

White paper

Att lyckas med nylanseringar

Martin Moström



RETAILHOUSE

connecting shoppers & brands

Inledning



Det finns starka samband mellan innovation och lönsamhet, men det är svårt att åstadkomma riktigt stora innovationer som ångmaskinen, bilen, smartphonen etc. De flesta innovationer blir enbart varianter av redan uppfunna produkter.

Forskning visar att de flesta studier fokuserar på innovationen/produkten. Men det som ofta glöms bort är själva lanseringen som ju är lika viktig eller till och med viktigare än innovationen. I dagligvarubranschen görs årligen nästan 40.000 st nya produkt-lanseringar/produktförändringar (nya EAN-koder).

Det är mycket som ska gå i lås för att nylanseringar av produkter ska lyckas. Jag har hört att det läggs cirka 16 miljarder per år på detta i FMCG (fast-moving consumer goods) per år, vilket är en ohyggligt hög siffra. Det är ju lite nedslående att se hur få produkter det faktiskt är som överlever sin ettårsdag. Förklaringen till att nylanseringar så sällan lyckas kan bero på en mängd saker men den kanske viktigaste orsaken är kundens brist på uppmärksamhet och våra ingrodda vanor. Ett större fokus på butik i lanseringsprocessen är ett viktigt steg i att bryta vanor och få shoppens uppmärksamhet. I slutet av detta white paper så har vi inkluderat en checklista med sju svåra frågor som, om ni besvarar dem tidigt i er innovationsprocess, kommer att spara mycket pengar och besvikelser.

Publiceringen av detta white paper ingår i ett större projekt där vi översätter akademisk forskning till praktikerna i näringslivet – forskning som ofta riskerar att inte nå utanför universitetets murar. Akademisk forskning är i marknads- och säljvärlden en under-skattad källa till kompletterande kunskap. Därför är vi väldigt glada att du vill ta del av detta arbete och föra in denna kunskap i din organisation.

Projektet är finansierat av Hakon Swenson stiftelsen.

Stockholm den 1 november 2022.

Martin Moström

Strategisk rådgivare, Shopper Marketing

Sammanfattning

- Tre gånger mer effekt på marknadsinsatser närmare shoppenn
- Fokus på kundens köpresa är viktigt för att få fram rätt prioriteringar
- Lansera produkten i rätt kedja där varumärket passar in
- Öka samarbetet med handeln

Metod

Innehållet i detta white paper baseras på olika vetenskapliga artiklar som på ett bra sätt bidrar med kunskap inom det valda ämnet. Innehållet baseras även på Retail House mångåriga erfarenhet av att arbeta med Shopper Marketing.

I slutsatserna blandar vi vetenskapliga resultat med vår praktiska erfarenhet och i slutet finns en fullständig referenslista för den som vill läsa originalstudierna.

Vetenskapligt samband mellan innovation och lönsamhet

Det finns många vetenskapligt utförda studier som visar ett starkt samband mellan ett företags förmåga att skapa innovationer och företagets lönsamhet. Det är därför inte konstigt att en stor del av vår bransch ägnar sig åt att identifiera latent behov och utveckla nya produkter. Den mest kritiska delen av innovationsprocessen är själva lanseringsfasen. En fas som ofta är kostsam och komplex. Lite aktuella data från Nielsen IQ visar att det skapades drygt 39.000 nya EAN-koder under 2019. De kom att utgöra knappt 10 % av försäljningen, varav 20 % av dessa stod för 99 %. En annan studie som Nielsen gjorde under 10-talet visade att endast 4 % av produkterna var att klassa som reella nylanseringar. Men misströsta inte. Det går trots allt att lyckas. Det har inte minst Årets dagligvara visat där nylanserade produkter har tillväxttal som vida överstiger tillväxten i dagligvarubranschen. Radiala innovationer är dock sällsynt i dagligvarubranschen. Detta gör att fokus på lanseringsprocessen blir desto viktigare.

Allmän forskning kring lanseringsprocesser (Salmen 2021) visar följande områden som är viktiga att ta hänsyn till om man vill lyckas. Ledningens engagemang och fokus i planeringsprocessen är viktiga för att organisationen ska sätta rätt resurser. Ledningens fokus möjliggör också ett mer horisontellt samarbete vilket är nödvändigt. Det visar sig att ju mer innovativ en produkt upplevs ju större blir ledningens engagemang. Så färre men värre lanseringar kan vara en idé.

- Produkten som lanseras måste vara överlägsen (i upplevelse, smak, bekvämlighet etc.) och kännas meningsfull. Allt utifrån kundens perspektiv. Detta är tyvärr inte alltid fallet utan ofta tar många företag ett innovationsperspektiv inifrån sitt perspektiv vilket gör att kunden inte kommer i fokus.
- Bra dialog och starka kundrelationer med grossist och andra nyckelpersoner är viktiga för att lanseringen ska lyckas. Samarbete i hela leveranskedjan till butik. Säkra först distribution till butik innan marknadsföringen aktiveras.
- Identifiera KPI:er (key performance indicators) för att mäta rätt resultat som lätt kan kommuniceras i organisationen. En vältränad säljorganisation som är utbildad och förstår produktfördelar och säljargument.

Utmaningarna med nylanseringar

Med stöd av stora mängder data, moderna butiker och miljontals kronor investerade i konsumentinsikter lanseras varje år tusentals nyheter i Sverige. Men trots all denna "kunskap" så misslyckas de flesta produktlanseringar. Inom två år är så många som 80 procent av de nylanserade produkterna borta från butikens hyllor. Miljarder kronor satsas varje år som är bortkastade. Ska vi bara acceptera att detta är vår branschlogik med argumentet att nyheter skapar en dynamik i kategorin?

«Samarbetet mellan leverantör och handel måste öka. Det är kärnan i Shopper Marketing»

Mitt svar är nej. Vi, leverantörer och handel, måste börja arbeta på ett nytt sätt för att möta framtiden och tänka mer uthålligt och förstå var investeringarna bör ske. Det innebär att vi måste börja lära av för att kunna lära om. I detta white paper om nylanseringar kommer vi att presentera en av de största akademiska studierna som någonsin gjorts på nylansering av produkter inom FMCG. Den presenterades 2018 och originaltiteln på engelska är "New product success in the consumer packed goods industry – a Shopper Marketing approach". För den nyfikna så finns källhänvisning i slutet av dokumentet och länk till originalstudien. Studien pekar i en tydlig riktning mot att fokusera investeringarna närmare köpbeslutet samt att samarbetet mellan leverantör och handel måste öka. Det är kärnan i Shopper Marketing.

Aspekter att ta hänsyn till när nya produkter ska lanseras

Studien (Lamey et al 2018, New product success in the consumer packaged goods industry: A Shopper Marketing approach) är gjord på 105 nylanserade produkter från 44 ledande varumärken och 13 olika kedjor i Storbritannien. 21 kategorier är undersökta och sträcker sig från färskvaror till fin- och grovkem. Studien sätter fokus på shoppens köpresa och identifierar var någonstans i kundens köpresa som insatserna ger bäst effekt för att lyckas med nylanseringen.

1. Produkten och dess övergripande kommunikation

Traditionellt har FMCG-varumärken vid nylanseringar investerat tungt i traditionella medier som TV, tidning och sociala medier. Dessa investeringar har lett till en ökad kännedom om varumärket och som naturligtvis påverkar shoppem i butik. En aspekt som är viktig att ta hänsyn till är graden av innovation som den nylanserade produkten har och vilket värde innovationen skapar för konsumenten. De flesta varumärken som lanseras är varianter på redan befintliga produkter med mindre förändringar i smak, förpackningsdesign eller storlek. Enligt tidigare studier är enbart 4% av de nylanserade produkterna i Europa att betrakta som reella innovationer.

2. Prissättning och butiksmarknadsföring

En majoritet av de nya produkterna som lanseras ska öka värdet i kategorin. Därmed kommer de att prissättas högre mot konsument. Premiumpriissetningen hänger ju också ihop med grad av innovation och förtroendet att prishöjningen faktiskt motsvarar en kvalitetshöjning. Vidare har vi butiksmarknadsföring/promotion i butik som är den viktigaste delen för att skapa uppmärksamhet och köp.

3. Urval av butiker/butikskontext

I vilken butikskanal passar vår produkt in? Vanligtvis leder volymkravet på nylanserade produkter till att leverantören går för brett i sin nylansering. Många framgångsrika lanseringar är väldigt noggranna med vilken butikskanal de väljer när de skall lansera en produkt. Ett bra exempel är Flux som i många år enbart såldes på apoteket och därmed byggde upp en image av kvalitet. Att på djupet förstå vilken marknadsposition kedjan har och på vilket sätt en produkt kan förstärka denna är oerhört viktigt att ta hänsyn till. Den nylanserade produkten kan inte undvika konkurrensen av handels egna varor. Ju högre andel desto svårare att nå framgång.

Den sista aspekten som är betydelsefull är i vilken grad produkten differentierar sig. Kommer vi till handeln med ytterligare en sojakorv när det redan finns 200 i kategorin kommer vi inte att lyckas.

Har butikskedjan en vana att lansera nya produkter och har de lämpliga verktyg för att marknadsföra produkterna i butik? Om kedjan är lågpris eller premium kan också vara en avgörande faktor som påverkar graden av hur man lyckas. Lågpriskedjor har traditionellt sett varit sämre och mindre intresserade av nya produkter. Detta med hänsyn tagen till deras mer begränsade sortiment och fokus på storsäljare. Hur bredden och djupet ser ut i kategorin och om man är varumärkestrogen i kategorin är också intressanta aspekter att ta hänsyn till. Slutligen så kan aspekter av hur svårt det är att shoppa i kategorin vs. hur ofta man köper ur kategorin påverka framgången av nylanseringar.

Det är en mängd olika aspekter att ta hänsyn till när vi ska lansera produkter och när man ser alla dessa så får man en oerhörd respekt för hantverket som ligger bakom framgång av nylanserade produkter.

Världens största undersökning om nylansering av produkter



Reflektioner av studien

Skapa en strategi för butik och shopper

Några slutsatser kan vi dra, av denna en av världens största studier, på nylanserade produkter. Den första slutsatsen är att marknadschefen bör ta ett perspektiv på hela kundens köpresa vid lansering av nya produkter – ett Shopper Marketing-perspektiv. Butiksmiljön varierar mellan olika kedjor och att hitta rätt i denna miljö är centralt och den viktigaste delen till att lyckas med nylanseringar av produkter. Marknadsplaner och budgetar som inte tar butiksperspektivet och butikskontexten på allvar misslyckas. Detta är nu vetenskapligt belagt.

Öka samarbete mellan handel och leverantör

Den andra slutsatsen man kan dra är att pendeln har svängt. Varumärket har inte längre kontroll över vad som händer i butiken. Ska man nylansera produkter är man oerhört beroende av ett nära och bra samarbete med sina retails kunder. De åtgärder som man genomför i butik har tre gånger så hög effekt jämfört med traditionella marknadsföringsåtgärder som varumärket själv har kontroll över (ATL-media). Det stressar samarbetet och samsynen med butikskedjan kring produktlanseringar. Så fokus på kommunikation mot shoppers och samarbete med handeln avgör framgången och ödet för den nylanserade produkten.

Arbeta horisontellt

Som varumärke måste man ta hänsyn till kedjans marknadsposition och se hur den nylanserade produkten kan "passa in". Att ha en generell plan för alla butikskoncept funkar inte. Det måste till en anpassning både i utvecklings- och implementeringsfasen. Lansering av nya produkter är något som inte enbart är en fråga för KAM-funktionen utan involverar fler funktioner som innovation, kategori, trade och marknad.

Investera i butik

Hela branschen ropar efter nya spännande produkter men vi får inte glömma att kunden är konservativ i sina vanor och har en begränsad möjlighet att visuellt se produkterna. Studien visar att innovationsgraden spelar mindre roll för överlevnad än andra faktorer som t.ex grad av marknadsföring. Så, mindre korrigeringar som t.ex en ny smak på yoghurten eller andra likande mindre nyhetsinslag spelar fortfarande en roll i dagligvaruhandeln och kan bidra till en ökad dynamik i kategorin. Det viktiga är att satsa på en genomarbetad strategi för marknadsföring vid köptillfället.

Satsa på kedjor som vill och kan ta emot nyheter

Lågprissegmentet växer och dessa kedjor underpresterar när det kommer till nylanserade produkter. I detta segment bör man som varumärke prioritera mindre på innovativa produkter, då lågpriskedjorna fokuserar på storsäljarna.

Utbilda konsumenten i mervärden

En utmaning som vi ser är konsumentens bristande förtroende för att nylanserade produkter verkligen skapar ett värde som motsvarar en högre kostnad. Detta är ett hinder för nylanserade dyrare produkter och sätter fokus på frågan om kommunikation och utbildning av konsumenten i vilket mervärde produkten faktiskt skapar och därmed är värd att betala mer för.

Färre men värre

Nylanserade varumärken är viktiga. Traditionellt har det ju varit varumärkena som stått för innovation. Men idag är det i många fall egna märkesvaror som också står för kategoriutveckling. Som varumärke blir detta en fråga om man faktiskt ska skapa egna varumärken eller utveckla varumärken tillsammans med kedjorna. Vill man lyckas krävs det mycket resurser. Satsa på färre nyheter och investera mer i dessa.

Skapa en samsyn på de riktiga konsumentbehoven

Leverantörer och handel behöver samarbeta på riktigt. Det håller inte längre att komma upp till kedjornas huvudkontor och presentera sina nyheter. Handel och leverantör måste ta utgångspunkt i hur konsumentbehoven verkligen ser ut, hur kunden betar sig i butiken och butikernas lokala profilering.

Slutligen handlar det om förtroendet för varandra. Hos många leverantörer finns det fortfarande en misstänksamhet mot handelns egna märkesvaror och risken att få sina produkter kopierade. Denna misstänksamhet måste upphöra och samarbetet bli på riktigt. Handeln upplever samtidigt att leverantören inte på allvar förstår vad som är viktigt för dem och deras konkurrensförmåga.

Utvecklingen av handelns egna märkesvaror kommer att accelerera. Detta gör att framtiden för leverantörerna inte kan handla om något annat än innovation och utveckling. För handeln gäller det att ha ett relevant och spännande sortiment som gör att det är värt att besöka butiken. För att uppnå detta så krävs det att vi ger varandra 100 procent förtroende.

Checklista

– 7 svåra interna frågor att ställa tidigt i innovationsprocessen

- På vilka sätt gör produkten kundens liv enklare, roligare, bättre, godare etc?
- Hur passar produkten in i handelns strategiska planer och positionering?
- Vad tillför vi kategorin som inte redan existerar där?
- Vilka produkter bör vi ta bort i vårt sortiment eller i kategorin när vi ska lansera den nya produkten?
- Var exakt (fysisk placering/avdelning) ska produkten säljas i butiken?
- Hur ska vi engagera shopporn, butikens medarbetare och vår säljkår i lanseringen?
- Är vi mer än 50 % säkra på en central listning?

Checklistan är framtagen utifrån reflektionerna i detta white paper.

Källor

Salmen (2021), New product launch success: A literature review.

Nielsen IQ (2022)

Lamey, Deleersnyder, Steenkamp och Dekimpe (2018),

New product success in the consumer packaged goods industry: A Shopper Marketing approach



RETAILHOUSE

connecting shoppers & brands

www.retailhouse.se