

Hur stort **bagage** får



De stora globala koncernerna med hundratals varumärken i sina portföljer väljer allt oftare att rensa rejält i sina innehav. Hur många varumärken orkar en organisation hantera? Finns det ett gyllene antal varumärken?

Av Anders Sahlqvist

man ha, egentligen?!

Läsaren har troligen redan svaret på ingressens fråga. Nej, det finns inget givet gyllene antal varumärken i en varumärkesportfölj.

Helt klart är att antalet varumärken man har i sin portfölj inte bara påverkar intäkterna, utan även de kostnader man har för hanteringen av dessa. Det är den enkla orsaken till att så många företag, ofta större koncerner, städar i sina varumärkesportföljer. Allt från nedläggning eller försäljning, till omdöpta produkter står till buds när sopkvasten går. Det vi vet är att allt görs för att generera större inkomster till varumärkets ägare. Och storstädning verkar dessutom bli allt vanligare, åtminstone internationellt sett.

Anhängare och prestige

Valet att lägga ned ett varumärke pga dålig lönsamhet kräver dock mer än bara en genomgång av de intäkter och kostnader varumärket direkt ger upphov till. Ta exemplet POMMAC. Carlsbergs informationschef berättar en dag för pressen att företaget, i samband med beslut om uppsägningar, bestämt sig för att lägga ned varumärket POMMAC. Olönsam, helt enkelt. Det blev startskottet för en folkstorm som bl a resulterade i att drycken plötsligt fick en fan-site på Internet – www.raddapommac.se. Varumärket hade uppenbarligen fler anhängare - om än inte användare - än Carlsberg hade räknat med, vilket resulterade i att företagets vd gick ut i media och meddelade att nedläggningsbeslutet dragits tillbaka. En PR-kupp utöver det vanliga? Kanske, men lönsamheten blev säkerligen bättre i och med den stora uppmärksamheten och gratisreklamen. Goodwillvärdet för koncernen är svårt att räkna på, men var säkerligen betydande. Annars hade antagligen Carlsberg stått fast vid sitt beslut.

Ett annat exempel är ROLLS ROYCE. Trots att BMW Group sett en dalande försäljning för bilmärket, verkar biltillverkaren inte ha för avsikt att avpolletera varumärket. Därtill är innehavet alltför prestigeladdat. Dessutom fick man ju köpa varumärket pga en dundermiss från

Volkswagen, som i sitt köp av Daimler missade att ROLLS ROYCE-märket tillhörde flygmotortillverkaren Rolls Royce plc och inte Daimler, som vw trodde. Eftersom BMW samarbetat mycket med Rolls Royce plc, fick man en förfrågan om att köpa bilmärket.

Less is more

Men, det finns undersökningar som pekar på att alltför få företag använder sig av möjligheten att på ett eller annat sätt göra sig av med olönsamma varumärken. Professor Nirmalya Kumar, IMD Schweiz, kom i en undersökning, presenterad i bl a Harvard Business Review, fram till resultat som pekar på att 80-90 procent av företagens intäkter kommer från endast 20 procent av varumärkena. I den återstående delen av varumärkesportföljen återfinns alltså varumärken som antingen går med förlust, eller som genererar väldigt låg avkastning. Detta trots att de allra flesta företag idag är medvetna om det grundläggande i att ha separat budget för varje enskilt varumärke. Då kan de röda siffrorna lysa som varningslampor. Men av någon anledning tycks det vara svårt att avyttra eller lägga ned ett varumärke.

Skälen till oviljan att låta ett varumärke gå ur tiden kan vara många, men bakom de starkare står människan: personliga kopplingar till varumärket och inte minst den personal som arbetar för varumärket. Branding-gurun David A Aaker formulerar det så här:

"Relegating a brand to die ... can be difficult, of course, particularly if the brand is an old friend and if the brand management team is still enthusiastic."

Inga tårar

De riktigt stora globala koncernerna, tycks dock inte ha några större problem med att göra sig av med en eller flera gamla trotjänare. Med en gammal sovjetisk femårsplans exakthet avyttras, med jämna mellanrum, varumärken som av en eller annan anledning inte passar in i den utstakade strategin, eller om företaget

Konsolidera mera

Diageo, världens största tillverkare av sprit, hade 1999 inte mindre än 35 olika varumärken i 170 länder. Åtta av dessa – Bailey's, Captain Morgan, Cuervo, Smirnoff, Tanqueray, Guinness, J&B och Johnnie Walker – stod för mer än 50 procent av försäljningen och 70 procent av vinsten.

Nestlé hade 1996 fler än 8000 varumärken i 190 länder. 55 av dessa var globala varumärken, 140 regionala och de återstående ca 7800 lokala varumärken. Merparten av företagets vinst härrörde från omkring 200 varumärken, dvs 2,5 procent av varumärkesportföljen.

Procter & Gamble hade en portfölj bestående av 250 varumärken som såldes i fler än 160 länder. Företagets tio största varumärken, bl a Pampers, Tide och Bounty (hushållspapper etc) – stod för över 50 procent av företagets försäljning och 66 procent av försäljningsökningen under åren 1992 till 2002.

Unilever hade 1600 varumärken i sin portfölj 1999. Man hade verksamhet i 150 länder. Över 90 procent av intäkterna visade sig komma från 400 av dessa varumärken. De övriga 1200 varumärkena redovisade försäljsiffror eller gav marginella vinster.

Källa: Harvard Business Review

inte lyckats förbättra varumärkets framtidsutsikter på ett fördelaktigt sätt.

I Procter & Gambles styrelserum föll det säkert få eller inga tårar när JIF jordnötsmör och CRISCO matolja såldes till J M Smucker & Co i en uppgörelse som gav P&G 1 miljard dollar. Man kan föreställa sig de kostnader varumärkena stod för inom koncernen, eftersom det inte var värt att behålla och vitalisera. Och för Smuckers del var köpet en möjlighet att få bort ett konkurrerande varumärke, samtidigt som man fick ett varumärke som kompletterade den arsenal av varumärken man redan hade. Företaget kunde se på de nya förvärven ur en annan synvinkel, ompositionera dem och på så sätt få ut mer än P&G kunnat.

Ett annat exempel, som redan är att



anses som ett skolboksexempel, är när holländsk-brittiska koncernen Unilever 1999 bestämde sig för att göra sig av med 1 200 av sina varumärken för att behålla endast ca 400. Det visade sig när företaget gick igenom sina siffror att de 1 200 varumärkena endast stod för åtta procent av företagets vinst. Eller om vi vänder på det: en fjärdedel av företagets varumärkesportfölj stod för nästan hela vinsten. Då förstår man att beslutet inte var så svårt att ta.

Lösningen som här representeras av Unilever och Procter & Gamble visar också på vad möjligheten att sälja av varumärken, istället för att lägga ned, kan betyda. Varumärket finns kvar på marknaden, vilket betyder att POMMAC-effekten uteblir. JIF-anhängarna är inte nödvändigtvis Unilever-fans, så om Smucker plötsligt är ägare till jordnötssmörmärket spelar lika stor roll som vem som tillverkat plastburken som produkten paketeras i. Med all respekt för konsumentmaktförespråkare; de allra flesta av oss känner inte till vem som verkligen är huvudägare till olika varumärken inom bl a detaljhandeln.

Hela portföljen

Men för att lyckas med tricket att sälja varumärket till någon annan, krävs förstås att man hittar en köpare.

Professor David A Aaker menar att företag ofta hellre lägger till ytterligare varumärken, eller utvidgar befintliga, i sina portföljer, istället för att se över om den går att effektivisera genom att eliminera överlappningar och ta bort olönsamma varumärken.

Även om kostnads- och intäktsanalysen är grundläggande vad beträffar beslutet om man ska lägga ned ett varumärke, hänvisar de stora koncernerna till andra faktorer: de fastlagda *strategin* och *varumärkesportföljen* i sin helhet.

CadburySchweppes-gruppen tillhör de som både sålt och köpt stort under året. Störst, och det som gav mest uppmärksamhet, var offentliggörandet av att man vill sälja av den del som hette Europe Beverages.

Koncernen tog 1997 ett beslut om en ny strategisk plattform, *Managing for Value*, som helt kort går ut på att satsa på områden med stark tillväxt och goda vinstmarginaler. Försäljningen av dryckesdelen i Europa skulle genomföras pga att styrelsen ville fokusera på framförallt konfektyr, som CadburySchweppes är världsledande inom. Eller som **Todd Stitzer**, koncernchef för CadburySchweppes, uttryckte det: *– Europe Beverages has a great portfolio of brands, a talented management team and*

strong routes to market. (...) However, the potential for growth and value creation is greater in the groups other operations.

Samtidigt väljer CadburySchweppes att behålla den amerikanska dryckesverksamheten; här var det alltså egentligen inte något fel på verksamhetens inriktning, även om företaget vill se sig som framförallt konfektyrspecialister.

Den del som styrelsen för CadburySchweppes beslutade sig för att ställa ut till försäljning, innehöll bl a varumärket SCHWEPES. Det kan vara en av anledningarna till att många ögonbryn höjdes när nyheten kom ut. *–Hur kan man göra sig av med sin galjonsfigur, en av dominanterna i företagsnamnet?* Inte heller här var de som tog beslutet i behov av näsdukar för att klubba igenom beslutet. Ett rent affärs-mässigt beslut i syfte att optimera avkastningen för sina aktieägare, vilket givetvis även inbegriper styrelsen själva. På så vis kan man också lita på att beslutet är affärs-mässigt välgrundat.

Experter inom dryckesbranschen ställer sig dock frågande till vem köparen skulle kunna vara. BeverageDaily.com, en initierad webbportal för dryckesintresserade, undrar efter att ha konstaterat det finns få potentiella köpare: *“(…) Cadbury’s European drinks showed few growth prospects and that private equity firms would be asking: ”In five years, who is going to buy it offus?” That’s a problem.”*

European Beverages innehåller, förutom SCHWEPES, även ORANGINA, båda två välkända och starka varumärken i Europa. Det finns säkert köpare som skulle vilja plocka russin ur kakan, bl a Coca-Cola Company och PepsiCo, men konkurrensmyndigheterna lär i så fall vilja ha ett ord med i spelet. Ett annat problem som måste lösas är äganderätten till varumärket SCHWEPES. Återigen, märket ingår i företagsnamnet och kan väl näppeligen stå kvar när European Beverages sålts (jfr ROLLS ROYCE OVAN).

När samma koncern tidigare i år köpte upp ett annat varumärke, GREEN & BLACK’S, vid tiden för köpet Storbritanniens snabbast växande konfektyrmarke, la vd Todd Stitzer fokus på verksamhetens art och varumärkets plats i portföljen. Köpet förklarades av Stitzer med: *”Our businesses share a passion for quality products and ethical values so this is a very natural fit.”*

Globala affärer

En annan stor anledning till att företag, framförallt multinationella koncerner, väljer att städa i sina varumärkesportföljer är

förstås att vår värld krympt. Konsumenter i Indien, Sverige, Uruguay och Sydafrika kan allihop dricka COCA-COLA och (nästan alla) tvätta badrummet med CIF. Det är också i detta mycket av besparingarna går att hitta. Såväl reklamfilmer, som förpackningar och varumärken i sig går att hållas identiska. Ätminstone i väldigt stor utsträckning.

Vad beträffar CIF så hade Unilever uppenbarligen stött på problem av något slag. Eftersom varumärket över stora delar av världen var just CIF, fick de länder som kallade samma skurmedel för JIF byta namn på produkten. Utom i Sverige. Här hette medlet VIM, och bytte till JIF, det namn som Unilever lämnade i andra länder. Kanske klingade namnet fel för den svenska marknaden; rätten till varumärket har nämligen Unilever både genom en svensk varumärkesregistrering och en EG-registrering.

Men, måste man verkligen...

Det var en gång i tiden en styrka att ha en stor mängd varumärken att sprida riskerna med. Idag är förstås konkurrenssituationen annorlunda på många marknader, varför helt andra strategier är tillämpliga. Vi har fler riktigt starka varumärken stöttade av gigantiska marknadsföringsbudgetar och avkastningskrav från aktieägare som blir högre för varje år. Ett försämrat resultat för en koncerndel kräver snabba beslut om förändringar. Då är det enklare att ta ett beslut om avyttring eller nedläggning, än att lägga upp en ny strategi om revitalisering av varumärket ifråga.

Men måste man hoppa på detta snabbtåg? Ett varumärke som en gång har varit livskraftigt kan förstås ha drabbats av negativa effekter som t ex en mättad, eller avlockande marknad. Då är valet troligtvis enkelt; nedläggning. Men, det finns ibland ett annat alternativ, dvs att återuppväcka ett sovande varumärke. Ett gott exempel på detta är Cerealia-ägda AXA (se nästa uppslag) som hade ena foten i graven, när företagets ledning bestämde sig för att ompositionera varumärket. Idag är AXA extremt framgångsrikt inom sina produktgrupper och kan förmodligen räcka till att utvidgas till nya.

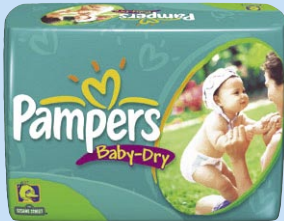
Läs intervjun med Håkan Lundstedt, vd för Lantmännenägda Cerealia Foods & Bread på nästa uppslag. Där berättar Håkan om Cerialias arbete med en omfattande varumärkesportfölj.



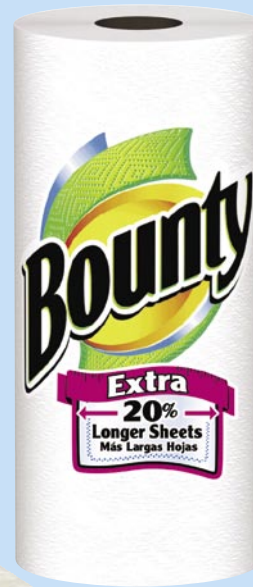
Gillette®

WELLA

Crest



P&G



IAMS



Jif

Crisco



Livsmedelsjätte

Extremt konsumentfokus

Vet du vilket företag som äger varumärket AXA? SKOGAHOLM, då? SCHULSTAD? Nej, trodde just det. Det är en och samma ägare, nämligen Cerealia, en mäktig doldis som tagit våra livsmedelsbutikers hyllor som gisslan. Det är en spännande och stark laguppställning företaget kan stoltsera med. BrandNews har fått en intervju med företagets vd, Håkan Lundstedt.

Av Anders Sahlqvist



Håkan Lundstedt.

Cerealia ägs av Svenska Lantmännen ek för. De olika delarna av Cerealia, Cerealia Mills, Cerealia Foods & Bread och Cerealia Bakeries, är Lantmännenkoncernens affärsområden med inriktning på livsmedel.

BrandNews blev nyfikna på hur företaget hanterar en så omfattande varumärkesportfölj. Den som svarade på våra frågor var **Håkan Lundstedt**, som med en gedigen säljarbakgrund började som vd för Kungsörnen Försäljning och Logistik 1997 och som sedan vandrat som vd genom Cerealia-koncernens olika delar och idag är vd för Cerealia Foods & Bread. Den delen av Cerealia har välkända varumärken som t ex AXA, GOGREEN, KUNGSÖRNEN, START och SCHULSTAD att hantera. Vissa varumärken rymmer dessutom ett antal undervarumärken.

Hur hanterar man en så omfattande varumärkesportfölj?

–Den kan tyckas vara svårt, men det vi har gjort är att se till att varje varumärke har sin unika positionering. Det har vi sett som mycket viktigt och gör att arbetet blir enklare.

Hur har det gått till rent praktiskt?

–För det första har det sin grund i ett extremt fokus på konsumenten. Det var

en omläggning som gjordes för ca 2,5 år sedan. Till vår hjälp genomför vi ständiga marknadsundersökningar där vi bl a tar fram livsstilsindelning hos konsumenterna. Utifrån de svar vi får fram ur undersökningarna kan vi ge varje varumärke sin egen positionering.

–Vi har också sett det som mycket viktigt att hantera vårt varumärkesarbete internt. Vi ville inte sitta i knät på någon reklambyrå, utan själva kunna utarbeta vår varumärkesstrategi med de goda kunskaper vi har om de egna produkterna och varumärkena.

Var i organisationen ligger arbetet med varumärkesstrategin?

–För oss är det en ledningsfråga, men vår organisation är platt och vi har korta beslutsvägar. Varumärkesarbetet inbegriper allt från marknadsutvecklare till controllers.

Vad beträffar AXA så har ni till er hjälp haft sportstjärnor i marknadsföringen. Vad har det betytt för varumärkesbyggandet?

–AXA har en intressant historia. När jag tog över -99 som divisionschef hade man i princip bestämt att varumärket skulle fasa ut och att verksamheten skulle integreras med Kungsörnen. Då tittade vi på om det skulle kunna gå att återuppväcka



varumärket. Vi gjorde en mängd undersökningar för att kartlägga ungdomars frukostvanor och fann bl a att var fjärde skolorngdom hoppade över frukosten. Frågan blev då: Hur skulle man få ungdomarna att äta sundare? I det läget kom våra fyra första sportambassadörer in i bilden. Dessutom startade vi AXA Sport Club, en webbaserad klubb i syfte att lära ungdomar att äta sundare.

Sedan kom ett bakslag. Jag tänker på Ludmila Engquist och dopingskandalen.

–Bakslaget blev snarast ett startskott för oss. Vi bestämde oss tidigt för att lägga alla korten på bordet, svara på alla frågor som skulle komma. Genom att inte mörklägga vårt samarbete med Ludmila, kunde vi arbeta ostört med varumärket. Sedan dess har AXA tripplat sin omsättning.

Vad lärde ni er av Ludmila-affären?

–Förutom att det är viktigt att vara fullständigt öppen vid en kris som den, så är det att inte lägga alla ägg i en korg. Det var medvetet från början att vi inte skulle satsa allt på en ambassadör, utan att ha flera.

Vad tror du om AXA:s möjligheter att utvidgas till andra produktkategorier?

–De är väldigt goda, så länge vi har fokus på hälsa. Inom det området är det utvidningsbart hur långt som helst. 1999 fanns AXA bara i Sverige. Idag finns det i 17 länder. Det visar på märkets potential.

Kan ni tänka er att använda er av kända personer för andra varumärken?

–Det är inte otänkbara, men vad gäller idrottare så kommer de bara att användas för AXA, eftersom vi har den positioneringen för varumärket.

När man tittar på en brödhylla i en normal butik så dominerar ni utrymmet. Men mångfalden i utbudet gör att ingen vet att det är en

och samma ägare till alla varumärken. Är det en fördel?

–Bara för ett år sedan så var vi inte så dominerande. Vad gäller avsändaren så tror jag inte det är något negativt att vi inte syns direkt på förpackningarna. Konsumenten är framförallt intresserad av att veta om produkten är närodlad, närproducerad och om den är svensk.

Det är mycket tal om handelns egna varumärken. Kan ni tänka er att agera som underleverantör till EVM?

–Ja, definitivt. Om det stärker oss som företag.

Vad tror du om EVM:s framtid? Hur ska ni möta hotet mot era produktkategorier?

–EVM har nog sin givna plats i hyllorna. Det behöver inte vara ett hot så länge vi hela tiden stärker våra marknadspositioner genom produktutveckling och en hög innovationstakt.

Ett av de varumärken ni har som syns mest just nu är GOGREEN. Kan du berätta lite mer om det?

–GOGREEN lanserades för ett år sedan och är en produkt som togs fram i och med den nya hälsotrenden. Varumärket har AXA:s grundvärderingar, men ligger mer åt det vegetariska. Även samarbetet GOOH! med Sandro Cattenacci på Operakällaren är ett varumärke som följer den trenden.

Slutligen, har Cerealia några planer på att avyttra eller lägga ner några varumärken likt många andra koncerner gör?

–Nej, Följa John är inte en så rolig lek. Vi har en bra mix av varumärken som kompletterar varandra väl. Som sagt, alla våra varumärken är noggrant positionerade mot sin egen målgrupp. ■



Några AXA-produkter.



Gammal AXA gott&mixat då Ludmila prydde förpackningen.



Några av Skogaholms produkter.