helhetsbild. Det innebär att designern får fråga sig vad begreppen innebär i fysisk form, eller som Lina Odhe uttrycker det, ”Hur ser en mobil produkt ut och hur kan det gestaltas”? Vidare kan färger användas för att knyta an till varumärkesidentiteten. För att ytterligare förstärka produktens varumärkesidentitet kan specifika produktattribut användas som identifikationselement. Det kan, som i Sony Ericssons fall, vara antenn och ”Yes” och ”No” knappar. Logotypen är ett annat identifikationselement som dessutom återknyter till upphovsföretaget. Industridesignerna påtalar vikten av att konsumenterna kan förknippa produkten med upphovsföretaget, inte bara genom logotyp och specifika produktkännetecken, utan också genom designen i sig själv.

Cooper and Press presenterar tre metoder för att kunna visualisera ett produktkoncept, metaforer, scenarioskapande och användning av analogier. Utifrån någon av metoderna skall designern sedan översätta vad t ex en metafor innebär i konkreta produktkännetecken. Denna metod anser vi är tillämplig då en varumärkesidentitet skall materialiseras. Det finns två perspektiv på detta. Antingen att företaget använder någon av metoderna för att visualisera varumärkesidentiteten för designern eller att designern vill visa för företaget hur denne föreställer sig varumärkesidentiteten.

Brand Managers syn på materialisering av varumärkesidentiteten handlar mer om att designen skall sättas in i rätt sammanhang än själva gestaltandet. Den varumärkesansvarige ska se till att det råder en konsekvens i design, reklam, produktkännetecken och användning av logotyp, vilket understryks av Brand Managern Anna Königson. På Sony Ericsson var deras designer med vid formulerandet av varumärkets vision. De skapade även Sony Ericssons logotyp.

Enligt vår åsikt underlättar det designerns arbete när de sedan skall avspegla Sony Ericssons varumärkesidentitet i mobiltelefonerna. När det gäller att ge en tjänst en varumärkesidentitet så får designen naturligt en annan roll. SAS använder fysiska produkter för att förstärka tjänstens identitet och ge den en fysisk innebörd. Det är ur det perspektivet intressant att se hur Libero istället väljer att använda emotionella aspekter för att ge den fysiska produkten dess identitet. Ytterligare något som är viktigt att belysa är det Lisbeth Svengren framför. Hon menar att det krävs hårt arbetet för att integrera varumärkesidentiteten i designprocessen. Denna process kan av många företag upplevas som komplicerad och resurskrävande och detta leder i sin tur till att ingen integrering sker.

På frågan om hur en varumärkesidentitet förs över till nästa produktgeneration betonar designer och varumärkesansvariga enhälligt att varumärkets grundfundament inte skall frångås. Grundfundamentet kan utgöras av, något fysiskt som i Mercedes fall bilens grill, eller något emotionellt som t ex Liberos formulering ”Joyful Independence”. Trots arvet som följer med måste en anpassning ske till omvärldens förändringar. Morgan Ferm uttrycker det som att ”gradvis avveckla, bevara och skapa nya detaljer” Detta citat tycker vi väl sammanfattar hur en varumärkesidentitet bör överföras till nästa produktgeneration.

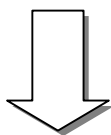
Vi har diskuterat och analyserat de empiriska iakttagelser utifrån den teoretiska referensramen som uppsatsen grundar sig på. I uppsatsens slutsats presenteras de faktorer som vi anser avgörande för att kunna förmedla varumärkesidentiteten till produkten.

6 Slutsats

I detta kapitel redogörs för våra slutsatser som baseras på analys, teoretisk referensram och de empiriska iakttagelserna. Vidare presenteras förslag till framtida forskning.

Uppsatsens syfte är att undersöka vad som är avgörande för att förmedla en varumärkesidentitet via produktdesign. Vi har utifrån uppsatsens empiriska iakttagelser och teoretiska referensram identifierat sex nyckelfaktorer som är avgörande i arbetet med att förmedla en varumärkesidentitet via design. Dessa illustreras nedan och presenteras som en avslutning på analysmodellen:

Att uttrycka en varumärkesidentitet genom produktdesign



Det råder enligt vår mening en klar enighet om varumärkets marknadsstrategiska betydelse och ekonomiska värde för ett företag. Vi tycker dock att det föreligger en motstridighet mellan varumärkets betydelse och var befattningen **Brand Manager** ligger i organisationen. I och med varumärkets strategiska betydelse anser vi att den som ytterst ansvarar för varumärkesfrågor skall ha en befattning högre upp i företagets organisation. Befattningen skall även vara representerad i företagsledningen. Detta för att öka genomslagskraften för varumärkesarbetet i organisationen.

Varumärkesarbetet måste även vara formaliserat så att det länkas till alla företagets avdelningar. Brand Managers måste därför vara tydliga i vad varumärket står för och uttrycka dess identitet och kärnvärden på ett klart sätt. Sedan får den varumärkesansvarige tillsammans med respektive avdelning och funktion komma fram till vad detta i praktiken innebär för

deras arbete. Det viktiga är att det sker ett kontinuerligt utbyte av information mellan Brand Managers och de för denne viktiga funktionerna; marknad, forskning, produktutveckling, design och reklambyrå.

För att Brand Managern skall kunna komma med ett ansenligt bidrag till förmedlingen av varumärkesidentiteten till produktdesignen krävs det att den varumärkesansvarige har en tydlig, väl förankrad och prioriterad roll i företaget.

Designern är nyckelpersonen för att ge produkten en varumärkesidentitet. Designern är den som tolkar och omsätter den formulerade varumärkesidentiteten till fysisk form. Designerns roll går att likna vid Brand Managers då båda är beroende av att samarbeta med olika funktioner, d v s att vara generalist, för att vara framgångsrika i sina uppgifter. En designer liksom en Brand Manager bör få möjlighet att medverka i utformandet av hela affärstrategin kring varumärket. Då designern är ansvarig för varumärkets gestaltning d v s produktens utformning är det en stor fördel om kan vara med och påverka redan i formuleringsstadiet av strategin. Detta ger enligt vår mening designen större möjlighet att bli kommersiellt gångbar, målgruppsanpassad och tydligt förmedla varumärkets identitet. För att samarbetet med designern skall vara framgångsrikt skall denne ges utrymme för konstnärlig och kreativ frihet. Där kan de unika konkurrensfördelarna skapas. Oavsett vad bäraren av varumärkesidentiteten är; produkten, miljön, personalen eller kommunikationen så är designern och designprocessen centrala för förmedlandet av ett varumärkes identitet. Om man isolerar eller förenklar designprocessen kan det leda till att varumärkesidentiteten urvattnas. Detta kan leda till att identiteten endast blir en formulering utan substans.

För att samarbetet mellan Brand Managers och designer skall fungera krävs *företagsledningens* engagemang och stöd. Det krävs således stor insikt, från deras sida, i hur integrationsarbetet skall skötas. De har ett ansvar att involvera och driva på samverkan mellan de olika funktionerna. Vi anser att framförallt samarbetet mellan forskning, produktansvariga, marknad, varumärkesansvariga och design kräver aktivt stöd från ledningen. På samma sätt som företagsledningen idag fokuserar på kvalitet och kvalitetsarbetet inom företaget, vilket t o m omnämns i rekommendationerna för "top management" i kvalitetssystemet ISO 9001, tycker vi att företagsledningen skall ge varumärkesarbetet samma prioritet som kvalitetsarbetet fått. Frågan är om svenska företagsledningar har insett vikten av att integrera varumärkesidentitet i arbetet med produktdesign, utan fortfarande ser design som något som läggs på till sist, som en yta.

För att på bästa sätt förmedla en varumärkesidentitet genom produktdesign krävs - ett formaliserat integrationsarbete med en tydlig rollfördelning. Således tycker vi att användandet av *cross – functional teams* är den ultimata samarbetsformen. Detta för att kunna säkerställa en representation av olika centrala kompetenser i en produktutvecklingsprocess. Vi vill också lyfta fram, det som framkommit i empirin, att ett sådant team måste ha en stark projektledare som i sin tur backas upp av företagsledningen. Väsentligt i sammanhanget är faran i att samarbetet endast blir en verbal överenskommelse och inte får någon verkan i praktiken. Därför krävs det ett ansvarsfullt åtagande av de berörda parterna. Det underlättar även för integrationsprocessen om projektet får en egen budget och en långtgående frihet i sitt beslutsfattande. Nödvändigt är att resultatet sedan följs upp för att säkerställa att produktdesignen speglar varumärkets identitet i konsumenternas ögon.

För att designprocessen och varumärkesarbetet skall leda till en adekvat gestaltning av varumärkesidentiteten fordras *information*. I begreppet information lägger vi all den

kommunikation som måste ske mellan Brand Manager, designer, produktutveckling och företagsledning. Varje part måste även ansvara för den information som rör dess arbetsområde för att utbytet skall bli optimalt. Enligt vår mening är information en av de grundstenar i ett tvärfunktionellt samarbete som förhindrar att komplikationer uppstår.

En annan grundsten är att parterna måste visa *respekt för varandras kunskaper*. Yrkesrollernas olikheter bör inte ses som något negativt utan istället betraktas som något positivt, som leder den kreativa processen framåt.

Avslutningsvis kan vi konstatera att det råder en total enighet bland de som ingått i den empiriska studien om att både design och varumärken kommer att få ökad betydelse i framtiden. För att hävda sig i den allt växande konkurrensen är vi övertygade om att företag måste ha en medveten design- och varumärkesstrategi för att underlätta kommunikationsprocessen gentemot konsumenterna. Men detta krävs även för att underlätta arbetet med att ge produkterna en identitet som sedan kan nyttjas i flera produktgenerationer.

6.1 Förslag till framtida forskning

Intressant för framtiden vore att genomföra en större kvantitativ undersökning av hur företag arbetar med att integrera varumärkesidentiteten i sin produktdesign. Detta skulle leda till ett större representativt urval med möjligheten att dra mer generella slutsatser från det empiriska materialet.

Viktigt för företag borde även vara en undersökning som belyser om konsumenten i realiteten anser att en produktdesign som väl speglar företagets varumärkesidentitet verkligen genererar något mervärde. Eller om detta endast är ett självuppfyllande ändamål för att skilja ut sig i förhållande till sina konkurrenter?

Integrationsarbetet mellan varumärkesidentitet och design är ett nästintill outtömligt ämnesområde. Det dyker konstant upp faktorer som kan göra arbetet mer gediget och differentieringsmetoderna mer precisa. Forskning- och utvecklingsavdelningens delaktighet och bidrag till produktens differentiering är något som definitivt bör undersökas vidare.

7 Källförteckning

Litteratur

Aaker, David A (1991) *Building Strong Brands*, The Free Press, London

Aaker, David A (1991) *Managing Brand Equity*, The Free press, New York

Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Bennett, Peter, D (1988) *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago

Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Buchholz, Andreas och Wördemann, Wolfram (2000) *What Makes Winning Brands Different*, John Wiley & Sons Ltd, England

Cooper, Rachel och Press, Mike (1995) *The Design Agenda- A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons Ltd, England

de Chernatony, Leslie (1992) *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Franzén, Stefan och Hedman, Jan (1996) *Marknad för ergonomi*, Rådet för arbetslivsforskning, Marknadstekniskt centrum, Stockholm

Hague, Paul och Jackson, Peter (1994) *The Power Of Industrial Brands*, McGraw-Hill, International Limited, UK

Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic Brand Management*, Kogan Page, UK

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, S och Wong Veronica (1999) *Principles of Marketing* (European Edition), Prentice Hall, Europe

Kunde, Jesper (2000) *Corporate Religion*, Pearson Education Ltd, London

Lantz, Annika (1993) *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Melin, Frans och Urde Mats (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, Malmö

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

- Mollerup, Per, (1996) *Marks of Excellens*, Phaidon Press, London
- Monö, Rune (1992) *Design för gemensamma resor*, Carlsson Bokförlag, Stockholm
- Oakley, Mark (1990) *Design management A Handbook of Issues and Methods*, Basil Blackwell Ltd, UK
- Olins, Wally (1991) *Corporate Identity*, Thames and Hudson
- Patel, Runa och Davidson, Bo (1991) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Porter, Michael E (1983) *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag, Göteborg
- Ries, Al och Trout, Jack (1985) *Positionering*, Studentlitteratur, Lund
- Seymour, Daniel T (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM Förlag AB, Göteborg
- Solomon, Michael, Bamossy, Gary och Askegaard, Soren (1999), *Consumer Behaviour – a European Perspective*, Prentice Hall, New York
- Svengren, Lisbeth (1995) *Industriell design som strategisk resurs*, Lund University Press, Lund
- Svenska Akademiens Ordlista* (1998), Ytterlids, Falkenberg
- Sveriges Lagar* (2001), Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm
- Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Stockholm
- Ulrich, Karl T och Eppinger, Steven D (1995) *Product Design and Development*, McGraw-Hill, inc, United States of America
- Urban, Glen och Hauser, John (1980) *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall
- Urde, Mats (1997) *Märkesorientering*, Lund Univeristy Press, Malmö
- Widersheim-Paul, Finn och Eriksson, Lars Torsten (1991), *Att utveckla, forska och rapportera*, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö

Artiklar

Ambler, Tim (July 1996) *Brand Development versus new product development: towards a process model of extension decisions*, Marketing & Planning, Vol.14, n7, p10

Bloch, Peter H (1995) *Seeking the ideal form: product design and consumer response*, Journal of Marketing, Vol. 59, Issue 3, p16

Cheston, Allison (Winter 2001) *What´s next in corporate and brand identity design*, Design Management Journal, sid. 63-65

Dagligvaruleverantörers Förbund (DLF) (1995), *Bygga och vårda starka varumärken*

Douglas, Susan, (2001) *Executives Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture*, Journal of International Marketing, Vol. 9, Issue 2

Hankinson, Philippa (1999) *An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the world´s top 100 brands with those managing outsider brands*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 8, No 5

Hitt, Michael, Nixon, Robert D, Hoskisson, Robert E och Kochard, Rahul, (1999) *Corporate Entrepreneurship and Cross-Functional Fertilization: Activation, Process and Disintegration of a New Product Design Team*, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 23, Issue 3, p145

Khurana, Anil och Rosenthal Stephen R (Winter 1997) *Integrating the fuzzy front end of new product development*, Management Review, Vol. 38, Issue 2, p103

Low, G och Fullertone, R (May 1994) *Brands, Brand Management and the brand Manager System: A critical – historical evaluation*, Journal of Marketing Research, Vol. 31, Issue 2

McWilliam, Gil och Dumas, Angela *Using Metaphors in New Brand Design*, Journal of Marketing Management (1997), 13, s. 265-284

Olson, M, Cooper, R och Slater, S (1998) *Design strategy and competitive advantage*, Business Horizons, Vol. 41, Issue 2, p55

Piper, Birgitta (2001-12-02) *Två affärskulturer ska mötas, Ur äktenskapet ska en vinnare födas*, Sydsvenskan

Elektroniska källor

www.sas.se
www.sca.se
www.libero.se
www.tork.se
www.sonyericsson.com

Muntliga källor

Christian Bona, Business Manager, SCA, Libero

Morgan Ferm, Industridesigner, Ferm Design

Annah Graffner, Brand Manager, SAS

Michael Henriksson, Product Manager, Sony Ericsson

Anna Königson, Brand and Communication Manager, SCA, Tork

Rune Monö, Industridesigner

Lina Odhe, Industridesigner, Stilpolisen

Michel Sabouné, Director of industrial Design, Sony Ericsson

Lisbeth Svengren, forskare inom design management

Anna-Karin Trydegård, Brand Management, Sony Ericsson

8 Bilagor

8.1 Frågor till Michel Sabouné och Michael Henriksson

1. Vad är din roll i Sony Ericsson? Vilka är dina ansvarsområden?
2. Vad är design för dig?
3. Vad kommer varumärket Sony Ericsson att stå för?
4. Vilka kärnvärden består varumärket av?
5. Försöker Ni att skapa en ny identitet eller vill Ni kombinera Sonys och Ericssons tidigare kärnvärden?
6. Vilken är målgruppen för Sony Ericssons produkter?
7. Hur ser implementeringen ut av varumärkesidentiteten?
8. Hur överför man varumärkesidentiteten till nästa produktgeneration?
9. Har Ni någon specifik varumärkesansvarig? Vad har den personen för uppgifter? Ligger ansvaret för varumärket enbart på denna person?
10. Hur stor roll spelar produktdesignen för varumärket?
11. Hur vill du att integreringen av varumärke och produktdesign skall utformas?
12. Hur materialiserar man abstrakta varumärkeskomponenter som till exempel värderingar och filosofi?
13. Vad vill Ni att Sony Ericssons telefondeSIGN skall förmedla?
14. Vilka kriterier har Ni när Ni designar en ny telefon?
15. Hur ser Er designprocess ut?
16. Görs det marknadsundersökningar för att se vad konsumenterna vill ha?
17. Vad tycker du att en marknadsförare kan tillföra designprocessen?
18. Hur många arbetar med design?
19. Är design ett bra positioneringsinstrument? Om ja, i så fall varför?
20. Hur ser tidsperspektivet ut vid utvecklandet av en ny telefon? Hur mycket tid tar designprocessen i anspråk?

21. Hur kostnadsstyrd är designprocessen?
22. Hur styrd är designen av funktionalitet och teknik?
23. Var hämtar Ni inspiration till ny produktdesign?
24. Ericsson har tidigare anklagats för att vara för teknikorienterade, kommer Sony Ericsson vara mer designorienterade?
25. Hur ser processen ut för utvecklandet av en ny produkt?
26. Använder Ni Er av s.k. cross - functional teams? Om ja, vilka typer av kompetenser ingår i teamet? Om inte, hur ser rollfördelningen då ut?

8.2 Frågor till Designers

1. Vad är design för dig?
2. Vilken typ av produkter och företag har du arbetat med?
3. Har du arbetat både som anställd designer på ett företag och på konsultbasis? Är det stor skillnad i sättet att arbeta?
4. Hur ser förfarandet ut vid en uppdragsbeställning från ett företag?
5. Hur ser en typisk designprocess ut?
6. Vad behöver du för information av uppdragsgivaren innan du kan påbörja ett projekt?
7. Kan en marknadsförare tillföra designprocessen något?
8. Har du samarbetat med marknadsförare vid design av produkter? Var i processen är i så fall detta samarbete aktuellt?
9. Hur får man varumärkesidentiteten att genomsyra produktutvecklingen och designprocessen?
10. Hur materialiserar man abstrakta varumärkeskomponenter som t ex värderingar, filosofi och identitet?
11. Tycker du att varumärkesidentiteten brukar avspegla sig i designen, har du något bra exempel?
12. Hur mycket av en designers roll brukar handla om att förmedla en identitet?
13. Hur överför man en varumärkesidentitet till nästa produktgeneration?
14. Hur resursstyrd är designen av t ex material, funktion, teknik och ergonomi?
15. Var hämtar Ni inspiration till ny produktdesign?
16. Hur stor frihet brukar du ha gentemot din uppdragsgivare?
17. Kan det brista i samarbetet mellan uppdragsgivare och designern? Var i arbetsprocessen och varför?
18. Har du medverkat i något projekt där ni arbetat i ett s.k. cross - functional team? En grupp bestående av olika kompetenser? Hur ser du på det?
19. Om man ser produktutvecklingen som en tidsaxel med konceptstadiet och lanseringen som de två ytterligheterna, var kommer designen in?
20. Tycker du att företag i allmänhet har ett genomarbetat designspråk, i sina produktlinjer?

21. Vad tror du om design/designers betydelse för konsumentprodukter i framtiden?
22. Vad anser Ni gör en design framgångsrik? Finns det några avgörande faktorer?
23. Ur ett företagsperspektiv, vad kan arbetet med design tillföra företaget förutom produktdesign?

8.3 Frågor till Lisbeth Svengren

1. Hur avgörande är produktdesign för ett företags framgång?
2. Hur stor roll spelar produktdesignen för ett varumärke?
3. Hur kan ett företag enligt Dig implementera sin varumärkesidentitet genom produktdesign?
4. Hur kan ett företag överföra sin varumärkesidentitet till nästa produktgeneration?
5. Hur kan ett företag materialisera abstrakta varumärkeskomponenter som till exempel värderingar och filosofi?
6. Tycker Du att en marknadsförare kan tillföra designprocessen något?
7. På vilket sätt är design ett bra positioneringsinstrument?
8. Hur vanligt är användandet av s.k. cross - functional teams i produkt designprocessen? Vilka typer av kompetenser ingår i ett sådant team? Hur ser rollfördelningen/ansvarsfördelning ut?
9. Vad tror Du om skillnader och likheter i arbetssätt för företagsanställda designers och varumärkesansvariga i förhållande till konsulter inom samma område? Är något av alternativen att föredra vid en integrationsprocess av de båda ämnesområdena?
10. Hur får man varumärkesidentiteten att genomsyra produktutvecklingen och designprocessen?
11. Finns det några svårigheter med att uttrycka ett företags varumärkesidentitet vid arbetet med produktdesign?
12. Tycker Du att varumärkesidentiteten brukar avspeglar sig i produktdesignen, har Du något bra exempel?
13. Hur mycket av en designers roll brukar handla om att förmedla en varumärkesidentitet?
14. Enligt teorin skall varumärkesansvariga och industridesigner arbeta tillsammans, är din erfarenhet att det fungerar så i praktiken?
15. Ett varumärke består av olika identitetsbärare som förmedlar företagsspecifika kännetecken genom produkten. Tror du att en framgångs produktdesign kan förstärka ett företags varumärke? Det vill säga att produkten genom dess design fysiskt och konkret speglar företagets och varumärkets abstrakta värden som till exempel affärsidé, filosofi och vision.
16. Vad kännetecknar ett genomarbetat designspråk? Tycker Du att företag i allmänhet har ett genomarbetat designspråk, i sina produktlinjer?

17. Vad anser Ni gör en produktdesign framgångsrik? Finns det några avgörande faktorer?
18. Är det viktigt att tolka allmänna tendenser i samhället för att produktdesignen skall bli framgångsrik?
19. Ur ett företagsperspektiv, vad kan arbetet med design tillföra företaget förutom produktdesign?
20. Vad tror Du om produktdesigns betydelse för konsumentprodukter i framtiden?

8.4 Frågor till Brand Managers

1. Vilka arbetsuppgifter ingår i funktionen Brand Manager? Vilka är dina ansvarområden?
2. På vilken nivå ligger befattningen Brand Manager i organisationen?
3. Hur är Brand Management organiserat i företaget?
4. Vilka funktioner i företaget har Du kontakt med i ditt praktiska arbete?
5. Vad står ert varumärke för?
6. Vilka kärnvärden ingår i er varumärkesidentitet?
7. En teori i varumärkeslitteraturen beskriver varumärken utifrån fyra perspektiv:
 - i. *Som en produkt* – (kvalitet, produktattribut och värde)
 - ii. *Som en organisation* – (trovärdighet, innovationsmöjligheter och kundkontakt)
 - iii. *Som en symbol* – (visuella bilder, metaforer och varumärkets arv)
 - iv. *Som en person* – (personlighet, förhållande mellan varumärket och kunden)
8. Har ni utgått från något/några av ovanstående perspektiv när Ni har utvecklat företagets varumärkesstrategi/er?
9. Är det enbart Brand Managers uppgift att bygga in varumärkesvisionen i produkten/tjänsten eller kräver denna process även stöd från andra funktioner?
10. Är Du som Brand Manager delaktig i produktutvecklingsprocessen?
11. Hur ger man en produkt/tjänst varumärkesidentitet?
12. Hur får man varumärkesidentiteten att genomsyra produktutvecklingen och designprocessen?
13. Ett varumärke består av olika identitetsbärare som förmedlar företagsspecifika kännetecken genom produkten. Tror du att en framgångs produktdesign kan förstärka ett företags varumärke? Det vill säga att produkten genom dess design fysiskt och konkret speglar företagets och varumärkets abstrakta värden som till exempel affärsidé, filosofi och vision.
14. Hur stor roll spelar produktdesignen för ett varumärke?
15. Har design ökat i betydelse vid förmedlandet av företagets varumärkesidentitet?
16. Tror Du att det blir viktigare att förmedla varumärkesidentiteten via design i framtiden?

17. Hur kan ett företag enligt Dig implementera sin varumärkesidentitet genom produktdesign?
18. På vilket sätt är design ett bra positioneringsinstrument?
19. Hur kan ett företag överföra sin varumärkesidentitet till nästa produktgeneration?
20. Skiljer sig bilden Ni vill att ert varumärke skall ha från den bild som konsumenterna har av varumärket?
21. Vad gör ett varumärke framgångsrikt enligt din mening?
22. Vad tror Du om varumärkets betydelse för er bransch i framtiden?