



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomi Högskolan
Lunds Universitet

Magisterseminarium
FEK 591
VT 2005

Co-branding motiv, framgång och verkan

-En studie av fem varumärkesallianser

Författare:
Anna Hansen
Sara Klingeröth

Handledare:
Ulf Elg

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Co-branding, motiv, framgång och verkan -En studie av fem varumärkesallianser
Seminariedatum:	2005-06-09
Ämne/Kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Anna Hansen och Sara Klingeroth
Handledare:	Ulf Elg
Nyckelord:	Co-branding, motiv, varumärken, samarbete och synergi
Studieobjekt:	BoKlok, ICA Express, OK-Q8, SAS EuroBonus Diners Club/SEB och MQ MasterCard/Handelsbanken.
Syfte:	Vårt syfte är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom respektive varumärkesallians samt belysa för och nackdelar med att samarbeta kring varumärken och genom detta även belysa och analysera vilka faktorer som är avgörande för att lyckas med en varumärkesallians.
Metod:	För ändamålet har vi använt oss av en kvalitativ metod. Vi har utfört intervjuer med fem allianser inom olika branscher. Empiri har vi insamlat genom intervjuer, hemsidor och tryckt material från allianserna. I analysen har empirin kopplats till relevant teori på området.
Slutsatser:	Det vanligaste motivet för att ingå en varumärkesallians är att kunna skapa ett mer framgångsrikt koncept än tidigare. Vid en varumärkesallians mellan två varumärken är det en stor fördel att samarbeta med ett varumärke som har samma grundvärderingar och helst är inom samma bransch. Om varumärken i en allians är för olika kan budskapet bli svårt att förmedla. För att samarbetet ska kunna lyckas är det viktigt att det finns ett ömsesidigt utbyte av bland annat kunskap.

Abstract

Title:	Co-branding, motives, success and effects- a study around five brand alliances.
Date of the Seminar:	2005-06-09
Course:	Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS).
Authors:	Anna Hansen and Sara Klingeroth
Tutor:	Ulf Elg
Object of study:	BoKlok, ICA Express, OK-Q8, SAS EuroBonus Diners Club/SEB och MQ MasterCard/Handelsbanken.
Keywords:	co-branding, motives, brands, collaboration and synergy.
Purpose:	Our aim is to illustrate and analyze the motives companies have to collaborate around its brands. We also want to look at the advantages and disadvantages in the brand alliances and illustrate and analyze the factors that are of relevance for success.
Method:	We have gathered our information based on a qualitative study among five brand alliances in different businesses. Our empirical data is based on personal interviews, homepages and other material we got from the alliances.
Conclusion:	The most common motive is to create a successful concept. It's an advantage to collaborate with a brand that has the same values and are in the same business. If the brands in an alliance are too different it will be hard to present a common announcement. To succeed with a brand alliance it's important that a mutual exchange of competence exists.

Inledande ord

Vi är två studenter som läser på ekonomihögskolan i Lund. Denna magisteruppsats är resultatet av 4 års studier inom ekonomi. Med denna uppsats har vi lärt oss mycket om hur varumärken som samarbetar kan vinna stora fördelar och framgång. Vi hoppas att vi med denna uppsats bidragit till en vidare inblick kring fenomenet co-branding.

Vi vill tacka de personer som har hjälpt oss att kunna genomföra vår uppsats.

Tack till:

Vår handledare Ulf Elg som har gett oss vägledning och goda råd under hela uppsatsprocessen.

Dessutom vill vi givetvis tacka alla representanter från varumärkesallianserna som varit tillmötesgående och tagit sig tid för oss .

Hoppas att ni finner läsningen intressant.

Lund, juni 2005

Anna Hansen

Sara Klingeröth

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsningar.....	10
2. Metod	11
2.1 Val av ämne	11
2.2 Val av kvalitativ metod.....	11
2.2.1 Primärdata och sekundärdata	12
2.2.2 Val av Teori	13
2.3 Koppling mellan teori och empiri	14
2.4 Val av kvalitativ metod.....	14
2.5 Val av respondenter	15
2.5.1 Utformandet av intervjufrågor	17
2.5.2 Genomförande av intervjuer	18
2.6 Analys av intervjuer	18
2.7 Validitet och reliabilitet	19
3. Teori	20
3.1 Varumärken.....	20
3.2 Co-branding	23
3.2.1 Motiv till att ingå samarbete kring varumärken.....	24
3.2.2 Val av samarbetspartner.....	25
3.2.3 Faktorer för att lyckas med samarbeten kring varumärken	26
3.2.4 Olika former av co-branding.....	28
Komplettera kompetens genom co-branding	28
Co-branding kring kort	29
3.2.5 Fördelar och nackdelar med samarbeten kring varumärken	30
3.3 Sammanfattning av Teori.....	33
4. Empiri.....	34
4.1 ICA Express	34
Företagsfakta.....	34
Statoil.....	34
ICA.....	34
Om ICA Express	34
4.1.1 Intervju med ICA Express	35
Budskapet med ICA Express	35
Motiv till alliansen	35
Val av partner och relation till partnern	36
Marknadsföring.....	37

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser.....	37
4.2 OK-Q8 AB.....	38
Företagsfakta.....	38
OK.....	38
Q8.....	38
Om OK-Q8.....	38
4.2.1 Intervjuer med OK-Q8.....	39
Budskapet med OK-Q8.....	39
Motiv till alliansen.....	39
Val av partner och relation till partnern.....	40
Marknadsföring.....	41
Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser.....	42
4.3 BoKlok.....	44
Företagsfakta.....	44
IKEA.....	44
Skanska.....	44
Om BoKlok.....	44
4.3.1 Intervju med BoKlok.....	45
Budskapet med BoKlok.....	45
Motiv till alliansen.....	46
Val av partner och relation till partner.....	46
Marknadsföring.....	47
Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser.....	47
4.4 SAS Euro Bonus och Diners Club.....	48
Företagsfakta.....	48
SAS.....	48
Diners Club/SEB.....	48
Om SAS EuroBonus Diners Club.....	48
4.4.1 Intervjuer med SAS EuroBonus och Diners Club/SEB.....	49
Budskapet med SAS EuroBonus Diners Club.....	49
Motiv till alliansen.....	49
Val av partner och relation till partner.....	49
Marknadsföring.....	50
Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser.....	51
4.5 MQ MasterCard.....	52
Företagsfakta.....	52
MQ.....	52
Handelsbanken.....	52
Om MQ MasterCard.....	52
4.5.1 Intervjuer med Handelsbanken och MQ.....	53
Budskapet.....	53
Motiv till alliansen.....	53
Val av partner och relation till parten.....	54
Marknadsföring.....	55
Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser.....	55

5. Analys	56
Motiv.....	56
Fördelar med varumärkesallianser.....	58
Nackdelar med varumärkesallianser.....	60
Faktorer för att lyckas	62
6. Diskussion och slutsatser	66
Motiven.....	66
Fördelarna	67
Nackdelarna	67
Faktorerna för att lyckas	68
6.1 Undersökningens bidrag	69
6.2 Förslag till vidare forskning.....	69
Källförteckning.....	70
Artiklar.....	70
Böcker.....	71
Elektroniska källor.....	72
Muntliga Källor.....	74
Övrigt tryckt material.....	74
Bilaga 1	75

1. Inledning

I vårt första kapitel har vi valt att inleda med en bakgrund till ämnet för att sedan föra en problemdiskussion där vi tar upp de problem som vi vill undersöka. Därefter berör vi syftet med undersökningen för att sedan avsluta med de avgränsningar vi valt att göra.

1.1 Bakgrund

Att konsumenter väljer att blanda olika produkter är kanske inget man som konsument reflekterar över i djupare bemärkelse. Att blanda olika produkter är något som görs varje dag, utan inblandning av något färdigt strategiskt tänkande från de företag som förser oss med respektive produkt. Faktum är dock att när man exempelvis blandar alkohol som Bacardi med läskedrycken Coca Cola så förenar man även två olika varumärken. Detta signifikanta beteende har lett till att Coca Cola Company och Bacardi & Company Limited tillsammans skapat en färdigblandad dryck bestående av Bacardi och Coca Cola.¹

Strategiska allianser finns det gott om. En form av strategisk allians är en så kallad varumärkesallians eller co-branding som det ofta benämns.² Innebörden av ordet co-branding innefattar flera former av samarbeten mellan varumärken. Några exempel är ingrediensvarumärke, värderingsstödjande co-branding och kompletterande av kompetens genom co-branding.³ Ingrediensvarumärke är när två varumärken samarbetar, men där det ena varumärket framhävs mer än det andra.⁴ Vid värderingsstödjande co-branding samarbetar varumärken för att finna kärnvärden som de står för och genom detta skapa gemensamma marknadsföringsstrategier.⁵ Kompletterande av kompetens genom co-branding innebär att två företag med olika kompetensområden som kompletterar varandra, samarbetar kring sina varumärken.⁶ I denna uppsats kommer vi att benämna dessa former av allianser för såväl varumärkesallians som co-branding eller som samarbeten kring varumärken, vilka alla har samma innebörd.

Co-branding, är ett samarbete där två eller flera välkända varumärken samarbetar inom ett eller flera områden och där samtliga deltagares varumärkesnamn behålls och syns.⁷ Det är inte något nytt påfund. Redan i slutet på 1960 talet började Kelloggs tillverka "pop

¹ Uggla, H "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

² Sinead C och Ryan P "Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies", 2000

³ Lindström M "Brand + brand =Success? Part 1

⁴ Uggla, "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

⁵ Ibid,

⁶ Blackett T & Boad B, "Co-branding – The science of alliance", 1999

⁷ Uggla, H "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

tarts”, en slags mördegstårta tillsammans med företaget Smuckers och deras sylt-produkter.⁸

Co-branding erbjuder varumärkena konkurrensfördelar genom att de delar gemensamma tillgångar och potentiell extra vinst som co-branding kan generera.⁹ Det skapar även en unik möjlighet för de båda varumärkena att låna in utmärkande egenskaper som de själva inte har, men som partnervarumärket äger.¹⁰ Flera hundra organisationer som använder sig av co-branding har upptäckt att detta är ett samarbete som ökar varumärkets räckvidd och inflytande. Det leder också till nya marknader, ny teknologi, minskade kostnader genom stordriftsfördelar samt förnyande av företagets image.¹¹

1.2 Problemdiskussion

Vikten av ett starkt varumärke har varit välkänt sedan långt tillbaka. För kunden som genom att vara en trogen och lojal kund belönar tillverkaren av produkten för att tillverkaren förser denna med en bra produkt av god kvalitet. För tillverkaren som vet att varumärket står för trovärdighet och för imitatorer som kopierar starka varumärken. Varumärkens betydelse har ökat de senaste decennierna.¹²

*”The word ‘preliminary’ is used advisedly, as the use of co-branding is still very much in it’s infancy.”*¹³ Co-branding är med andra ord inte så utvecklat som ämne till skillnad från branding. Det har heller inte gjorts så mycket forskning på området.¹⁴

Co-branding är inget man ska gå in i utan vara medveten om vad det innebär. Det är heller inget som man ska gå in i lättvindigt. Co-branding är ett samarbete som innebär seriösa åtaganden kring de kärnvärden som respektive partner i varumärkesalliansen har. Dessa kärnvärden måste skötas genom hela samarbetet och det ska vara högst upp på prioriteringslistan hos samarbetspartnerna samt den första punkten i förorden till avtalet mellan parterna.¹⁵

Samarbeten kring varumärken finns inom flera olika branscher. Bank och finanssektorn är en av dem vanligaste och exempel på detta är alla de företag som valt att ha sina kort knutna till VISA, MasterCard, Diners Club med mera. Co-branding har även blivit vanligt inom branscher såsom mat och dryck, detaljhandel och flygtrafik.¹⁶

Saab och Salomon har ingått samarbete kring sina varumärken. Genom samarbetet har man på olika sätt förstärkt varandras kärnvärden. Trots att Saab sysslar med teknologi, bilar och flygplan och Salomon som traditionellt associerats med skidor så har de värden

⁸ Kapferer, J, N, ”Strategic brand management”, 1998

⁹ Prince M & Davies M, ” Co-branding partners: What do they see in each other?”, 2002

¹⁰ Ugglå, H, ”Affärsutveckling genom varumärket”, 2002

¹¹ Blackett, T & Boad B ”Co-branding- the science of alliance” 1999

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Ibid

som är lika. Saabs bilar står för sportighet, individualism och multifunktionalism. Salomon står också för individualism och de definierar sin varumärkespersonlighet som: "pure performance, pure freeride". Pure performance står för Salomons historia och rötter, medan pure freeride står för Salomons filosofi som handlar om att bryta regler och uppfinna nya saker. Salomons slogan är: "Fuel your instinct" med vilket man menar att konsumenterna ska ha möjlighet att uppleva olika sporter. År 1997 blev Salomon uppköpt av Adidas som är en global ledare inom sportbranschen. Motivet till Saab och Salomons samarbete handlar om att förstärka och tydliggöra sina värden kring sportighet och multifunktionalitet. Det vill de uppnå genom att samarbeta kring globala, gemensamma marknadsföringsaktiviteter som de har implementerat lokalt.¹⁷

Motiven till varför företag väljer att använda sig av co-branding kan variera. Det kan handla om att vilja stärka sina värden som i exemplet ovan, eller så kan det vara ett strategiskt motiv för att vinna konkurrenskraftiga fördelar. Ett exempel på detta är Kelloggs som genom co-branding med Walt Disney har exklusiv rätt att tillsammans med sina flingor använda sig av Disneyfigurer. Kelloggs "hunny yummys" är honungsflingor som är tillverkade av Kelloggs och har Disneys Nalle Puh på utsidan av flingpaketet. För Disney innebär detta samarbete att deras varumärke blir synligt även vid frukostbordet och genom det kan de förbättra sin redan högt uppsatta varumärkeskännetid hos kunden.¹⁸

Tidigare forskning har tagit upp mycket kring innebörden av co-branding samt vilka fördelar det finns med co-branding, men vi har inte hittat många studier kring företag och deras motiv, det vill säga vad företagen har för motiv till att ingå varumärkesallianser. Vi har heller inte funnit övertygande studier om vilka faktorer som är avgörande för om en allians ska lyckas.

I USA finns det åtskilliga fler co-branding samarbeten och de flesta studier som gjorts avser varumärkesallianser i USA. Det visar även den litteratur vi läst, då alla artiklar och de flesta böcker är engelska eller baserade på böcker skrivna på engelska.

En anledning till att varumärkesallianser blir vanligare är att det kostar mycket pengar att utveckla nya produkter och att bygga starka varumärken.¹⁹ När företagen samarbetar och kombinerar sina varumärken kan det leda till positiva saker såsom tillgång till nya marknader, förnyande av företagets image, kostnadsreduceringar med mera. Tanken med samarbeten kring varumärken är att parterna tillsammans ska kunna skapa en mer framgångsrik produkt eller koncept än vad man för samma kostnad skulle ha kunnat göra var och en för sig. Det finns dock stora risker och nackdelar kring att samarbeta kring varumärken. Man utsätter varumärket för en risk när man exponerar det tillsammans med ett annat. Händer det något med det ena varumärket kan det dra ner det andra och vice versa.²⁰

¹⁷ Ugglar H "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

¹⁸ Prince, M & Davies, M, "Co-branding partners: What do they see in each other?", 2002

¹⁹ Treffner J & Gajland J "Varumärket som värdeskapare", 2001

²⁰ Blackett T & Boad B "Co-branding- the science of alliance", 1999,

*Because co-brands are so easy, they can be overused by aggressive business-development managers. As a result, there has been a deluge of unwieldy and downright confusing co-brand brand propositions.*²¹

Det finns alltså trots dessa exempel på samarbeten som fungerat och fungerar co-branding samarbeten som inte fungerat så bra och som skapar förvirring.

Exempelvis sökmotorn Lycos co-branding samarbete med det amerikanska telefonbolaget AT&T i slutet på 90-talet. Det samarbetet skapade stor förvirring hos konsumenterna. Det var inte många som visste vad Lycos var för något företag. AT&T däremot var och är ett välkänt varumärke och det gemensamma samarbetet gjorde varken de enskilda varumärkena rättvisa eller det gemensamma projektet ”Internet-access service” som det benämndes. Det skapades helt enkelt för mycket förvirring då ingen visste vad Lycos var för något.²²

Med anledning av ovanstående diskussion finner vi det intressant att undersöka vilka motiv företag kan ha när de väljer att samarbeta kring varumärken samt vad det kan uppkomma för fördelar och nackdelar med varumärkesallianserna. Eftersom det inte finns många studier om svenska varumärkesallianser ämnar vi att studera dessa. Genom studien vill vi även ta reda på vilka faktorer det finns för att lyckas med en varumärkesallians.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom respektive varumärkesallians samt att belysa för och nackdelar med att samarbeta kring varumärken och genom detta även belysa och analysera vilka faktorer det finns för att lyckas med en varumärkesallians.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera varumärkesallianserna ur ett företagsperspektiv, vi kommer följaktligen inte att göra några undersökningar på hur konsumenter uppfattar varumärkesallianser. En annan avgränsning som vi har valt att göra är att endast undersöka svenska varumärkesallianser, detta på grund av att det finns få tidigare studier gjorda med enbart svenska varumärkesallianser.

²¹ Hill S & Lederer C ”Smart, wealthy company seeks good looking sophisticated companion”, 2001

²² Ibid

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för vårt val av metod samt val av teori. Vi beskriver även hur vi har gått tillväga för att samla in vår empiri samt hur vi har utformat våra intervjufrågor.

2.1 Val av ämne

När vi läste vår magisterkurs i marknadsföring blev vi intresserade av att skriva om ämnet citybranding, detta gjorde att vi hittade arbetsrapporten "Nobel, Stockholm och varumärken, några observationer baserade på två Asienstudier". Arbetsrapporten handlar om hur man kan marknadsföra Stockholm som stad med varumärket Nobel, vilket är en form av co-branding. När vi läste denna arbetsrapport väcktes vårt intresse för co-branding. Vi började undersöka vidare om vad co-branding innebar och fann flera exempel på företag som sysslade med detta intressanta fenomen. Det som vi tyckte var intressant var hur företag genom att samarbeta med andra företag kring sina varumärken kunde dra nytta av varandra.

2.2 Val av kvalitativ metod

I den kvalitativa studien baserar man slutsatserna på kvalitativa analyser och kvalitativ data såsom attityder, värderingar och föreställningar.²³ Den kvalitativa studien är en mera djupgående studie än den man uppnår med en kvantitativ undersökning, man får en ökad förståelse för problemet. När man använder sig av en kvalitativ metod så använder man sig i mindre grad av statistik, matematik och aritmetiska formler. Kunskapsytet med den kvalitativa studien är förstående och inte förklarande.²⁴

Jämförelse är nyckeln till de kvalitativa studierna, man jämför data med data och egna fall med varandra samt med andras fall, men man jämför dem även med den existerande teorin.²⁵ Man använder många gånger en kvalitativ studie när man vill undersöka ett utforskat område och när man har brist på teoretiska modeller.²⁶ Då co-branding är ett relativt utforskat område med få teoretiska bidrag, så har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Detta för att skapa en djupare förståelse för fenomenet co-branding och för att kunna utse motiven till att ingå co-branding samarbeten. Vi tror inte att vi genom att mäta data i en kvantitativ undersökning hade haft möjlighet att skapa oss en lika djup förståelse för motiven bakom allianserna samt tillvägagångssättet för att skapa dessa. Vi tror även att det hade varit svårt för oss att genomföra en kvantitativ studie då ämnet är relativt utforskat. Då man ska göra en kvantitativ studie är det en fördel om man redan

²³ Lundahl U & Skärvad P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

²⁴ Andersen I, "Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod", 1998

²⁵ Gummesson, E. "Fallstudiebaserad forskning", 2003

²⁶ Kjaer Jensen, M, "Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare", 1995

har en beskrivning av området för att sedan kunna mäta data och frekvenser.²⁷ Vi anser inte att det finns tillräckligt med information om co-branding för att kunna utföra en kvantitativ undersökning.

2.2.1 Primärdata och sekundärdata

Man brukar skilja på sekundärdata och primärdata. Primärdata är data som forskaren själv har samlat in för studiens syfte. Sekundärdata är data som har samlats in av andra personer, forskare och institutioner. Man kan dela in sekundärdata i tre kategorier processdata som är sådana data som frambringas i samband med aktiviteter i samhället såsom brev, rapporter, tidningsartiklar och filmer med mera. Bokföringsdata är sådana data som skapats i samband med registrering och styrning till exempel företagsredovisningar, SCB register och intresseorganisationer med mera. Den sista formen av sekundärdata är forskningsdata, data som andra forskare har samlat in.²⁸

Vi har i vår uppsats använt oss av både primärdata och sekundärdata. För att kunna skriva vår uppsats började vi med att läsa in oss på ämnet co-branding, vilket vi gjorde genom att läsa befintliga artiklar och böcker inom ämnena varumärken, co-branding samt konto- och kreditkort.

För att få tag i befintlig litteratur inom ämnena har vi använt oss av bibliotekskatalogerna Lovisa och Libris, för att hitta aktuella artiklar använde vi oss av databasen Elin. Bakgrundsinformation om våra intervjuföretag har vi tillhandahållit genom årsredovisningar, respektive företags hemsidor och tryckta informationsblad. Vår primärdata har vi insamlat genom djupgående intervjuer med respektive företag.

²⁷ <http://www.psychology.su.se/units/gu/fk/kvalmetodht03.pdf>

²⁸ Andersen I, "Den uppenbara verkligheten- val av samhällsvetenskaplig metod" 1998

2.2.2 Val av Teori

Vi har i denna uppsats valt att lägga fokus på varumärken och varumärkesallianser. Som vi tidigare nämnt är co-branding ett outforskat område och det finns således inte mycket skrivet om ämnet, det finns ett fåtal böcker varav flertalet bygger på andra författares publikationer. Vi har främst använt oss av Blackett och Boads bok "co-branding-the science of alliance". Blackett och Boad kan anses vara de som har bidragit mest till den litteratur som finns inom co-branding och författare såsom Henrik Ugglas refererar gärna till dem. Vi har kompletterat den information vi har fått från Blackett och Boads bok med andra relevanta böcker inom ämnet co-branding såsom Ugglas bok om "affärsutveckling genom varumärket". Denna bok och har gett oss en del ny kunskap samt tips om företag som bedriver co-branding.

I vår teori har vi valt att inleda avsnittet med teori kring varumärken, vad ett varumärke är och vad som menas med varumärken samt Brand Equity, och en modell över Brand Equity. Detta för att dels få en bakgrund till vikten av ett varumärke då varumärkena är grunden för en varumärkesallians och dels för att ge läsaren en förståelse av innebörden av varumärken innan vi går in på att beskriva fenomenet co-branding. Co-branding är det som vi har valt att lägga tyngdpunkten på i vår uppsats. Co-branding är även relevant för vår uppsats då våra intervjuföretag bedriver co-branding samarbeten. För att förstå anledningen till att ingå co-branding samarbete har vi därefter valt att ha ett avsnitt om motiven för att samarbeta kring varumärken. Vi har sedan följt upp detta med att ha ett avsnitt om vad man bör ha i åtanke när man ingår ett co-branding samarbete med ett annat varumärke. Genom att välja en passande partner kan man uppnå samhörighet, men väljer man en partner som kemin inte stämmer med kan det bli svårt att samarbeta. Därefter följer ett avsnitt med faktorer för att lyckas med ett co-branding samarbete. Två viktiga faktorer för att lyckas med ett co-branding samarbete är engagemang och förtroende, för att beskriva faktorer för att lyckas så har vi valt att ta med en modell för att lättare beskriva detta. Fördelar och nackdelar med co-branding är något som är viktigt för företagen att ta ställning till redan innan de ingår ett co-branding samarbete, allra främst de nackdelar som finns med att samarbeta med ett annat varumärke.

Då två av våra intervjuföretag bedriver kompletterande kompetens genom co-branding har vi även valt att ta med ett kapitel om detta. Denna form av co-branding, innebär att två företag med olika kompetensområden som kompletterar varandra, samarbetar kring sina varumärken.

Co-branding kring betal-/kreditkort beskrivs i ett senare avsnitt, då just en av de vanligaste formerna av co-branding gäller kortanvändning. Två av våra intervjuföretag bedriver även co-branding kring kort.

2.3 Koppling mellan teori och empiri

I en vetenskaplig studie ska man koppla teori till verklighet vilket kan göras på olika sätt. Det finns tre olika metoder som man kan använda sig av för att koppla samman dessa delar, deduktiv, induktiv och abduktiv. När man som forskare väljer att undersöka sina objekt och inte utnyttjar existerande teorier använder man sig av en induktiv metod. Den deduktiva metoden är motsatsen till induktiv metod, i den drar forskaren slutsatser från den redan existerande teorin. Den tredje metoden är den abduktiva som är en blandning mellan deduktiv metod och induktiv metod. Vid abduktiv metod testas det empiriska materialet mot teorin, de abduktiva slutsatserna bestäms sedan utifrån trolighet och sannolikhet.²⁹ Det empiriska material vi har fått fram har vi relaterat till den litteratur vi funnit på området.

Vi har valt att använda oss av den abduktiva metoden. Då vi inte hittade några förklaringsmodeller för varumärkessamarbeten på den svenska marknaden, eftersom den litteratur vi funnit till största del är baserad på den amerikanska marknaden för co-branding och således har exempel därifrån. Vi kommer med den abduktiva metoden testa om den teori som finns är applicerbar även inom den svenska marknaden för co-branding.

2.4 Val av kvalitativ metod

Inom den kvalitativa metoden kan man välja mellan intervju, fallstudie och observation. Intervjun är en metod av datainsamling där informationen erhålls genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med intervjupersoner.³⁰ Intervjuer använder man sig av när man ska samla information som bygger på frågor.³¹ Vid en fallstudie gör man en undersökning med en mindre grupp, det kan vara en individ, en grupp individer eller en organisation, en fallstudie kan vara bra att göra när man vill studera processer och förändringar.³²

Vi valde i vår studie mellan att göra personliga intervjuer och en fallstudie. Med en fallstudie hade vi kunnat skapa oss en djupare förståelse för de olika delarna som vi ville undersöka. Men då det var svårt att få tillträde att utföra flera intervjuer hos en varumärkesallians, med anledning av hur upptagna alla som vi kontaktade var, så ansåg vi att det inte var möjligt att genomföra en fallstudie. Fördelen med om vi hade gjort en fallstudie är att vi hade kunnat skapa oss en djupare förståelse för de olika delarna som vi ville undersöka. Därför valde vi att utföra intervjuer på ett flertal företag och på så sätt förhoppningsvis även kunna urskilja några skillnader dem emellan. När vi hade bestämt oss för att göra enbart intervjuer bestämde vi oss även för att välja företag ur olika branscher för att se om motiv, framgångsfaktorer respektive för- och nackdelar skiljer sig åt mellan olika branscher.

Vår studie bygger i första hand på personliga intervjuer men vårt material består även av tillhandahållet material från respektive allians.

²⁹Patel R & Davidson B, "Forskningsmetodikens grunder" 1994

³⁰ Lundahl U & Skärvad P "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

³¹ Patel R & Davidson B, "Forskningsmetodikens grunder", 1994

³² Ibid.

2.5 Val av respondenter

Efter genomläsning av litteraturen fick vi olika uppslag till företag som bedriver co-branding. Vi tog kontakt med flera företag som arbetar med co-branding, många av företagen har sina säten i andra länder exempelvis i USA och vi fick därmed utesluta dem, då vi har valt personliga intervjuer som tillvägagångssätt vid insamling av data. Andra företag såsom GB Glace och Kraftfood valde att inte delta pga. tidsbrist eller sekretesskäl.

Vi har byggt vår studie på intervjuer med representanter från fem olika allianser, vilka vi blev hänvisade till efter att ha kontaktat respektive allians informationsavdelning. De varumärkesallianser vi valt att undersöka är:

- **BoKlok**- samarbete mellan IKEA och Skanska.
- **ICA Express**- samarbete mellan ICA och Statoil
- **Mastercard/Handelsbanken och MQ's co-brandingkort**- samarbete mellan MQ och Handelsbanken Finans.
- **OK-Q8**- varumärkesallians mellan OK och Q8.
- **SAS Euro Bonus och Diners Club/SEB:s co-brandingkort**- samarbete mellan SAS Eurobonus och SEB Kort.

Valet av att intervjua representanter från ICA Express och BoKlok är grundat på att vi tyckte det skulle vara intressant att intervjua två allianser som har två starka varumärken och garanter bakom sig. Detta eftersom vi har läst om den typen av co-branding och att en sådan varumärkesallians ofta leder till ett nytt gemensamt varumärke. OK-Q8 var intressanta att intervjua för att de först har samarbetat och sedan har bildat ett bolag men bevarat sina varumärken. Valet av att intervjua representanter från allianserna mellan Mastercard/Handelsbanken och MQ respektive SAS Euro Bonus och Diners Club/SEB är baserat på den teori vi läst om co-branding kring kort, där man kan läsa att det ses som en av de vanligaste varianterna av co-branding. En annan anledning till att vi valt dessa varumärkesallianser är för att de alla finns inom olika branscher. Vi ville se om det eventuellt kunde finnas skillnader i motiv dem emellan.

Inom såväl co-branding samarbetet med SAS Eurobonus Diners Club och MQ MasterCard fick vi prata med representanter från båda sidor. Det fick vi även på OK-Q8, där vi fick träffa en person som jobbat på OK och en som jobbat på Q8 innan sammanslagningen. De representanter vi intervjuat anser vi alla har innehaft rätt egenskaper och funktion för att kunna besvara våra frågor. Hans Jernström från SAS EuroBonus är avtalsansvarig inom EuroBonus liksom ansvarig för samarbetet med SEB Kort och där ingår co-branding samarbetet med Diners Club. Antoinette B. Westberg är produktchef på SEB Kort och hon ansvarar för kundrelationen med exempelvis partner SAS, där hon ser till att SEB Kort följer nätverkens, främst Diners Clubs regelverk och ansvarar även för produktens lönsamhet. I samarbetet mellan Handelsbanken och MQ intervjuade vi Fredrika Sandell på Handelsbanken Finans och hon ansvarar för marknadsområdet samarbeten och kort, där ansvaret innefattar samtliga icke-kontorssålda det vill säga co-branding och affinity kort. Anna Färnevik på MQ ansvarar för alla

lojalitetsskapande aktiviteter mot konsumenten. Detta innefattar bland annat utvecklingen av kundklubben och sponsevenemang. Johan Backman på ICA Express är ansvarig för alla butikskoncept i Sverige inom Statoil Detaljhandel AB. Johan Backman har varit med från starten av samarbetet mellan ICA och Statoil. Eftersom vi inte fick intervjua någon från ICA så ansåg vi att det var bra att Johan Backman varit med från starten så att han kunde bidra med relevant information gällande ICA. I Johan Backmans arbete ingår bland annat konceptutveckling, underhåll och utbildning på befintliga konceptbutiker. På OK-Q8 fick vi som tidigare nämnts tala med en person från "varje sida". Cecilia Wikström som arbetat på OK som information och PR ansvarig innehar även samma funktion på OK-Q8. Där arbetar hon med all sorts information, intern och extern och PR. Andra uppgifter som ingår är kontakt med pressorganen. Gunnar Ericson hade även en liknande funktion på Q8 som den han nu har på OK-Q8. På OK-Q8 är Gunnar Ericson chef för marknadsavdelningen och ansvarar övergripande för OK-Q8's totala externa kommunikation exklusive PR. På marknadsavdelningen ansvarar dem generellt för varumärkespositioneringen, grafisk profil, konceptutveckling och marknadsundersökningar med mera. På BoKlok träffade vi Anders Larsson som från början arbetat på Skanska. Han är nu VD och leder företaget BoKlok. På kontoret på BoKlok arbetar Anders Larsson tillsammans med en marknadschef som kommer från IKEA ursprungligen och en produktchef som kommer från NCC. Från kontoret ser dem till att de olika länderna där BoKlok finns, håller sig till konceptet. De utvecklar även produkter och tar fram marknadsföringsmaterial samt deltar i arbetet att få ner kostnaderna på produkterna.

Sammanfattningsvis bestod representanterna av:

- **SAS Euro Bonus och Diners Club/SEB:s co-branding kort** – Hans Jernström, Manager Non Airline Partnerships, SAS Euro Bonus och Antoinette B. Westberg, Produktchef på SEB Kort AB.
- **Mastercard/Handelsbanken och MQ's co-brandingkort**- Anna Färnevik, Lojalitetschef för MQ och Fredrika Sandell, försäljningschef på Handelsbanken Finans.
- **ICA Express**- Johan Backman, konceptchef
- **OK-Q8**- Gunnar Ericson, marknadschef och Cecilia Wikström, Informations och PR ansvarig
- **BoKlok** – Anders Larsson, VD

2.5.1 Utformandet av intervjufrågor

Man kan dela in intervjuer i standardiserade eller ostandardiserade. Skillnaden dem emellan är att vid standardiserade intervjuer så är både frågeformuleringen och ordningsföljden bestämd på förhand. Frågeformuleringen och ordningsföljden ska också ske på samma sätt vid intervjun oavsett vilka personer som utfrågas. Ostandardiserade intervjuer är lite tvärt emot. Där får man fritt välja frågeformulering och ordningsföljd.³³ Det finns ett mellanting och det är så kallade semistandardiserade intervjuer. Då har man på förhand bestämt vissa frågor som ges till alla respondenter. Vissa frågor ställs dock bara till vissa personer. Semistandardiserade intervjuer kategoriseras också av att frågorna kan vidareutvecklas under intervjuens gång med uppföljningsfrågor.³⁴

Vi har valt att strukturera frågorna till viss del. Frågorna har till viss del fått anpassats efter respektive respondent. De företag som bedriver samarbete kring kort har fått lite annorlunda frågor, eftersom samarbetet mellan dessa företag inte är samma form av samarbete som de andra tre varumärkesallianserna. Vi har sedan ställt uppföljningsfrågor och bitt respondenterna vidareutveckla och förtydliga vissa svar. Vi anser därmed att intervjuerna kan kategoriseras som semistandardiserade. Frågorna har kommit till med hjälp av inläsning av litteratur och artiklar på området som vi använt oss av i teoriavsnittet.

När man inleder intervjun så är det viktigt att inte ställa allt för precisa frågor då det kan leda till att intervjuobjektet bara svarar enbart på det vi själva anser vara viktigt och inte får så uttömmande svar från intervjuobjektet. En annan anledning till att inte inleda en intervju med allt för precisa frågor är att det kan hända att intervjun låser sig då intervjuobjektet kanske finner frågorna komplexa.³⁵ Våra frågor var till största del så pass breda och allmänna att de gick att utveckla under intervjuens gång. Vi ville ge respondenterna tid att komma med så utvecklande svar som möjligt och lade därför vikten vid breda frågor. Vi utformade även mer ingående uppföljningsfrågor som gick ytterligare på djupet. Dessa var en utgångsmall för oss själva.

Våra frågor var av olika karaktär, men vi inledde med allmänna frågor om intervjupersonens bakgrund och ställning i företaget för att sedan gå in på historik kring alliansen. Därefter gick vi in på frågor som rörde alliansens motiv för att sedan gå in på frågor relaterade till budskap och marknadsföring, framgångsfaktorer för att lyckas med co-branding samt avslutningsvis med frågor om för och nackdelar.

³³ Lundahl U & Skärvad P "Utredningsmetodik för samhällsvetare" , 1999

³⁴ Ibid

³⁵ Jacobsen D I "Vad, hur och varför", 2002

2.5.2 Genomförande av intervjuer

vi har valt att lägga vår tyngdpunkt på personliga intervjuer, vi har dock även utfört en telefonintervju. Valet av att göra en telefonintervju togs i och med att vår intervjuperson på MQ och MQ:s säte fanns i Borås, vi ansåg det vara såväl tidsmässigt som kostnadsmässigt krävande att åka dit. Vi hade tidigare utfört personliga intervjuer med sju representanter från de olika allianserna och utav dessa fanns en i Malmö och de andra sex i Stockholm. I och med att de flesta respondenterna fanns i Stockholm prioriterade vi att resa dit och intervju dem personligen och genomföra intervjun med respondenten på MQ via telefon.

Innan vi genomförde intervjuerna sände vi per e-post iväg frågeformuläret³⁶ till respondenterna. Detta gjorde vi för att vi ville att respondenterna skulle vara pålästa och förberedda på våra frågor innan själva intervjun.

Som nämnts i avsnitt 2.5 så gjordes intervjuerna med representanter från fem olika varumärkesallianser. Under själva intervjun använde vi oss av en diktafon. Med hjälp av den kunde vi spela in allt som sades. Vi bad givetvis om lov att spela in intervjun innan. De personliga intervjuerna gick till på det sättet att en av oss höll i intervjun, ställde frågorna och höll i gång samtalen medan den andre antecknade. Vi bytte även av ibland för att underlätta för varandra. Vi spelade även in telefonintervjun med hjälp av en diktafon och en vanlig telefon. Telefonintervjun genomförde en av oss och detta på grund av att det var smidigast. Varje intervju tog i genomsnitt 1-2 timmar.

2.6 Analys av intervjuer

När man analyserar söker man meningar och mönster i informationen men även samband. Detta kan innebära att man söker efter både för- och nackdelar samt konflikter. För att underlätta detta kan man rita upp scheman och tabeller. Detta underlättar det kommande arbetet med att dra slutsatser.³⁷

Allteftersom vi har utfört våra intervjuer har vi kontinuerligt analyserat det material som vi har fått ut av våra intervjuer. Efter varje utförd intervju har vi satt oss ner och diskuterat materialet och våra uppfattningar samt för- och nackdelar med den utförda intervjun. Detta har lett till att vi har fått nya uppslag om vad vi bör ställa för frågor och vad vi bör tänka på nästa vid nästa intervju. Vi har sedan lyssnat på bandet med intervjun för att skriva ner allt ordagrant. När vi har lyssnat på intervjubanden har vi var och en lyssnat på dem för att därmed förebygga missförstånd. En av fördelarna med att vi har spelat in intervjuerna är att vi har kunnat gå tillbaka och lyssna om det var något som var oklart. När vi analyserade det material som vi samlat in letade vi efter likheter allianserna i mellan men även efter mönster. Vi har använt oss av citat i analysen för att förtydliga det vi har tolkat.

³⁶ Bilaga 1

³⁷ Eriksson, L, T & Wiederheim –Paul, F, Att utreda, forska och rapportera”, 2001

2.7 Validitet och reliabilitet

När man som forskare undersöker ett fenomen är man ute efter att uppnå hög överensstämmelse mellan teori och empiri. Graden av överensstämmelse kallas med ett annat ord för validitet.³⁸

När man gör en undersökning är det viktigt att veta att det man undersöker, undersöks på ett tillförlitligt sätt. Tillförlitligheten säger hur pass bra reliabilitet undersökningen har. När man gör intervjuer och observationer är undersökningens tillförlitlighet relaterad till intervjuarens förmåga. När intervjuaren genomför intervjun bedömer den de svar som insamlats, i detta skede kan flera fel uppkomma. För att kontrollera reliabiliteten vid en intervju är det bra om ytterligare en person är med vid intervjun och registrerar intervjusvaren parallellt. Överensstämmelsen mellan de registrerade svaren visar då på hur hög reliabiliteten är, detta kallas internbedömmarrelabilitet. Ett annat sätt för att öka reliabiliteten kan vara att spela in intervjun så att man sedan kan gå tillbaka o lyssna om och om igen, detta för att förebygga missförstånd.³⁹

Validitet och reliabilitet står i förhållande till varandra, därför kan man inte utesluta den ena. Det finns en tumregel som säger att hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet.⁴⁰

För att höja validiteten i vår uppsats har vi vid valet av teori utgått från vårt syfte. Vid utformandet av intervjufrågorna har vi utgått från teorier inom undersökningens område. Genom att göra detta har vi fokuserat på de viktigaste delarna inom området. Då vi gjorde personliga intervjuer och därmed kunde förtydliga frågor som uppkom samt att båda var närvarande under intervjuerna gör att vi anser oss ha hög reliabilitet i vår undersökning. När vi genomförde våra intervjuer spelade vi in dem på diktafon och gjorde anteckningar, detta gör att reliabiliteten har förstärks ytterligare. Vi har även stärkt vår reliabilitet genom att innan intervjuerna skicka ut våra intervjufrågor samt att våra intervjupersoner har fått godkänna allt som skrivits innan det publicerades. När vi utförde vår telefonintervju, uppkom en del tekniska problem som gjorde att vissa delar av inspelningen var knappt hörbara på grund av det brus som hade uppkommit. Vi fick hjälp med att sänka bruset så att vi kunde utläsa svaren i vår telefonintervju. Vi borde från början ha insett att det kan vara relativt svårt att spela in en telefonintervju med en diktafon, vi borde i stället ha använt oss av en mikrofon inkopplad till datorn.

När vi utförde våra intervjuer med ICA Express och BoKlok intervjuade vi enbart en part i alliansen, detta eftersom ICA och Statoil respektive IKEA och Skanska hänvisade oss till samma personer. Detta anser vi sänker intervjuernas reliabilitet, eftersom Johan Backman på ICA Express ursprungligen kommer från Statoil och Anders Larsson på BoKlok ursprungligen kommer från Skanska, detta anser vi i viss utsträckning kan ha lett till att vi har fått ett begränsat perspektiv på alliansen.

³⁸ Andersen, I, "Den uppenbara verkligheten-val av samhällsvetenskaplig metod", 1998

³⁹ Patel, R & Davidson, B, "Forskningsmetodikens grunder", 1994

⁴⁰ Ibid

3. Teori

I detta avsnitt presenterar vi de områden vi funnit relevanta för att kunna analysera vårt empirimaterial. Vi börjar med ett inledande avsnitt om varumärken och dess innebörd och betydelse. Sedan följer ett avsnitt om co-branding och vad det innebär för att sedan leda in på avsnitten om: motiv som kan finnas till att ingå en varumärkesallians, vad som är viktigt vid val av samarbetspartner samt vilka faktorer det finns för att lyckas med en varumärkesallians. Vi har sedan valt att beskriva de olika former av co-branding som finns. Slutligen tar vi upp de fördelar och nackdelar som finns med co-branding.

3.1 Varumärken

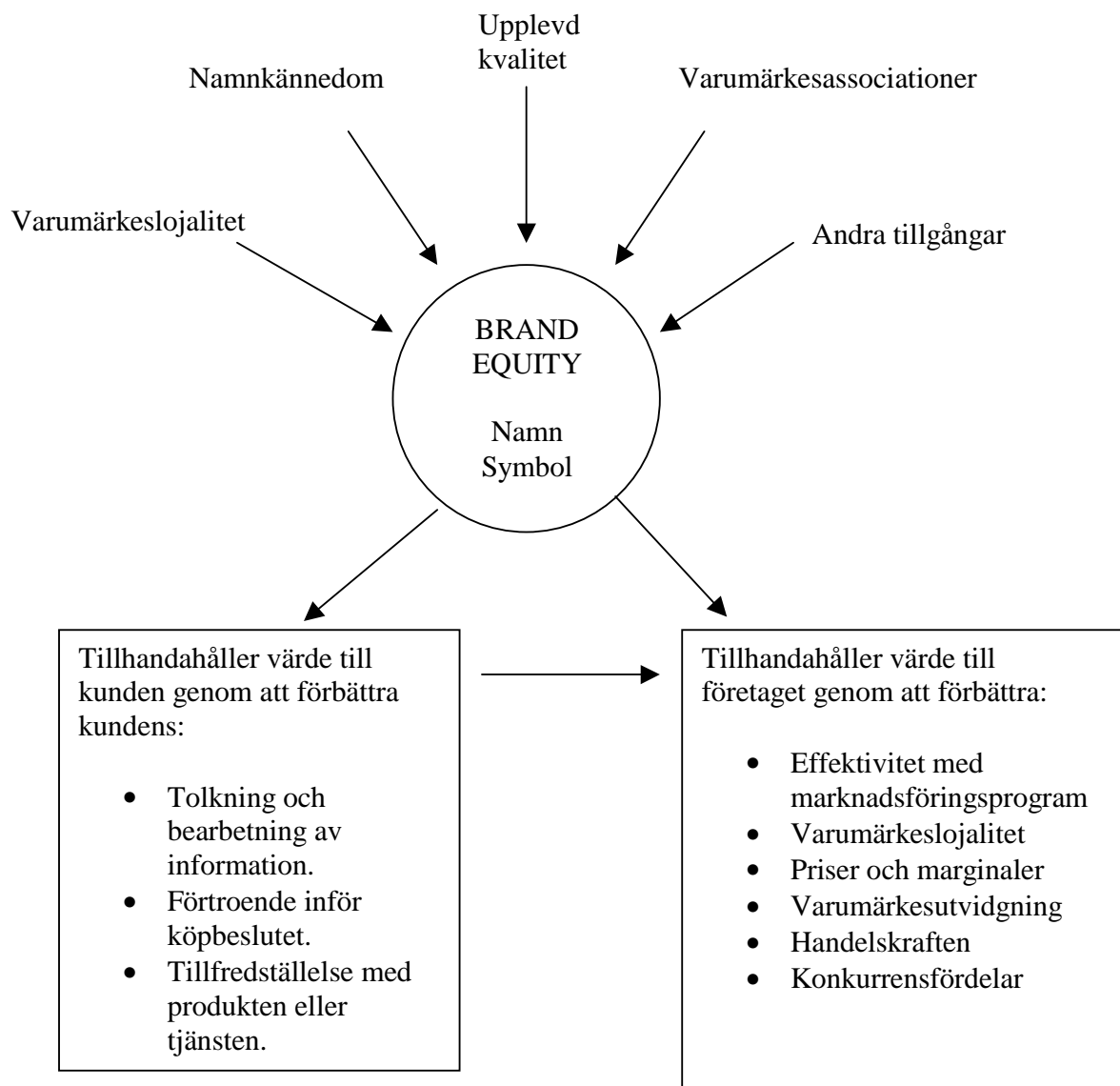
Ett varumärke är ett namn, term, tecken, symbol, design eller en kombination av alla som identifierar en tillverkare eller säljare av en produkt eller service.

Begreppet varumärke används både ofta och på olika sätt. Detta gör att det skapas förvirring kring vad ett varumärke egentligen är. Ett varumärke kan ses ur ett konsumentperspektiv eller ett företagsperspektiv enligt begreppen "varumärke" eller "företagsidentitet". På engelskan blir det tydligare då man benämner det "product brand" eller "consumer brand" respektive "corporate brand". Det som är riktat till konsumenterna kallas för consumer brand eller product brand och det som speglar företagsidentiteten kallas för corporate brand.⁴¹

Intresset för varumärken har ökat på senaste tiden. En bidragande orsak till detta är "brand equity" eller varumärkeskapital som det heter på svenska. Varumärkeskapital har diskuterats hos företagen så pass mycket att det bidragit till att medvetenheten av varumärkets betydelse ökat. Vissa företag har även ändrat titeln på de ansvariga för marknadsföringen på företaget från "director of marketing" till "director of brands".⁴²

⁴¹ Treffner J & Gajland D "Varumärket som värdeskapare", 2001

⁴² Melin F, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", 1997



Figur 1. Aakers Brand Equity modell⁴³

Brand Equity består av fördelar och förpliktelse som kopplas till ett varumärke och medför ett värde till en produkt eller en tjänst. Brand Equity består av fem kategorier: Namnkännedom, varumärkeslojalitet, uppfattad kvalitet, varumärkesassociationer samt andra tillgångar kopplade till varumärket. Dessa fem kategorier utgör basen i Brand Equity.⁴⁴

⁴³ Aaker D "Managing brand equity", 1991

⁴⁴ Ibid

Varumärkeslojalitet (Brand Loyalty)

Kundernas lojalitet är viktig för ett varumärke. Lojalitet utgör kärnan i Brand Equity. Lojala kunder genererar fördelar för företaget. Med lojalitet behövs inte lika mycket reklam och marknadsföring eftersom det kostar att locka till sig nya kunder.

Namnkännedom (Name awareness)

Ett känt varumärke väljs ofta framför ett okänt. Namnkännedom reflekterar kundens skicklighet i att känna igen ett varumärke.

Upplevd kvalitet (Perceived quality)

Denna kategori speglar kundens uppfattning av en produkt eller tjänst. Upplevd kvalitet påverkar köp beslut och varumärkeslojalitet.

Varumärkesassociationer (Brand Associations)

Detta handlar om vilka associationer kunden har till ett varumärke. Med andra ord hur ett varumärke uppfattas hos kunden. Den image och position varumärket har kan påverka varumärkesassociationen.

Andra tillgångar (Other Proprietary Brand Assets)

Hit hör de andra tillgångarna som ett varumärke kan ha utöver de som nämns i de andra kategorierna. Exempel på andra tillgångar är en distributionskanal som kan kontrolleras av ett varumärke pga. den bakgrund som finns kring varumärkets relation till och användning av en viss distributionskanal.

På en global marknad kan det vara svårt att anpassa varumärket så att det passar in i olika länder. Detta hänger ihop med att konsumentbeteendet är olika. En nackdel med globala standardiserade marknadsföringsprogram är att de ofta ignorerar de skillnader som finns i olika kulturer och länder. Produktstrategier som fungerar i ett land kanske inte fungerar lika bra i ett annat. Disney hade till exempel ingått ett licensavtal med Tupperware för att säljas i Japan. Detta koncept lyckades inte. De japanska hemmafruarna deltog i Tupperwarepartyt och de köpte produkter för att vara artiga. De ogillade dock dem som höll i partyt och företaget som stod för partyt för att dessa satt dem i en sådan situation.⁴⁵

⁴⁵ Keller K L “ Building, measuring and managing brand equity”, 1998

3.2 Co-branding

Det finns många fördelar med att marknadsföra två olika produkter tillsammans. För företagets del så ligger det ett strategitänkande bakom detta samarbete. Företaget kan till exempel bredda sitt sortiment genom att använda sig av samarbetspartners produkt som exemplet om Bacardi och Coca Cola.⁴⁶

Författarna Blackett och Boad benämner co-branding som en form av samarbete mellan två eller flera varumärken med redan befintliga kunder där båda varumärkena redan är etablerade på marknaden. Det nya varumärket ska ha en viss avkastning. Tanken med co-branding är att båda ska kunna dra nytta av det andra varumärkets befintliga kundkrets och varumärkeskapital samt överföra sina värderingar till varandra. De skriver vidare att co-branding vanligtvis pågår under en medellång till lång period.⁴⁷

Enligt Kippenberger karaktäriseras co-branding av bland annat:⁴⁸

- Två eller flera varumärken som har konsumenterkännande.
- Alla deltagande varumärken är bevarade.

Världsnaturfonden är ett av de företag i världen som ingår flest co-branding avtal. De företag som de ingår avtal med, är sådana företag som vill öka sitt anseende genom att dra nytta av världsnaturfondens goda anseende.⁴⁹

Kundbasutvidgande och kännedomsbyggande co-branding går ut på att skapa en större kundbas och bygga kännedom inom den kundbasen. Mc Donalds har ett samarbete med Disney om att distribuera deras leksaker i Happy Meal, vilket gör att de får en större kunskap om den yngre kundgruppen som detta koncept riktar sig till.⁵⁰

När företag samarbetar kring sina varumärken är det viktigt att sätta upp bestämda mål för marknadsföringen, det krävs att parterna försöker anpassa sig till varandra, det gemensamma varumärket och marknaden.⁵¹

Att forma allianser med liknande företag är en annan form av co-branding. Star Alliance där SAS bland annat ingår är ett exempel på detta.⁵² Denna allians ligger även i linje med SAS strategi som är att fokusera på det SAS kan bäst och att samarbeta kring annat.⁵³

⁴⁶ Ugglå, H "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

⁴⁷ Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances", 1999

⁴⁸ Kippenberger, T "Co-branding as a new competitive weapon "The Antidote, 2000

⁴⁹ Blackett T och Boad B "Co-branding-the science of alliances", 1999

⁵⁰ Ugglå, H "Affärsutveckling genom varumärket" s. 2002

⁵¹ Prince M & Davies M "Co-branding partners: What do they see in each other?", 2002

⁵² Nunes P, Dull S & Lynch P "When Two Brands are Better than One", 2003

⁵³ Bengtsson L, Holmqvist M & Larsson R "Strategiska allianser", 1998

3.2.1 Motiv till att ingå samarbete kring varumärken

Det finns många anledningar till varför företag väljer att samarbeta:⁵⁴

- Det kan till exempel handla om att reducera kostnader inom teknikutveckling eller kostnader för när man ska etablera sig på marknaden.
- Minska risken med utveckling eller med etablering på en ny marknad
- Att uppnå stordriftsfördelar inom produktion
- För att reducera den tid det tar att utveckla och kommersialisera nya produkter.
- Att kunna utveckla produkter tillsammans⁵⁵
- För att få tillträde till speciella insatsvaror⁵⁶
- Få nya försäljningskanaler.⁵⁷

Ett motiv med att ingå ett co-branding samarbeten är att man ska ha möjlighet att skapa en mera framgångsrik produkt än vad man skulle ha haft möjlighet att skapa ensam med samma budget.⁵⁸

En ytterligare anledning till att ingå en varumärkesallians med ett annat varumärke kan vara en kostnadsfråga för de båda varumärkena. När ett företag ska etablera sitt varumärke på en ny marknad uppkommer en ekonomisk osäkerhet. Detta eftersom mediakostnaderna ökar, då företaget måste använda sig av mera marknadsföringsåtgärder än vad de annars hade behövt använda sig av. För att slippa dessa extra marknadsföringskostnader kan det vara en lösning att ingå en varumärkesallians med ett redan etablerat varumärke, detta kan leda till att alliansen genererar synergieffekter.⁵⁹

En annan anledning till att ingå en varumärkesallians kan vara när ett varumärke inte självständigt kan ge ut signaler om hög kvalitet. Det bästa sättet att lösa det problemet är då att ingå en allians med ett välkänt varumärke som har ett gott rykte.⁶⁰ Två varumärken kan tillsammans stå för en starkare försäkran om produktkvalité än vad ett ensamt varumärke kan göra.⁶¹

⁵⁴ Tidd J, Bessant J & Pavitt K "Managing innovation", 1997

⁵⁵ Gustavsen, B & Hofmaier, B "Nätverk som utvecklingsstrategi", 1997

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Treffner J & Gajland D, "Varumärket som värdeskapare", 2001

⁵⁹ Abratt, R & Motlana, P, "Managing co-branding strategies: Global brands into local markets", 2002

⁶⁰ Rao A, R & Ruekert R, "Brand alliances as signals of product quality", 1999

⁶¹ Park C W; Jun S Y & Shocker A D "Signalling unobservable product quality through a brand alley.", 1996

3.2.2 Val av samarbetspartner

Blackett och Boads liknelse av en sammanslagning av två företag:

"Merging two companies is like putting together two tribes; each has its own customs and culture" ⁶²

Människorna har stor betydelse och alla sammanslagningar kan verka positiva men om kemin inte stämmer inom företagen så kan allt bli fel.⁶³ En varumärkesallians kan uppnå bra resultat genom att följa sina uppsatta mål men kan ändå riskera att misslyckas om det uppstår oenigheter mellan parterna.⁶⁴

Att välja partner för co-branding samarbetet kan ha en betydande påverkan på hur effektivt samarbetet kommer att bli. Parterna bör helst undvika eller åtminstone försöka minimera obehagliga överraskningar som kan komma att påverka samarbetet. Riskerna behöver hanteras av båda parterna så att de kan behålla sin del av kontrollen över samarbetet. Parterna förväntas då att reagera mer positivt på förutsägbara konflikter som uppstår, detta tack vare att den kontroll som de har. Genom att välja en passande partner kan man uppnå samhörighet, marknadsväxlingar, finansiering, pålitlighet och åtaganden.⁶⁵

När det kommer till val av samarbetsform så är det inte enbart frågan om vad som är den lämpligaste formen av samarbete vid ingången av samarbetet utan även själva behovet av att utveckla ett förtroende för den andra partnern. Från början kan samarbetet pågå i en mindre låst form för att sedan utvecklas om den andra partnern visat sig vara en bra partner.⁶⁶

Man bör hitta en partner som kan bidra med de möjligheter som båda parterna söker. Innan valet av partner bör man fråga sig vad som är viktigast för att alliansen ska göra succé på marknaden, och därtill även vilken partner som kommer att kontrollera kunderna som alliansen kommer att få.⁶⁷

⁶² Blackett T & Boad B "Co-branding the science of alliance", 1999

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Faulkner D "International strategic alliances", 1995

⁶⁵ Motion J, Leitch S & Brodie R "Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks", 2003

⁶⁶ Lorange P och Roos J "Strategic alliances: formation, implementation, and evolution", 1992

⁶⁷ Ohmae, K "Designing Alliances that Work", 1992

3.2.3 Faktorer för att lyckas med samarbeten kring varumärken

För att kunna lyckas med co-branding måste företagen förstå hur livsstilen styr konsumenten, de måste även kunna attrahera nya kunder.⁶⁸



Figur 2. Brouthers, Brouthers och Wilkinsons modell över framgångs faktorer för strategiska allianser.⁶⁹

Brouthers, Brouthers och Wilkinson identifierar fyra element för att lyckas med strategiska allianser, dessa fyra element, vilka brukar benämnas de fyra C:na består av:⁷⁰

- *Complementary skills* – Det första steget i att lyckas hitta en partner med kompletterande kompetens är att genomföra en omfattande sökning efter potentiella partners, detta är ett viktigt steg i att skapa en framgångsrik allians. Att välja partner helt efter partners finansiella tillgångar är riskfyllt. I stället bör man beakta både skickligheter, teknologier och marknader. Företagen bör kunna komplettera varandra på ett bra sätt så att båda parterna kan tjäna på samarbetet.
- *Cooperative cultures* – Den första faktorn för att skapa en samarbetsvillig kultur är att skapa ett symmetriskt koncept. Företag samarbetar bättre när det endast är en liten skillnad i storlek mellan företagen. De finansiella resurserna och den interna arbetsmiljön bör vara jämförbara för att samarbetet ska fungera. Varumärkesallianspartnerna bör även förfoga över ett gemensamt förtroende. Detta förtroende uppkommer vanligtvis när det finns kompletterande ledningsstilar mellan företagen. Det måste följaktligen även finnas symmetri på ledningsnivå. Det bör även skapas jämlika förhållanden mellan allianspartnernas chefer, detta speciellt i varumärkesallianser där det två samarbetande företagen är olika stora.

⁶⁸ Norén Joakim, "Tillsammans blir starka varumärken ännu starkare" Dagens handel <http://www.dagenshandel.se/otw/dh.nsf/0/8303B7DAC4369E30C1256DFE0045D2D5?opendocument>

⁶⁹ Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J., "Strategic alliances – choose your partners", 1995

⁷⁰ Ibid

- *Compatible goals* – Det finns en stor risk att varumärkesalliansen kommer att misslyckas om de samarbetande företagen inte har tydliga mål från början av samarbetet. Företagens mål med alliansen är en viktig faktor vid valet av allianspartner. Varje företag bör utvärdera de generella och tydliga målen som de har med alliansen. Det är även viktigt att förstå hur partnern kommer att kunna bidra till att varumärkesalliansen blir en succé. Den situation som skapar mest löfte om förenliga mål är när de strategiska målen sammanfaller medan de konkurrenskraftiga målen skiljer sig.
- *Commensurate risk* – Genom att skapa en varumärkesallians och genom att dela på risken, kan varje företag gå med vinst samtidigt som de reducerar den generella risknivån. Det är inte bara den finansiella risken som delas utan även konkurrensrisken. Den likvärdiga risken håller samman varumärkesalliansen, finns det inga risker med alliansen så finns det ingen stor drivkraft att hålla samman varumärkesalliansen. För att en allians ska bli framgångsrik är det viktigt att båda parterna har involverat likvärdiga nivåer av risker. Det kan innebära problem med att samarbeta effektivt om en av parterna har en högre risknivå

Om en allians är tänkt att pågå långsiktigt är det viktigt att det finns engagemang och förtroende från styrelsen och neråt i organisationen. Engagemang och förtroende är viktigt för en allians framgång. Saknas det förtroende är det en stor risk att en konflikt kommer att uppstå. Finns det en upparbetad relation och erfarenhet av att samarbeta finns det en chans att förtroende kan komma att utvecklas mellan parterna. En hög nivå av förtroende kan garantera att parterna kommer att lösa sina problem.⁷¹ Det bör finnas en entusiasm att ta lärdom från sin partner som har andra tillvägagångssätt samt ett starkt engagemang och förtroende mellan parterna.⁷² Om det är ett kortsiktigt samarbete är det viktigt att vara tydlig mot kunden så att denna inte blir förvirrad om vad varumärkena står för. Om man avbryter samarbetet för tidigt kan det leda till att kunderna blir konfunderade om vad det är man vill förmedla med varumärkena. Detta kan leda till försvagade varumärkesassociationer och positionering.⁷³

Författaren Martin Lindström skriver i några artiklar om vad man bör ha i åtanke om man ska ingå ett co-branding samarbete. Lindström menar på att det finns vissa faktorer som är viktiga för en varumärkesallians framgång, dessa är:⁷⁴

- **Varumärken som överrensstämmer**
Ett co-branding samarbete där varumärkena och värderingarna är allt för olika eller där varumärkena går emot varandra är inget samarbete som kommer att lyckas.

⁷¹ Bengtsson L, Holmqvist M & Larsson R “ Strategiska allianser”, s.48f

⁷² Faulkner D ”International strategic alliances” s. 37

⁷³ Prince M & Davies M “Co-branding partners: What do they see in each other?”

⁷⁴ Lindström M , “Brand + brand =Success? Part 1”

- **Lika värde för parterna**
Om samarbetet inte står för klara värden för båda parter är det inget att satsa på. Överenskommelsen mellan parterna ska vara på bådass villkor. Båda parterna ska kunna dra nytta av samarbetet.
- **Lättförståeligt samarbete**
Varumärkesalliansen måste vara lättförståelig för såväl företag som kund. Om värdet av samarbetet inte kan förklaras på ett enkelt sätt är det inget att satsa på.

3.2.4 Olika former av co-branding

Komplettera kompetens genom co-branding

(Complementary competence co-branding)

Det finns många olika slags former av co-branding och en av dem är att komplettera kompetens genom co-branding. Detta innebär att två starka och komplementära varumärken går samman och skapar en produkt som de inte hade kunnat skapa ensamma. För att denna strategi ska fungera är det viktigt att båda samarbetsparterna delar med sig av den kärnkompetens och de resurser som de har att tillgå.⁷⁵

Vid kompletterande av kompetens genom co-branding är det vanligt att man skapar en helt ny produkt eller ett nytt koncept. För att detta ska fungera så måste vissa kriterier vara uppfyllda.⁷⁶

- Det är viktigt att båda parterna är öppna för insyn i det egna varumärket Att nyttja varandras kompetens är ett annat viktigt kriterium.
- Långsiktigt åtagande, förenad produktutveckling, varumärkesplattform och logistik är andra huvudkriterier.
- Företagen bör ha i åtanke vad det är de kan bidra med till alliansen samt identifiera vad den blivande partners kärnvärden är och ifall dessa kärnvärden kan komplettera deras egna.

Vid denna form av co-branding kan det även vara nödvändigt att skapa ett nytt varumärke tillsammans där de bakomliggande varumärkena kan stå som garantier för det nya.

Skanska och IKEA har gått samman, de är exempel på garantier som står bakom ett nyskapat koncept. De koncept som de har startat är "Arbeta smart" och "BoKlok". Arbeta smart går ut på att man hyr ett färdigt kontor, med el och tele framdraget, med möjlighet att skräddarsy arbetsplatsen med IKEA's möbler. Skanska bygger och IKEA inreder.⁷⁷

⁷⁵ Uggla, H "Affärsutveckling genom varumärket", 2002

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ <http://www.arbetasmart.se>

Statoil och ICA är ett annat exempel på co-branding genom kompletterande av kompetens. De har gått samman och skapat ICA Express. ICA har kompletterat Statoils kärnkompetens och skyddar även Statoils varumärke mot eventuella problem med trovärdigheten, då Statoil inte är en naturlig aktör på detaljhandelsmarknaden.⁷⁸

Andra kända företag som har ingått samarbete kring kompletterande av kompetens genom co-branding är SAS och Radisson, Mont Blanc och Palm.

Co-branding kring kort

Många företag har valt att även erbjuda kredit och kontokort såsom flygbolag, hotell, och bensinbolag med mera. Men företagen kan inte själva erbjuda kunderna korten utan de måste ha ett samarbete med en bank för att kunna erbjuda ett konto eller kreditkort. För banken så skapar det en möjlighet att komma åt en redan etablerad och lojal kundkrets, vilken annars hade varit svår för dem att nå.⁷⁹

Lojalitetsprogram som är systematiska handlingar med syfte att öka kundernas lojalitet till företaget eller till företagets produkter⁸⁰ och innehåller ofta co-branding arrangemang. Ett gammalt exempel är General Motors som skapat ett kreditkort⁸¹ som är kopplat till MasterCard.⁸² GM kortet som genererar rabatt på GM bilar.⁸³

Med kreditkortsarbeten vill man på ett snabbt sätt sträcka ut varumärket mot en ny och bredare kunddatabas. Detta gör att båda parterna har fördelar och möjligheter att öka sin omsättning. När det gäller samarbeten kring kort kan företagen samarbeta trots att de inte har liknande strategier, värderingar och positionering till skillnad mot andra samarbeten. Det måste finnas en fördel att använda det gemensamma kreditkortet, som att kunden till exempel får poäng som den kan byta in mot resor eller en värdecheck. Samarbeten kring kreditkort kan vara ett kostnadseffektivt sätt att samarbeta på.⁸⁴

Man kan dela in samarbeten kring kort i:

Co-branding-kort: Dessa kort är generella kort som ges ut i samarbete med något säljföretag eller en säljföretagskedja, vars logotyp eller namn finns med på kortet. Föreningsparbanken ger till exempel ut ett kort i samarbete med British Airways. Kortet är i grunden ett MasterCard men med British Airways design och speciella förmåner hos British Airways. När man inte använder den hos British Airways är kortet ett generellt MasterCard betalkort med de villkor som finns för MasterCard.⁸⁵

⁷⁸ Ugglar H "Affärsutveckling genom varumärket" 2002

⁷⁹ Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances", 1999

⁸⁰ <http://www.fairlink.se/Masskunskap/FaktaAnalys/forskning/mafportal/KL.htm>

⁸¹ Kapferer J N "Strategic brand management" 1998

⁸² <http://www.gmcard.com/GMCard/apply/about/index.jsp>

⁸³ Aaker. A D "Buildning strong brands", 1996

⁸⁴ Ugglar H "Affärsutveckling genom varumärket" 2002

⁸⁵ Johnsson, P "Bankkort och andra kort för gränslösa betalningar" 2004

Affinity-kort: Affinity-kort speglar också ett samarbete men inte med ett säljföretag utan med flera kontohavare. Exempel på det är samarbeten med en idrottsförening eller en ideell organisation. För dessa kort betalar innehavaren en viss royalty till den organisation den är medlem i, detta sker varje gång kortet används.⁸⁶

3.2.5 Fördelar och nackdelar med samarbeten kring varumärken

Som tidigare nämnts är co-branding ett relativt nytt ämne. Framgångarna är välkända medan misslyckanden och fallgroparna är mindre kända. Detta är inget underligt då det inte finns något känt exempel på varumärken som har dragits ner genom en misslyckad varumärkesallians. Co-branding ökar som sagt frekvent och detta innebär givetvis att även riskerna och fallgroparna gör det. Framgång med co-branding får bara de företag som lär sig förstå och lär sig känna igen de faror och risker som finns med co-branding. De måste även lära sig att hantera riskerna. Om man väljer att ignorera dessa faror är det större chans att de inträffar.⁸⁷

Samarbeten erbjuder varumärkena konkurrensfördelar genom att de båda varumärkena delar gemensamma tillgångar. Det kan även generera extra vinst.⁸⁸ Genom samarbeten kan två varumärken länkas samman. Samarbetet kan antingen förbättra eller försämra kundens relation till de båda varumärkena, det kan även skapa en ny unik relation mellan kunden och varumärkena.⁸⁹

Co-branding blir allt vanligare i dagens samhälle detta är en följd av de kostnader som uppstår i samband med att ta fram nya produkter. Det som är mest kostnadskrävande är de mer tekniskt krävande produkterna, det kostar även mycket pengar att skapa ett starkt varumärke.⁹⁰

En undersökning som visar på hur positivt konsumenterna ser på två varumärken som länkats samman är Kodaks undersökning angående en ny nöjesanordning. Den visade att 20 procent av de utfrågade konsumenterna skulle köpa produkten om Kodaks varumärke stod på den, 20 procent sa att de skulle köpa produkten om Sonys varumärke stod på den. Det intressanta med denna undersökning var dock att hela 80 procent skulle köpa produkten om både Kodaks och Sonys varumärken fanns på produkten.⁹¹

Tidigare forskning har visat att när en konsument ska köpa en produkt är risken med köpet en stor faktor som spelar in i köpet. Den visar också att utvidgningar och samarbeten kan minska denna riskfaktor som kan uppkomma vid ett köp. När det kommer till utvidgning av ett varumärke så reduceras risken pga. att konsumenten känner till varumärket väl. Vid varumärkesallianser så handlar det om de varumärken som ingått en allians och om konsumenten kommer att acceptera det erbjudande som de allierade varumärkena erbjuder. Om konsumenten kommer att acceptera det erbjudande som de

⁸⁶ Johnsson, P "Bankkort och andra kort för gränslösa betalningar" 2004

⁸⁷ Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances" 1999

⁸⁸ Prince, M & Davies, M,"Co-branding partners: What do they see in each other? 2002

⁸⁹ Washburn, J H ; Till, B D & Priluck, R, "Co-branding: brand equity and trial effects", 2000

⁹⁰ Treffner J & Gajland D, "Varumärket som värdeskapare" 2001

⁹¹ Aaker, D & Joachimsthaler,E "Brand leadership" 2000

allierade varumärkena föreslår beror på om de allierade varumärkena tillsammans utgör ett starkare koncept än vad var och en av dessa varumärken utgör var för sig. Sammanfattningsvis så handlar det om den synergi som två varumärken kan skapa.⁹² Det är således viktigt att tänka på vem man ska samarbeta med.

En av de största fördelarna med co-branding är att det kan medföra tillgång till nya marknader. Det kan handla om etablering i nya länder eller regioner eller okända marknader som kan vara skrämmande även för stora välkända varumärken och som därför vill ta hjälp av ett väletablerat varumärke som är mer känt på den marknaden. Ett exempel på detta är när Heinz ville etablera sig på marknaden för dietprodukter, de kände inte att varumärket Heinz kunde stå bakom dessa produkter då Heinz associeras till konserverad mat på burk. De tog därför hjälp av ”Weight watchers” eller Viktväktarna som de heter i Sverige. Viktväktarna hade redan trovärdigheten och kännedom hos målgruppen.⁹³

Co-branding kan ha en betydande effekt på försäljningspotentialen hos en produkt eller service jämfört med en produkt eller service som enbart har ett varumärke. Detta gäller även för stora väletablerade varumärken vilka kan få en rejäl försäljningsökning om de samarbetar med ett annat varumärke. Exempel på detta är Ford Motor Company i USA som tillsammans med klädesmärket Eddie Bauer introducerade en specialversion av sin bilmodell Ford Explorer. Co-branding samarbetet med Eddie Bauer visade sig bli en succé och de sålde många fler av Eddie Bauer Explorer versionen än de vanliga Explorer modellerna som även kostade mindre.⁹⁴

När det kommer till samarbeten i form av en varumärkesallians är det viktigt att de ingående företagens mål stämmer överens.⁹⁵

Det finns flera fördelar med allianser, några av dessa är:⁹⁶

- Riskerna sprids ut
- De båda företagens kompetens kan utnyttjas
- Företagen kan ta lärdom av varandra
- Möjlighet till snabbare tillväxt
- Kan ge skalfördelar gentemot konkurrenterna

⁹² Uggla, H ”Affärsutveckling genom varumärket” 2002

⁹³ Blackett T & Boad B “Co-branding- the science of alliance” 1999.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

Det finns givetvis även nackdelar med allianser.⁹⁷

- Kulturella skillnader i ledningsstil kan försvåra arbetet.
- Kommunikationsproblem kan förekomma på grund av olika språk.
- Det enskilda företaget tappar den totala kontrollen.
- Olika typer av intressekonflikter kan uppstå.
- Företagen kan ha missbedömt varandras finansiella styrka respektive kunskapsnivå.
- Det kan ta längre tid att fatta nödvändiga beslut

Om ett företag ingått co-branding avtal med ett annat och ett av företagen drar på sig negativ publicitet, så kan detta komma att skada det gemensamma samarbetet, men det kan även skada det enskilda företaget och dess varumärke. Detta är givetvis något varje företag bör ha i åtanke både innan de väljer att börja samarbeta samt under hela samarbetet.⁹⁸

Eftersom samarbete kring co-branding är ett långsiktigt stadigvarande samarbete, så är det inget samarbete som företagen ska ingå i syfte att tjäna snabba pengar. Det är därför viktigt att tänka på att respektive företag har det bra ekonomiskt så att risk för konkurs inte föreligger. Om en konkurs skulle uppstå för ett företag, så står det andra företaget plötsligt ensamt och detta kan leda till svårigheter att hitta ett nytt företag att inleda co-branding med. Detta eftersom de har skapat ett varumärke tillsammans som står för vissa saker och värderingar och som inte är lätt att ersätta med vilken annan partner som helst.⁹⁹

Det är viktigt att båda parter får ta del av det mervärde som co-branding genererar och att inte den ena parten får ut mindre än om den skulle ha använt sig av enbart sitt eget varumärke. Detta problem kan lätt uppstå om man ingår samarbete med ett varumärke som har ett budskap som är svårt att binda samman med det egna varumärket.¹⁰⁰

En del samarbeten möter på vissa signifikanta problem under de första åren. Det är ofta oenig konkurrens som är problemet, detta för att de inte har löst det när samarbetet startade. Om dem inte kan finna en lösning på problemet kan det sluta med att det ena varumärket blir uppköpt av det andra.¹⁰¹ En annan negativ företeelse med co-branding är att om de två varumärkena väljer att gå isär efter ett antal år av samarbete, så kan det bli svårt för respektive företag att klara sig var för sig.¹⁰²

⁹⁷ <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

⁹⁸ Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances" 1999

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Treffner J & Gajland D, "Varumärket som värdeskapare" 2001

¹⁰¹ Spethmann B & Benezra K "Co-brand or be damned" 1994

¹⁰² Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances" 1999

Det är viktigt för företagen att ha i åtanke de risker som finns med co-branding. Detta för att bättre kunna lyckas på marknaden. Väljer företagen att ignorera de risker som finns så ökar risken för misslyckande.¹⁰³

3.3 Sammanfattning av Teori

Tanken med co-branding är att båda ska kunna dra nytta av det andra varumärkets befintliga kundkrets och varumärkeskapital samt överföra sina värderingar till varandra.

Ett av de vanligaste motiven med att ingå co-branding kan vara att man vill ha möjlighet att skapa en mer framgångsrik produkt än vad man skulle ha haft möjlighet att skapa ensam med samma budget. En ytterligare anledning till att ingå en varumärkesallians med ett annat varumärke kan vara att en kostnadsfråga för de båda varumärkena. Alla sammanslagningar kan verka positiva men om kemin inte stämmer inom företagen så kan problem uppstå. En allians kan uppnå bra resultat genom att följa sina uppsatta mål men kan ändå riskera att misslyckas om det uppstår oenigheter mellan parterna. Engagemang och förtroende är viktigt för att lyckas med en allians. Saknas det förtroende är det en stor risk att en konflikt kommer att uppstå. Vid samarbete får de båda varumärkena konkurrensfördelar, genom att de båda varumärkena delar gemensamma tillgångar och det kan även medföra extra vinst. Det uppkommer en del signifikanta problem under de första åren. Oftast är det oenig konkurrens som är problemet, detta för att de inte har löst det när samarbetet startade. Om dem inte kan finna en lösning på problemet kan det sluta med att det ena varumärket blir uppköpt av det andra.

Det finns många olika former av co-branding och en av dem är att komplettera kompetens genom co-branding. Detta innebär att två starka och komplementära varumärken går samman och skapar en produkt. För att denna strategi ska fungera är det viktigt att båda samarbetsparterna delar med sig av den kärnkompetens och de resurser som de har att tillgå.

Många företag väljer att även erbjuda kredit och kontokort, med dessa samarbeten vill man på ett snabbt sätt sträcka ut varumärket mot en ny och bredare kunddatabas. Detta gör att båda parterna har fördelar och möjligheter att öka sin omsättning. När det gäller samarbeten kring kort kan företagen samarbeta trots att de inte har liknande strategier, värderingar och positionering till skillnad mot andra samarbeten.

¹⁰³Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances".1999

4. Empiri

I detta avsnitt presenterar vi resultatet av våra empiriska studier. Vi har valt att dela upp avsnittet i fem delar, ett för varje varumärkesallians där vi även inleder respektive del med en kortare företagspresentation av de företag som samarbetar samt ett kortare stycke om varumärkesalliansen. Sedan följer en presentation av intervjupersonen/intervjupersonerna. Därefter har vi valt att dela upp respektive intervju del i fem delar baserade på vår intervjumall.

4.1 ICA Express

Företagsfakta

Statoil

Statoil grundades 1972. Statoil i Sverige består av två bolag, Statoil Detaljhandel och Svenska Statoil, som ingår i Statoilkoncernen. Statoil Detaljhandel AB ansvarar för driften av Statoils servicestationer, ett rikstäckande nät av försäljningsställen. Inom Svenska Statoil består verksamheten bland annat av försäljning och distribution av tunga drivmedel, eldningsolja, smörjmedel med mera. Statoil Detaljhandel AB ingår i en detaljhandelskedja som verkar i nio länder och ägs av Statoil ASA. I Sverige finns 595 försäljningsställen som driver verksamhet under varumärkena Statoil och ICA Express och 1-2-3.¹⁰⁴

ICA

Hakon Swenson startade Hakonbolaget i Västerås. Hakonbolaget är ursprunget till dagens ICA. Kärnan i ICA-idén är att enskilda handlare med egna butiker kan gå samman i inköpscentraler för att genom gemensamma inköp, butiksetableringar och gemensam marknadsföring uppnå samma stordriftsfördelar som kedjeföretag. ICA består idag av cirka 2 000 butiker, från den lilla lanthandeln till större Maxibutiker. Butikerna skiljer sig mycket åt både gällande sortiment och pris.

Om ICA Express

Hösten 1999 startade samarbetet mellan ICA och Statoil och i januari 1999 bildades bolaget Statoil detaljhandel som äger ICA Express. I juli 2004 köpte dock Statoil upp ICA:s ägarandel i Statoil detaljhandel. I samband med affären tecknades dock ett nytt avtal mellan de båda företagen. Det nya avtalet innebär att samarbetet mellan ICA och Statoil fortsätter. Detta genom områden såsom inköp och logistik. Statoil fortsätter att sälja ICA:s egna varumärken i ICA Express butikerna. Ett annat inslag är ICA provkök som Statoil också samarbetar med när det gäller utprovning av nya snabbmatsprodukter.

¹⁰⁴ Årsredovisning 2004, Statoil detaljhandel AB

Sagt om samarbetet under förhandlingarna angående ICA:s eventuella försäljning av ägarandel i Statoil detaljhandel:

”ICA:s kärnverksamhet är mat och måltider och det är det vi vill koncentrera oss på i samarbetet med Statoil. Det kan vi göra utan att vara delägare” Kenneth Bengtsson, koncernchef i ICA AB

I praktiken är ICA Express en servicebutik med brett dagligvarusortiment, ihopkopplad med en bensinstation. Samarbetet med ICA innebär också att man på ICA Express och Statoil tar emot ICA Kort som betalningsmedel och lämnar poäng på inköp hos Statoil. ICA Express är idag det största butikskonceptet som finns på bensinmackar i Sverige. ICA Express sortiment ska vara så att kunden alltid hittar det den söker, så att kunden kan klara sig till nästa dag. ICA Express ska också vara en kompletteringshandel för kunderna. Det finns idag över 160 stycken ICA Express runt om i Sverige och de etableras i allt fler butiker.¹⁰⁵

4.1.1 Intervju med ICA Express

I detta avsnitt följer en sammanfattning av vår intervju med Johan Backman, konceptchef på Statoil Detaljhandel AB.

Budskapet med ICA Express

Johan Backman säger att ICA Express slogan är ”vi förändrar vardagen”. ICA Express ska vara en hjälp på vägen när man är ute på vägarna och har bråttom. ICA Express är ett så kallat *”one stop - quick stop”*. ICA Express varumärke står för dagligvaror och snabba måltidslösningar.

Motiv till alliansen

Innan ICA började samarbeta med Statoil hade ICA några butiker i centrala Stockholm som de kallade ICA Express och som hade ett liknande koncept. De hade därför testat konceptet innan. De var ivriga att komma igång med en sådan profil på servicehandeln. ICA ville dessutom bredda sitt sortiment och Statoil ville få mer kunskap om färskvaror och varuflöde och om obrutna kylkedjor, det vill säga hur man hanterar frukt och grönt och mejeriprodukter och beställningar, med andra ord om hela processen.

Statoil hade tidigare sitt koncept Mango. Mango var ett koncept för servicehandel som Statoil tog fram med hjälp av konsulter, det kom att bli en satsning som gjorde att Statoil kom igång med livsmedelshandel. Det gick dock inte lika bra som man hoppats och lades därför ner. När Mango inte gav det resultat som förväntades så valde Statoil istället att satsa på ICA som redan hade testat ett koncept och på det sättet kunde de skynda på processen kring etablerandet av det nya konceptet och samtidigt undvika ”barnsjukdomar”.

¹⁰⁵ Årsredovisning 2004, Statoil detaljhandel AB

En annan anledning till att alliansen blev till var för att ICA ansåg att ett koncept som ICA Express kunde komplettera deras profil. ICA ville gärna fördjupa sin kunskap inom servicehandel och såg en stor potential till detta genom ett samarbete med Statoil som är marknadsledande inom servicehandel.

Val av partner och relation till partnern

Som sagt ovan så startade samarbetet hösten 1999 och det var tack vare att ICA hade sett Statoils tidigare koncept Mango.

Johan Backman säger att det var efter att ICA besökt Statoils butiker som hade Mangokonceptet, som Statoil fick en förfrågan om att samarbeta. Efter detta inleddes samarbete efter förhandlingar som pågick i ungefär ett halvår. Arbetet började med att några kontaktpersoner på ICA tillsammans med några från Statoil gick igenom ICA Express projektet. Efter detta så byggdes några pilotstationer varav en låg mitt emot ICA´s huvudkontor vid Järva krog.

Valet av samarbetspartner grundades dels på att ICA som företag inger en trovärdighetsstämpel och att de dessutom är stora på sitt område. Johan Backman menar att ICA är lika starkt på sitt område som Statoil är på sitt. Genom så kallad brand tracking som är en form av marknadsundersökningar tittar man på hur varumärkena uppfattas och Statoil har då setts som det starkaste varumärket på bensenmarknaden. ICA ville samarbeta med ett varumärke som var lika starkt som ICA:s varumärke och därför föll valet på Statoil.

Som sagts tidigare så ägs ICA Express idag av enbart Statoil. Samarbetet mellan ICA och Statoil har dock fortsatt.

När det kommer till ansvaret så säger Johan Backman att det till största del varit Statoil som burit ansvaret. Han menar att det är på grund av att det är i Statoils butiker som ICA Express ligger och att det är Statoils köpmän som är med.

Johan Backman menar på att när de var ett bolag så handlade samarbetet mycket om utbyte av information och kunskap om produkter och flöde. Det var en arbetsgrupp från både ICA och Statoil som satt med och bestämde, ungefär lika många från båda sidorna, men merparten från Statoil. Själva arbetsgruppen utgjordes av Statoil och sedan tog de in experter från ICA, som hjälpte till med de svåra frågorna.

Idag sitter ingen personal från ICA på Statoil detaljhandels kontor. ICA äger inte ICA Express längre utan Statoil "hyr" ICA´s namn. Samarbetet kretsar kring varuförsörjningen och då träffas kategoriavdelningarna angående sortiment, prisförfrågningar och förhandlingar med varandra.

Marknadsföring

ICA Express marknadsförs på olika sätt. TV är ett starkt media för ICA där de framför sitt budskap med produkterna. ICA:s kända TV reklam med Stig och co.¹⁰⁶ är också reklam för ICA Express profilen menar Johan Backman. Det finns dock även reklam som enbart är inriktad på ICA Express.

Annonser i dagstidningar och direktutskick samt guldkuponger till stamkunder är annan marknadsföring de jobbar med. Radioreklam är annan marknadsföring som ICA Express ägnar sig åt. Detta passar bra eftersom ICA Express och Statoil vänder sig till folk som är ute på vägarna.

På frågan om hur man utnyttjat ICA och Statoil som varumärken i marknadsföringen för ICA Express säger Johan Backman att man kunde ha gjort mer än vad som hittills gjorts. Han anser dock att det är svårt eftersom Statoil står för bensin och service och ICA för mat. Han anser att det är svårt att slå ihop de båda företagens budskap till ett enda budskap.

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser

Johan Backman anser att det finns många fördelar med att samarbeta. Fördelar som uppkommit vid ICA och Statoils allians är att man fått mer information och kunskap om dagligvaruhandeln och om färskvaror. Han säger vidare att det rent generellt finns stora fördelar med co-branding, när två starka varumärken tillsammans kan infria kundlöften och bryta igenom mediabruset utåt konsumenten. Även i förhandling med leverantörer anser han att det är en fördel att ha två starka varumärken bakom sig.

ICA Express har fungerat väldigt bra som koncept, ökad försäljning, trovärdighet och nöjda kunder. Marknadsandelarna har ökat även dem. ICA Express har inom marknaden för trafikbutiker bidragit till att Statoil nu har en marknadsandel på ca 40 % av butikshandeln. I jämförelse med marknadsandelen för drivmedel som ligger på 25 % så kan man se vilken framgång ICA Express har varit för Statoil.

När det kommer till nackdelar så menar Johan Backman att det är olika företagskulturer då man tänker på olika sätt på Statoil och på ICA, vissa saker har tagit längre tid än det skulle ha gjort om det varit Statoil själva som var beslutsfattare. Informationsflödet är svårare i två bolag än om det varit ett bolag säger han vidare. Rent generellt så anser Johan Backman att genom att ingå en allians så kan en nackdel vara att budskapet blir otydligare mot kunden. Det blir otydligare vad man vill och vad varumärket står för om man är allt för olika. Om varumärken är ojämnt starka så kan det ena också dra ner det andra i stället för att båda stärks.

Angående risker med allianser sade Johan Backman att om det skulle inträffa något med det ena varumärket så kunde det bidra till att det andra varumärket också trycktes ner. Vidare menar han att kriser även kan vändas till något positivt då oplanerade händelser kan ge extra publicitet och om krisen hanteras på ett bra sätt så kan det leda till att

¹⁰⁶ reklamen som utspelar sig på en ICA butik

varumärket växer. Johan Backman säger så här angående risker med att ha två starka varumärken bakom ett koncept:

”Dubbel risk samtidigt som dubbel styrka”

Med det menas att om det ena varumärket hamnar i en svacka, så får det andra varumärket ensamt bära hela bördan och vice versa.

4.2 OK-Q8 AB

Företagsfakta

OK

Det man idag kallar OK-rörelsen föddes år 1926. Vid Sveriges Trafikbilägares Riksförbunds kongress i Örebro motionerades om bildandet av ett för hela riket omfattande inköpsförbund för bensin, oljor, gummi och driftsförnödenheter. Motionen bifölls enhälligt och den nya organisationen fick namnet Bilägarnas Inköpscentral¹⁰⁷. OK¹⁰⁸ bildades år 1945. År 1963 genomfördes en fusion mellan IC och OK, och år 1969 försvann IC som namn och märkessymbol, för att ersättas med OK. OK ekonomisk förening är grundat och drivs av bilister som använder bil privat eller i tjänsten. OK skall, i egen regi eller i samarbete med annan part, driva bilistisk fackhandel med mål att vara regionens ledande företag i branschen.¹⁰⁹

Q8

Kuwait Petroleum International (Q8) har bolag i 12 länder i Europa. OK-Q8 finns bara i Sverige. I de andra länderna verkar man i huvudsak under varumärket Q8. Q8 har inte gjort något liknande förut och det är inte deras strategi eller mening men i Sverige passade denna typ av varumärkesallians in.

Om OK-Q8

OK-Q8 AB bildades den 1 januari 1999. Det är ett svenskt aktiebolag med två ägare som äger hälften vardera av aktierna. Den ena är OK ekonomisk förening, den största av Sveriges OK-föreningar¹¹⁰, som i sin tur ägs av sina medlemmar, 1,3 miljoner svenska bilister. Den andra är Kuwait Petroleum International, som är ett statligt kuwaitiskt oljebolag.

¹⁰⁷ IC

¹⁰⁸ Sveriges Oljekonsumenters Riksförbund

¹⁰⁹ <http://www.ok.se>

¹¹⁰ OK består av sju olika föreningar, OK ekonomisk förening, OK Norrbotten, OK Värmland, OK Västerbotten samt OK köping, OK Piteå och OK Örnsköldsvik som är lokala föreningar.

4.2.1 Intervjuer med OK-Q8

I detta avsnitt följer en sammanfattning av våra intervjuer med Cecilia Wikström, informations- och PR-ansvarig och Gunnar Ericson, marknadschef på OK-Q8.

Budskapet med OK-Q8

Gunnar Ericson menar att det budskap som ligger i grund och botten är att OK-Q8 ska upplevas som en rejäl mack. Han menar att ordet ”rejal” är det många som kan ta till sig såväl internt inom företaget som externt, hos kunderna. OK-Q8 vill förmedla ”ursprunget” där det handlar om själva resandet och kopplingen till fordonet.

Cecilia Wikström säger att OK-Q8 kallar sig ”bilistiskt”. Med det menas att man inte gör avkall på att bilisten ska hitta det den behöver. Det kan vara reservdelar och biltillbehör. Om det råder utrymmesbrist på stationerna så är det ändå det ”bilistiska” som ska ha överhanden.

OK-Q8: s varumärke står för det ”folkliga” och ”rejäl” samt den bilistiska profilen. Ursprunget från Kooperationen speglar också varumärket.

Motiv till alliansen

Under 80-talets början var det priskrig på bensin i Sverige. OK ”vann” priskriget men dåvarande OK-förbundet led svår ekonomisk skada. Några år senare, 1986, bildades OK Petroleum AB genom en sammanslagning av OK-förbundet och det statligt ägda Svenska Petroleum AB. KF ägde 52 %, svenska staten 24 % och finska staten 24 %. Bolaget var alltså inte OK-ägt men verksamheten fortsatte att fungera på ungefär samma sätt som OK-förbundet tidigare gjort. OK Petroleum bildade i slutet av 80-talet bolag med OK-föreningarna i syd- respektive Västsverige, OK Syd AB och OK Väst AB. Bakgrunden till det var att de båda föreningarna hade ekonomiska svårigheter och OK Petroleum gick in och stöttade verksamheterna genom bolagsbildningarna, där respektive förening och OK Petroleum ägde 50% vardera. I bolagen lades hela stationsrörelsen i respektive förening. Det fortsatte dock att gå dåligt för OK Syd, varför OK Petroleums ägarandel i OK Syd AB successivt ökade till 90 %. I OK Väst AB låg ägarandelen kvar på 50 %.

1994 sålde KF samt finska och svenska staten OK Petroleum till en saudiarabisk affärsman vid namn Mohammed Al-Amoudi, som samtidigt köpte hela Texaco-kedjan i Sverige. Sedan vidtog ett års förhandlingar mellan Al-Amoudi och OK, angående fortsatt samarbete och att ha en gemensam kedja. OK ville inte förlora 90 % av OK- stationerna i Sydsverige och 50 % i Västsverige. Al-Amoudi krävde att få majoriteten av aktierna om det skulle bli något samarbete. Det kunde inte OK gå med på.¹¹¹ Detta ledde till en ”skilsmässa” hösten 1995, berättar Cecilia Wikström. OK-namnet ägs av OK och därför blev OK Petroleum tvungna att byta namn. Våren 1996 tillkännagavs att det nya namnet var Preem. Preem består därmed av den tidigare Texaco-kedjan samt de OK-stationer som OK tvingades avstå från i ”skilsmässan”, det vill säga 90 % av stationerna i Sydsverige och 50% i Västsverige. Detta gjorde att det blev många vita fläckar på kartan

¹¹¹ OK äger 50% av aktierna och ingen annan får ha övertaget.

för OK:s del i dessa delar av landet. För att snabbt kunna rädda situationen för de många OK-medlemmar som var bosatta i de drabbade områdena behövde OK hitta en samarbetspartner, och det blev Q8.

Val av partner och relation till partnern

Samarbetet mellan OK och Q8 inleddes år 1996. Eftersom det var så "vitt" på kartan i just syd- och Västsverige började samarbetet där. Cecilia Wikström berättar att man började leta rätt på de bästa och viktigaste lägena för bensinstationer, speciellt längs riksvägar och på de största orterna. Man tittade på de större Q8-stationerna för att se om de kunde fungera som OK-stationer också. De cirka 50 utvalda stationerna dubbelskyltades och pumpar och kassasystem anpassades tekniskt så att OK-medlemmar och -kortkunder kunde tanka i pumparna och betala med sina kontokort. Anläggningarna var dock fortfarande Q8-stationer med Q8-butiker.

Samarbetet utökades successivt under de följande två åren, dels genom att antalet dubbelskyltade stationer blev allt fler, men även genom samarbete inom andra områden, som till exempel villaoljeförsäljning med mera. OK och Q8 fann vartefter att bolagen passade så bra ihop att de under sommaren 1998 tillkännagav principöverenskommelsen om bildandet av OK-Q8 AB. Efter godkännande av Konkurrensverket och en rad juridiska turer under hösten 1998 bildades OK-Q8 AB enligt planerna den 1 januari 1999.

Syftet med sammanslagningen var ekonomiskt. Både OK och Q8 bedömde omkring åren 1997-1998 att man på lång sikt måste bli större på den svenska marknaden berättar Cecilia Wikström. Det gick rätt bra för båda då men konkurrensen är enormt hård berättar Cecilia vidare.

Ur ett brev från Cecilia Wikström till en medlem, angående alliansen:

"Föreningsledning, styrelse och förvaltningsråd är övertygade om att det för vår långsiktiga överlevnads skull är nödvändigt att bli starkare, och motsvarande slutsats har även Q8:s ledning dragit. Mot bakgrund av detta och att vi redan tidigare haft ett samarbete mellan OK och Q8 i flera avseenden, har båda parter bedömt att ett vidareutvecklat samarbete kommer att gynna respektive företag och dess kunder."

Vid en jämförelse mellan stationsnäten framgick det att av nästan 1 000 stationer som det blev vid sammanslagningen var det inte många som direkt krockade eller låg i samma gathörn. Det blev få ställen som man behövde fundera på om man skulle lägga ner. OK och Q8 passade väldigt bra ihop på det sättet. OK och Q8 passade även ihop när det gällde andra verksamheter som till exempel att OK tidigare hade ett dotterbolag som hette OK Marknadsservice AB vilket var en grossiströrelse inom allt som har med butiksvoror att göra. Q8 hade genom moderföretaget Kuwait Petroleum International bland annat tillgång till forskning och utveckling i eget smörjoljelaboratorium, vilket inte OK hade. Q8 hade också en direktmarknadsavdelning, som var mer inriktad mot B2B¹¹². Där såldes diesel, smörjmedel, eldningsolja, IDS¹¹³. Detta var delar som OK saknade

¹¹² Business to business

¹¹³ Ett speciellt nät av dieselanläggningar för tung fjärtrafik

eller var svaga inom. Många av verksamheterna kompletterade varandra väldigt väl, även om det naturligtvis också fanns vissa delar som krockade.

Cecilia Wikström förklarar vidare att samarbetet mellan tidigare OK- respektive Q8- medarbetare fungerar bra, men att det inledningsvis helt naturligt förekom en del större eller mindre kulturkrockar.

*”Detta skedde på alla nivåer. Många sneglade på varandra och tyckte att ”vi” gjorde nog bäst på vårt företag.”*¹¹⁴

Det kunde till exempel handla om vilket kunderbjudande som skulle framhållas. Det var först efter några år som alla enats om att det är medlemskapet i OK som faktiskt är marknadens bästa erbjudande till privatkunder, och att OK-Q8 inte ska vara försiktiga med att marknadsföra det av hänsyn till de kunder som inte är medlemmar. Det kunde också handla om vilket kortsystem som skulle användas och det tog fem år innan man fick ihop alla olika system till ett. *”I stort och smått sker små kollisioner”* berättar Cecilia.

Många medarbetare har anställts efter år 1999 och tillhör därför varken det ena eller det andra ”lägret”, det vill säga kommer från OK eller Q8 från början. Cecilia Wikström menar att det är bra. Nu är alla tillsammans och med tiden upphör känslan av att tillhöra den ena eller andra sidan. Numera är man ”ett”.

*”Det är bra att man blandas upp”*¹¹⁵

*”Det är vanligt att $1+1=1,7$ istället för 2. Men hos oss har det blivit $1+1=3$ ”*¹¹⁶

Marknadsföring

OK-Q8 utgår mycket från stationerna som marknadsplats. Stationerna är deras skyltyta.

*Det finns inget närvaroproblem på marknaden i och med att stationerna är skyltytan. Alla vet att vi finns.*¹¹⁷

OK-Q8 har många besökare. De utgår mycket från marknadsplatsen och försöker knyta de kunder som kommer till stationen närmare till OK-Q8. Gunnar Ericson menar att läget är väldigt viktigt och att det är det som avgör när en kund ska välja station. Han menar vidare att marknadsplatsen är den mest naturliga vägen för OK-Q8 att utgå ifrån. Deras hemsida på Internet är ett annat marknadsföringsmedium de använder sig av och de ser gärna att kunderna ”besöker” dem där. Hemsidan är något de utvecklat en hel del och kommer att satsa på mycket framöver.

¹¹⁴ Citat från Cecilia Wikström

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Citat från Gunnar Ericson

Huvudmedia den närmsta tiden kommer att vara kvällspress och radio. Detta bestäms utifrån OK-Q8:s målgrupp och var den finns.

Direktreklam och riktade kommunikationer är annan marknadsföring OK-Q8 använder sig av. Många av kunderna betalar med bensinkort. Bensinbranschen var tidigt ute med att binda upp sina kunder till kort berättar Gunnar Ericson. OK-Q8 har många att fakturera varje månad och därmed finns en kommunikation med dem. Viss anpassad kommunikation finns också.

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser

Gunnar Ericson anser att en nackdel med alliansen är att logotypen för OK-Q8 kan vara förvirrande. Den består av två varumärken och en symbol och han menar då att man kan få uppfattningen att det är två företag som försöker samarbeta fast det är ett företag.

Gunnar Ericson anser vidare att det finns stora fördelar med att vara i en allians då man har fått ett väldigt starkt nät ut emot slutkund. Närvaron är så stor på marknaden för OK-Q8.

”Det är verkligen en känsla av att vi finns överallt.”¹¹⁸

OK-Q8 fick redan från dag ett större marknadsandel. På ett år ökade den från 26 % till över 27 % och idag ligger den på 28%. Denna ökning är väldigt bra då varje tiondel på bensinmarknaden är stentuff berättar Cecilia Wikström.

Nackdelar med alliansen mellan OK-Q8 är att det blivit trögare med vissa saker, detta på grund av att det har blivit större anser Gunnar Ericson. Han menar vidare att man inte kan agera lika fritt.

Generellt så anser Gunnar Ericson att nackdelen med alliansen är att det är en väldigt besvärlig omställningsprocess. Det har tagit tid att få ihop alla system och processen har tagit fler år än förväntat.

Sedan så blir han överraskad över att många på företaget fortfarande lägger en stor värdering kring vilken sida de kommer ifrån, det vill säga om de kommer från OK eller Q8.

På frågan om vilka fördelar och nackdelar det finns med samarbeten och varumärkesallianser överhuvudtaget så anser Gunnar Ericson att man bör ställa sig frågor kring vilka typer av samarbeten man ska ha och var man ska gå ihop. Han berättar vidare om trovärdigheten när det kommer till sammankopplingen med ett annat varumärke:

¹¹⁸ Citat från Gunnar Ericson

”Sibylla är ju ett sånt samarbete vi funderat på, hur mycket ska vi jobba med ett eget märke där vi jobbar med ett koncept som kallas för PAUS. När behöver vi egentligen kalla någonting för Sibylla för vi är inte trovärdiga att stå bakom det, vi är inte en hamburgertillverkare.”¹¹⁹

Gunnar Ericsson berättar även att OK-Q8 har kommit att bli en intressant co-branding partner eftersom de erbjuder ett stort kundnät och är en stor aktör på marknaden. De har samarbeten med exempelvis Volvo, Coop och Posten.

Gunnar Ericson menar att när det kommer till risker med att använda två varumärken som i en allians som OK-Q8 så fanns och finns dessa. Frågor som uppkommit är exempelvis: ”vad står egentligen Q8 för?” ”Finns det en risk med arabvärlden och allt som händer där?” Han ställer sig också frågan hur det passar ihop med den kooperativa tanken att bolaget egentligen är ett kapitalistbolag i slutänden.

Innan samarbetet och så småningom alliansen inleddes värderade man rätt mycket vad det kunde innebära för varumärkena. På marknaden var man i början lite negativt inställda till OK, det var mest kommersiella kunder, företagare och småföretagare hos Q8. Dessa var skeptiska till vad OK stod för egentligen, det stod inte för något tydligt värde hos företagarna. OK stod inte för hög kvalitet utan snarare för ett lägre pris. Smörjmedelverksamheten hos OK hade till exempel en dålig image och då var det inget plus i att OK och Q8 slogs ihop för då uppfattades det som att smörjmedlet då skulle bli sämre. Allt detta har man nu tagit sig igenom och vänt det till något positivt berättar Gunnar Ericson.

Vi ställde även frågan om den rättegång som varit angående kartellen¹²⁰ hade skadat OK-Q8 på något sätt. Gunnar Ericson tror inte att OK-Q8 långsiktigt har skadats av rättegången men han påpekar att det var en liten nedgång i branschen när det gällde trovärdighet.

OK-Q8 har en krisberedskap där man kontinuerligt jobbar med olika träning. Det kan vara att träna sig inför situationer som att kontoret åker i luften till att det händer något externt som påverkar OK-Q8 väldigt dramatiskt. Ett exempel på en kris är Kuwaitkrisen i början på 90-talet vilket var en dramatisk upplevelse för alla som jobbade på Q8 på den tiden.

¹¹⁹ OK-Q8 och Sibylla samarbetar kring viss mat som säljs på OK-Q8 och där Sibylla lyfts fram inom ramen för deras eget koncept PAUS.

¹²⁰ Statoil, OK-Q8, Shell, Preem och Hydro ska betala höga böter. Marknadsdomstolen skärper tingsrättens dom mot oljebolagen för deras prissamarbete. De tvingas betala sammanlagt 112 miljoner i böter till staten. Avsikten med konkurrensskadeavgifter är att de ska vara så höga att de är avskräckande. Karteller ska inte löna sig. Det var hösten 1999 som representanter för de fem största oljebolagen träffades vid hemliga möten. De hölls under sken av att bolagen skulle samarbeta i miljöfrågor. I själva verket kom de överens om priser och rabatter. En rad konsumenter klagade hos Konkurrensverket om aviserade pris- och rabattförändringar. Verket gjorde då så kallade gryningsräder, oanmälda besök hos bolagen för att säkra bevis.

4.3 BoKlok

Företagsfakta

IKEA

IKEA startade sin verksamhet i slutet på 1940-talet, allt startades av entreprenören och företagsledaren Ingvar Kamprad. I mitten på 1950-talet började IKEA designa sina egna möbler. Detta tack vare att konkurrenterna såg till att leverantörerna bojkottade IKEA.

IKEA's affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många människor som möjligt får råd att köpa dem.

Grundtanken bakom sortimentsarbetet på IKEA är att alla, tack vare lågt pris, ska ha möjlighet att köpa vackra och funktionsriktiga heminredningsartiklar. Produkterna formges av såväl interna som externa designers och utvärderas redan på skisstadiet för att klara krav på funktion, effektiv distribution, kvalitet, miljöhänsyn och lågt pris. Det finns totalt 213 IKEA varuhus i 32 länder/territorier.¹²¹

Skanska

Skanska grundades redan år 1887 och från början tillverkade dem cementprodukter, men de breddade snabbt marknaden och blev i stället ett byggnadsföretag. Skanska har spelat en nyckelroll när det gäller att bygga upp Sveriges infrastruktur, bland annat när det gäller vägar, kraftverk och bostäder. Skanska står för teknisk expertis och kompetens. Förmågan att tillämpa dessa färdigheter inom nya områden gör att Skanska kan få fram de innovativa satsningar som kunder kräver. Detta utgör grunden för långsiktiga kundrelationer. Skanska är aktivt i hela värdecirkeln, från småskaliga byggnadsprojekt till att ta ett helhetsansvar för kundernas långsiktiga behov inom byggrelaterade tjänster.¹²²

Om BoKlok

BoKlok är en idé från Skanska och IKEA om att bygga hus. BoKloks vision är:

Att skapa ett bättre boende för de många människorna.

Samarbetet mellan IKEA och Skanska startade år 1996 och från början hette inte konceptet BoKlok utan de kallades bara Skanska och IKEA, lite längre fram i projektet började samarbetet kallas för BoKlok. De tog sedan fram ett varumärke som de körde tillsammans med Skanska och IKEA's logotyper. Den allmänna uppfattningen på BoKlok är att folk vet vilka som står bakom konceptet men de på BoKlok tror ändå inte på att enbart heta BoKlok. BoKlok har en liten text med IKEA's och Skanskas namn under logotypen. I logotypen har de valt att ha en färg från varje företag; IKEA respektive Skanska.

¹²¹ <http://www.ikea.se>

¹²² <http://www.skanska.se>

BoKloks lägenheter är småskaliga men mycket yteffektivt planerade utan att göra avkall på funktion och med stor omtanke om möblerbarhet. Detta innebär bland att IKEA har tagit fram flera färdiga möbleringsförslag för varje lägenhet.¹²³

BoKlok vänder sig till små hushåll och ensamstående och mer än 50 % av BoKloks kunder är kvinnor. BoKlok genomför nu en breddning av sin målgrupp genom att även bygga villor. BoKlok vill satsa på de som flyttar in unga och sedan skaffar familj och då blir lägenheten för liten, BoKlok vill då kunna erbjuda dem hus att bo i så att de inte ska förlora dem som kunder. BoKlok är ett bättre boende för de många unga människorna i 25-35 års ålder med arbete. BoKlok bygger punkthus med villa känsla medan konkurrenterna till BoKlok bygger mer hus på höjden. BoKlok satsar även på att ha mark runt om husen för att öka trivseln.

Med BoKlok har IKEA och Skanska överträffat dem förväntningar som fanns när samarbetet startades. BoKlok har numera produkter och varumärken i fem länder; Sverige, Finland, Norge, England och Danmark. De har hunnit bygga 4200 BoKlok bostäder under de nio år som BoKlok har funnits, det byggs cirka 800 BoKlok bostäder per år.

4.3.1 Intervju med BoKlok

I detta avsnitt följer en sammanfattning av vår intervju med Anders Larsson VD på BoKlok.

Budskapet med BoKlok

BoKlok står för ett yteffektivt och funktionellt boende, subventionerat men även funktionellt med bra planlösning och god standard trots ett lågt pris. Prisnivån är låg så att folk har råd att bo där och ändå ha pengar över till inredning. Funktionen är en viktig faktor för BoKlok, IKEA's inredare ser till så att möblerna passar in i planlösningen. Kunden får även vara med och bestämma. BoKlok eftersträvar en trygg miljö, småskalighet och marknärhet med detta så vill de skapa en villakänsla med ljus och rymd.

¹²³<http://www.BoKlok.com>

Motiv till alliansen

Samarbetet mellan IKEA och Skanska startade tack vare att Skanska ville ha hjälp med inredningen till en bomässa i Karlskrona, Skanska tog då kontakt med IKEA. Efter inredningen på bomässan förde man samman personer till ett team som kunde ta fram bra och billiga bostäder. Ingvar Kamprad hade redan innan bomässan haft en tanke på att inte enbart sälja möbler, utan även börja sälja billiga bostäder. Skanska hade tidigare försökt att bygga billiga bostäder men inte lyckats. BoKlok bygger bostäder med hög kvalitet som ska vara 20-25% lägre än konkurrenterna. För att ta reda på för vem husen skulle byggas, tog de hjälp av SCB och posten som räknade ut hur mycket småhushållen hade råd att betala i hyra/månad.

Genom att samarbeta med varandra, vårdar både IKEA och Skanska sina varumärken. De visar för kunderna att det kan byggas bra och billiga bostäder.

Till grund för BoKlok husen ligger många människors önskemål och drömmar. En trygg miljö, gärna med egen täppa, grind och fruktträd står högt upp på önskelistan, liksom mer pengar att leva för. Med andra ord ett bättre boende till en lägre kostnad.

Enligt Anders Larsson kan man säga att det var både IKEA och Skanska som var initiativtagare till att starta upp BoKlok och att det egentligen var en ren slump, med rätt människor på rätt plats som talades vid och som gjorde att alliansen kom till. BoKlok skapades för att det skulle bli ett inslag i bostadsdebatten och för att ta reda på om det gick att producera små bostäder till ett billigt pris.

BoKloks affärsidé är att utveckla och nyproducera ett yteffektivt och funktionellt boende med god standard och erbjuda det till ett så lågt pris att så många människor som möjligt får råd att skapa ett trivsamt hem.

Val av partner och relation till partner

Varken IKEA eller Skanska hade några andra potentiella samarbetspartners i åtanke. Samarbetet i mellan Skanska och IKEA fungerar bra. Men numera är BoKlok ett eget aktiebolag. År 1996 startade det hela som ett projekt, för att sedan år 2000 bli ett Handelsbolag, år 2004 hade de att välja på att satsa eller lägga ner BoKlok. Skanska och IKEA ansåg att det fanns stor potential och därför valde de att göra BoKlok till ett aktiebolag i stället. I ledningen för BoKlok sitter det tre representanter från IKEA och tre representanter från Skanska, ibland så träffas även ägarna i aktiebolaget.

BoKlok är ett konceptbolag som äger varumärket BoKlok. Konceptet bedriver produktutveckling och tar fram produkter, mark och franchiseavtal. BoKlok finns i Sverige, Danmark, Norge, Finland och England. De har licensavtal i varje land som de finns i men BoKlok i Sverige har rätten till att operativt genomföra BoKlok där. BoKlok har avtal med varje land om hur de ska bygga, arbeta och vilka produkter som ska användas, det finns sedan en avgift till BoKlok i Sverige kopplad till antalet lägenheter som byggs.

Marknadsföring

BoKlok marknadsförs i massmedia i samband med när de ska bygga och sälja nya bostäder. På BoKlok har man valt att inte jobba aktivt med marknadsföringen utan att enbart jobba med den marknadsföring som är kopplad till projekten. BoKlok lägenheterna säljs på det IKEA varuhus som ligger närmst byggplatsen. Två veckor innan försäljningen på IKEA varuhuset annonserar BoKlok i den lokala tidningen vid två tillfällen. Försäljningen är en form av lotteri. Intressenterna får anmäla sitt intresse, sedan lottas turordningen för val av lägenhet. Detta har lett till att media har blivit intresserade. I nio av tio fall är lägenheterna slut på en till två timmar.

Ett problem som BoKlok har är att det är svårt att hitta mark som de kan bygga på. BoKlok får jobba mycket mot markägarna, för att kunna marknadsföra varumärket. Skanska har speciell personal som jobbar enbart med BoKlok och att hitta mark.

I Danmark tog det ett halvår att ta fram rätt produkt. BoKlok började då med att bygga upp ett förtroende bland kunderna och det blev ett enormt media intresse. De var då med på TV med tre till fyra inslag under en 2-3 månadersperiod. Konceptet beskrevs med artiklar i tidningar. Media följde bygget från start till att folk flyttade in. Anders Larsson säger:

”BoKlok har på detta sätt gratis marknadsföring fast ändå inte, eftersom BoKlok trycker upp material.”

I Danmark har Skanska inte alltid varit så välsett. Skanska har haft en del problem med kvalitet och danskarna ser därför inte helt positivt på Skanska förklarar Anders Larsson. IKEA är mer välsett. Synen på Skanska har dock ändrats och det har BoKlok hjälpt till med. BoKlok har stärkt Skanskas varumärke i såväl Danmark som Sverige.

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser

En av fördelarna med samarbetet mellan IKEA och Skanska är enligt Anders Larsson att kunden blir mer i fokus. De kan koncentrera sig på vad kunden vill ha, det blir mer för pengarna. Skanska får kunskap om möblering.

BoKlok är det av Skanskas bostadsprojekt som säljer bäst. Att Skanska och IKEA samarbetar har inte gjort att de har dragit ner på någon annan verksamhet. När BoKloks kunder flyttar in i BoKlok husen så får dem hjälp av en inredningsarkitekt samt en check på 3000 kr att köpa möbler och inredning för på IKEA. Detta har skapat en merförsäljning för både IKEA och Skanska, men mestadels för Skanska.

Nackdelar med samarbetet mellan IKEA och Skanska är att personalen på IKEA varuhusen glömmer bort hur de ska agera mellan varje försäljningstillfälle. De glömmer till exempel hur de ska skylta etcetera. Detta eftersom det går så lång tid mellan varje försäljning på de olika varuhusen. Anders Larsson säger att en annan nackdel är att personalen på Skanska är vana att bygga unika hus på varje plats och med BoKlok husen så måste de bygga färdiga hus vilket de inte är lika vana vid.

4.4 SAS Euro Bonus och Diners Club

Företagsfakta

SAS

SAS bildades år 1946 genom en sammanslagning av tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige. Flygverksamheten bedrevs fram till år 2003 som ett enda bolag. År 2003 blev flygverksamheten i Danmark, Norge och Sverige egna affärsenheter och den 1 november 2004 bolagiserades enheterna och Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och SAS Braathens blev självständiga aktiebolag.¹²⁴

Diners Club/SEB

Diners Club är världens första betalkort och uppfanns år 1950, detta enbart för att Frank McNamara glömde sin plånbok. År 1953 blev Diners Club världens första Travel och Entertainment kort. År 1975 skapade Diners Club det första företagskortet. Diners Club är ett respekterat betalningsmedel och godtas på omkring 9 miljoner köpställen i över 200 länder. Som medlem hos Diners Club har man dessutom tillgång till ett antal unika medlemsförmåner, Diners Club är ett betalkort utan övre köpgräns. I motsats till vanliga kreditkort behöver man inte ansöka om en särskild köpgräns utan kan använda kortet till så många köp man själv önskar. Diners Club erbjuder frihet. Diners Club är en del av SEB kort sedan år 1994 och tillhör SEB koncernen. SEB kort är nordens största utgivare av betalkort och har en omsättning på cirka 13 miljarder €. ¹²⁵

SEB är en internationell koncern med cirka 18 000 anställda över hela världen. De är en finansiell partner för både privatpersoner och företag. SEB innefattar många olika verksamhetsområden och yrkesroller - allt från kundrådgivning på SEB's kontor till internationella finansieringsanalytiker. ¹²⁶

Om SAS EuroBonus Diners Club

Med Diners Club privatkort och SAS EuroBonus kombinerat i ett och samma kort kan man samla bonuspoäng på alla köp, oavsett inköpsställe, och därmed få ihop poäng till en bonusresa lite snabbare. Varje gång man betalar med kortet får man Diners Club Reward-poäng, som omvandlas till Extrapoäng i SAS Euro Bonus. Hundra kronor ger 15 Extrapoäng. SAS EuroBonus Diners Club kortet ger även tillgång till Diners Clubs lounge på flygplatser och i storstäder över hela världen. ¹²⁷

Diners Club är ett betalkort med global gångbarhet utan förutbestämd bruksgräns. För inköpen med detta kort tjänar man in Diners Club Reward-poäng. Poängen är sin tur utbytbara till EuroBonus Extrapoäng eller exklusiva pris. Som Diners Club medlem har

¹²⁴ <http://www.sas.se>

¹²⁵ <http://www.dinersclub.se/dna/se/DinersClub.asp?catid=1>

¹²⁶ <http://www.seb.se>

¹²⁷ <http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/dna/se/DinersClub.asp?catid=1&menuid=72>

man dessutom tillgång till loungers på flygfält runt om i världen. Diners Club medlemskapet för EuroBonus guldmedlemmar är kostnadsfritt.¹²⁸

SAS EuroBonus Diners Club riktar sig till EuroBonusmedlemmarna först och främst.

4.4.1 Intervjuer med SAS EuroBonus och Diners Club/SEB

I följande avsnitt följer en sammanfattning av vår intervju med Antoinette B. Westberg produktchef på SEB/Diners Club och Hans Jernström ansvarig för korten på SAS.

Budskapet med SAS EuroBonus Diners Club

SAS EuroBonus Diners Club har olika budskap på olika marknader. I Sverige har de gratis årsavgift det första året samt att man har tagit bort entrébarriärerna och att man får bonus på allt.

Angående budskapet med SAS EuroBonus Diners Club:

”Vart köp man gör, ska man komma närmare sin drömresa.”¹²⁹

Motiv till alliansen

Det var ett självklart val för SAS och Diners Club att fortsätta samarbetet på grund av att de hade ett så pass bra samarbete innan SEB köpte upp Diners Club. SAS är ett flygbolag och utgivning av kort är inte SAS område. SAS skulle inte vara ett ”kortföretag” så det var ett motiv till att SAS sålde franchiserätten till SEB och sen samarbetade med SEB kring Diners Club.

Val av partner och relation till partner

SAS hade först franchiserätten till Diners Club i Norden men sen sålde SAS rätten till SEB Kort år 1994. I och med att det varit ett SAS kort tidigare så valde man att fortsätta samarbetet med kortet och SEB.

När SAS sålde franchiserätten insåg man redan då att man skulle samarbeta med SEB, det var inte så att man sålde och sen skulle titta på ett eventuellt kortsamarbete berättar Hans Jernström. På SAS hade man redan ett samarbete med SEB i åtanke när man gjorde lösningen vilket gjorde att SAS kom smidigt in i ett samarbete i och med den totala uppgörelsen.

Angående försäljningen av rättigheterna till Diners Club:

”Det var aldrig så att när SAS sålde rättigheterna så blev det ett ‘hack’ utan det löpte bara vidare.”¹³⁰

¹²⁸ <http://www.blue1.se/eurobonus/eurobonusmedlem/kombikortet/>

¹²⁹ Citat från Antoinette B. Westberg

¹³⁰ Citat från Hans Jernström

Det finns sedan tidigare en bra historia kring samarbetet mellan SAS och SEB. SEB jobbar mot flera områden mot ett stort bolag som SAS. Det kan vara kortlösningar som EuroBonus Diners Club men sedan kan det även vara inlösenavtal, utlåning av pengar till SAS och så vidare. Det har alltid varit en stark relation mellan SEB och SAS.

Två representanter från varje land träffar andra representanter för de andra länderna. De har regelmässiga möten så kallade ”marknadsråd”. Sen jobbar man olika i länderna. Det är ett nordiskt samarbete och då jobbar man även lokalt med marknadsaktiviteter och där träffas man oftare. När man träffas så är det inte enbart samarbetet kring Diners Club som diskuteras utan de båda samarbetena (Mastercard och Diners Club)

SAS och SEB/Diners Club har ett strategiskt samarbete ihop. Det krävs många möten för att genomföra alla marknadsaktiviteter.

SEB måste rapportera till Diners Club International och allt detta sker över realtidssystem¹³¹. Diners Club International har total koll över transaktioner etcetera. SEB har ett franchiseavtal med Diners Club International, kanske en av de största i världen då SEB har Baltikum och de skandinaviska länderna.

Marknadsföring

När det gäller marknadsföringen så har de en gemensam marknadsföring för kortet, där avsändaren är SAS EuroBonus och där SEB inte syns i marknadsföringen utan enbart står som utgivare. Detta sker genom att de har en gemensam marknadsfond och gemensamma mål för kortet, de har även utarbetat en kommunikationsplan där de till viss del har planerat sina aktiviteter för ett år framåt. Detta för att kunna få de kort som krävs. Några av de aktiviteter som de har gjort är att SEB har funnits i SAS lounge och dessutom haft säljpersonal som har sålt kort. Det har visat sig vara väldigt effektivt att arbeta med ett event-team ute i loungerna. De går även ut med riktad marknadsföring till Eurobonus medlemmarna, de får bland annat tidningar och SAS News som skickas ut fyra gånger per år. De gör en liten annons som inte kostar så mycket pengar men når ut till cirka 800 000 personer.

För att nå ut till potentiella kunder som inte är medlemmar annonserar de i Scanorama och dagstidningar. När det kommer nya medlemmar till SAS EuroBonus så bearbetas dessa och i välkomstpaketet som de nya medlemmarna får hemskickade medföljer information om att man även kan ansöka om det gemensamma co-brandingkortet.

SEB:s kärnvärden är att allt de gör måste de kunna stå bakom. Tidigare hade EuroBonus en egen logotyp men den tog för stor uppmärksamhet från kärnvarumärket (SAS). Tanken är att allt man gör på EuroBonus ska det vara SAS logotyp på, sedan får man skriva dit EuroBonus också.

Hans Jernström berättar att om man tittar på undersökningar som gjorts så är SAS väldigt välkänt i Norden. Utomlands är det inte lika uppmärksammat.

¹³¹ Nationalencyklopedin http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=291337 2005-05-27

Det finns alltid stora förväntningar i och med att det finns en bra historia med att det har gått bra tidigare, förväntningarna skruvas upp hela tiden. Just nu är konkurrensen knivskarp menar Hans Jernström.

*Det är väldigt få kort på marknaden som kan ta plats över bankkortet, SAS EuroBonus är ett väldigt attraktivt kort att ha. Det är stor konkurrens om den plats som finns i plånboken.*¹³²

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser

SAS EuroBonus Diners Club kort har blivit väldigt accepterat av medlemmarna. Men det finns en potential kvar som de jobbar med. SAS EuroBonus Diners Club får in nästan 15 000 nya EuroBonus medlemmar i månaden till bonusprogrammet där medlemmarna självmant väljer att gå med. SAS Eurobonus har även ett co-brandingkort med MasterCard som också ges ut av SEB Kort. När MasterCard introducerades var man rädd att det kortet skulle konkurrera ut SAS EuroBonus Diners Card men så blev inte fallet utan många valde istället att ta både SAS EuroBonus Diners Card och SAS EuroBonus MasterCard.

Antoinette B. Westberg berättar att det finns många fördelar med SAS EuroBonus, det är ett fantastiskt lojalitetsprogram. Men att nackdelen är att man inte kan köra samma kampanjer och framgångsrecept i alla länder. Alla länder har olika förutsättningar, det som har fungerat bra i Sverige går inte bra i Norge på grund utav att man inte tjänar poäng i Norge, detta gör att det blir svårt att prissätta. Alla marknader har olika förutsättningar, Diners Club uppfattas på ett helt annat sätt i Norge och i Danmark än det gör i Sverige. Diners Club har en högre status i Norge och Danmark än det har i Sverige men å andra sidan så har Eurocard högre status i Sverige.

En nackdel är vidare att det är svårt att ha samma budskap på de olika marknaderna. SAS och SEB försöker förmedla att man tjänar poäng på allt man köper, men det är inte alla som vet det trots deras budskap.

Hans Jernström anser att man alltid ska ha riskerna med att använda två starka varumärken i åtanke när man ingår samarbete med ett annat varumärke. Han anser dock att det finns en bra historik kring samarbetet och att det därmed inte finns någon rädsla angående risker.

Hans Jernström menar även att det är väldigt vanligt med co-branding kring kort och om det händer något oförutsett negativt exempelvis skriverier i press så kan det smutsa ner varumärket. Det som skrivs i pressen går dock ofta över efter en viss tid menar han.

¹³² Citat från Antoinette B Westberg

4.5 MQ MasterCard

Företagsfakta

MQ

MQ har idag 84 butiker över hela landet. MQ finns enbart i Sverige. Det är en uttalad strategi att MQ ska stanna på hemmaplan. Det gör att de kan koncentrera sig på att vara starka i Sverige. MQ är en kedja med många butiker och med ett stort urval moderiktiga kvalitetskläder.

MQ's kundklubb är till för den som uppskattar mode i allmänhet och modet som finns på MQ i synnerhet. Medlemmar i MQ's kundklubb får reda på nyheter först av alla. De får bonuspoäng när de handlar och får delta i unika tävlingar samt andra erbjudanden.

Handelsbanken

Handelsbanken grundades år 1871 och har cirka 7 600 anställda och har filialer över hela världen. Handelsbanken har ett starkt varumärke och är ledande inom bank på Internet. Handelsbanken är känd för att ha flest nöjda kunder, bäst resultat, decentralisering - alla bankkontor är som företag i företaget. Receptet bakom Handelsbankens framgångar är kundorientering och medvetenhet om resultat och kostnader.¹³³ Handelsbanken tänker på starka varumärken som nummer ett när de ska ingå co-branding.

Om MQ MasterCard

Med MQ MasterCard kan kunden enkelt betala kläderna som denna köper hos MQ, samtidigt som kunden drar nytta av förmånerna med att vara medlem i kundklubben. Kunden får bonuspoäng, personliga förmåner, kan betala och låna med ett och samma kort.¹³⁴

*"MQ kortet är det som man inom kortvärlden kallar för co-branding, två varumärken, MQ + Mastercard."*¹³⁵

MQ's MasterCard är ett allmänt giltigt kort som går att betala med överallt. MasterCard gör att det är ett generellt kort i kortsystemet och MQ MasterCard kortet gör att man får poäng var man än handlar med kortet. Kortet är för de som är trogna kunder på MQ och som vill ha möjlighet att betala med medlemskortet samt att samla mer bonuspoäng, kunden får mer bonus om den använder MQ's MasterCard.

Samarbetet mellan MQ och Handelsbanken startade i februari 2004. Senaste lanserade co-branding samarbetet som Handelsbanken Finans inledde var samarbetet med MQ.

¹³³ <http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/vframeset?OpenView&id=Hej>

¹³⁴ http://www.mq.se/Pages/Club_MasterCard.asp

¹³⁵ Citat från Fredrika Sandell

MQ MasterCard riktar sig först och främst till MQ's Kundklubbs kunder. Kundklubbens målgrupp är kvinnor och män som är 20-40år.

Man betalar en årlig avgift för MQ MasterCard, men kunden får sedan tillbaka hela eller delar av avgiften beroende på vilken medlemsnivå kunden är. Om kunden är en vanlig kundklubsmedlem så får denna tillbaka 200kr, medan guld och silver medlemmar får tillbaka hela avgiften.

4.5.1 Intervjuer med Handelsbanken och MQ

I följande avsnitt följer en sammanfattning av våra intervjuer med Fredrika Sandell försäljningschef för kort samarbetena på Handelsbanken och Anna Färnevik Lojalitetschef på MQ.

Budskapet

MQ är noggranna med att med att det på ett tydligt sätt ska synas att det är just MQ som står bakom kortet. Handelsbanken har valt att vara ganska osynliga angående det gemensamma MasterCard kortet, men när kunden ansöker om att skaffa MQ MasterCard, framgår det tydligt att även Handelsbanken står bakom samarbetet.

Det MQ vill förmedla med det gemensamma kortet är att det ger ökade möjligheter för kunden. Handelsbanken vill däremot inte förmedla något särskilt med det gemensamma kortet.

Genom att Handelsbanken står bakom MQ MasterCard så vet kunden att det är en seriös kreditgivare som står bakom samarbetet. Kunden får även reda på att Handelsbanken inte har några konstiga villkor eller höga avgifter samt att om kunden är försenad med en betalning är dem inte "stenhårda". Med "stenhårda" menar Fredrika Sandell att Handelsbanken hela tiden försöker hålla en regelbunden dialog med kunden för att hjälpa kunden så långt som möjligt och försöka lösa eventuella problem som kan uppstå, exempelvis med betalning.

En policy som Handelsbanken har är att de inte bearbetar de gemensamma kunderna för egen vinnings skull. Detta skapar en trygghet för kunden.

Motiv till alliansen

Motivet med samarbetet var för MQ's del att de ville underlätta för kunderna, så att kunderna ska ha ett kort som de kan betala med i alla butiker. MQ MasterCard skapades i första hand för att underlätta för kunderna.

Genom MQ MasterCard får MQ ut sitt varumärke i fler butiker än i sina egna butiker. När kunderna betalar med kortet i andra butiker än MQ så visas MQ's varumärke upp.

Handelsbanken är den av parterna som skickar ut fakturan samt att de även levererar statistik till MQ som sedan kan se vad kunderna handlar mest. Med den informationen kan de sedan planera om de ska bredda sitt sortiment.

Angående motivet med samarbetet:

”Allt handlar om försäljning, ett MasterCard genererar merförsäljning. Om kunderna är nöjda med kortet så är alla parterna nöjda.”¹³⁶

Val av partner och relation till parten

När MQ började samarbeta med Handelsbanken kring det gemensamma kortet, ville MQ att MQ MasterCard skulle bli det populäraste kortet bland deras olika kundklubbskort. MQ MasterCard var ett strategiskt beslut från MQ's sida, detta eftersom de gjorde kortet till ett kundklubbskort, MQ får en ersättning baserad på de köp som görs med MQ MasterCard.

Vid MQ's val av partner till kortet så var Handelsbankens varumärke viktigt vid valet av Bank. Rent generellt var det för att Handelsbanken passade så bra och kom med ett bra erbjudande. Handelsbanken var intresserade av att erbjuda ett co-brandingkort inom klädbranschen. Eftersom MasterCard främjade det MQ ville förmedla med sitt kreditkort, valde MQ att ha ett MasterCard kort och inte ett VISA kort.

Både MQ och Handelsbanken anser att samarbetet mellan dem fungerar bra. MQ är angelägna om att MQ's profil ska finnas på kortet, material angående kortet, avtal, ansökan och på foldern med information om kortet. Handelsbankens logotyp finns inte med på kortet. Det är Handelsbanken som sköter kontakten med MasterCard, Handelsbanken och MQ träffas regelbundet och diskuterar det gemensamma kortet, även MasterCard är ibland med på dessa möten.

MQ har ett samarbete med Handelsbanken om ett MasterCard kort men MQ är även kund till Handelsbanken. Handelsbanken i sin tur har ett samarbete med MasterCard om Handelsbankens olika MasterCard kort. MasterCard måste godkänna alla de samarbeten som Handelsbanken ingår rörande MasterCard, samarbetena är styrda av MasterCards regler och MasterCard måste även godkänna kortens layouter. MasterCard äger tjänsten som MQ förmedlar.

MQ är den part som har det största ansvaret när det gäller beslutsfattandet, men Handelsbanken kan komma med råd och tips. MQ är mycket drivande i samarbetet, detta eftersom det är MQ som vet vilken målgruppen är, vad de vill med sin affärsverksamhet och sin strategiska plan.

¹³⁶ Citat från Anna Färnevik

Marknadsföring

MQ jobbar mycket med att vårda sitt varumärke som till exempel kampanjerna med Carola och kända skådespelare på affischer runt om i landet.

När MQ MasterCard lanserades på marknaden så valde MQ att bearbeta den befintliga kundklubben för att få dessa medlemmar att skaffa MQ MasterCard. De bearbetade främst guld- och silvermedlemmar med erbjudanden om extrapoäng och värdecheckar.

Fördelar och nackdelar med varumärkesallianser

Anna Färnevik på MQ anser att det hittills bara har uppkommit fördelar med samarbetet, hon menar att det tar ett par år innan man upptäcker alla fördelar respektive nackdelar med samarbetet.

Handelsbanken anser att en fördel med samarbetet med MQ är att de får ut fler betalkort på marknaden vilket de får med det gemensamma kortet. En nackdel som Handelsbanken ser med co-branding är att gemene man i Sverige inte är så mogna för att handla med kort, om man jämför med till exempel England där man har tre eller fyra kort i plånboken. Det är ett allmänt problem på den svenska kortmarknaden att svensken inte är så van vid kort säger Fredrika Sandell.

En annan nackdel med co-branding kan vara att hitta de starka varumärkena, Sverige är en ganska liten marknad när det gäller co-branding menar Fredrika Sandell. För att lyckas i Sverige gäller det att hitta ett starkt varumärke som finns på den svenska marknaden och som inte behöver någon närmare förklaring. Dessvärre så finns det inte så många sådana att välja på i Sverige. Vid valet av partner är det en fördel att välja en partner som själv förstår att de ska driva samarbetet framåt och att de förstår att det är mycket upp till dem själva att utveckla samarbetet menar hon vidare.

Samarbetet har för Handelsbankens del bidragit till en större marknadsandel, tidigare var Handelsbanken obefintliga på marknaden för co-brandingkort. Handelsbankens har som mål att få fler samarbetskort. När det gäller MQ's kundklubb så säger Anna Färnevik att det är för tidigt att säga om MQ's MasterCard har lett till en ökad marknadsandel, de flesta kunder hos MQ MasterCard var redan befintliga kunder i MQ's kundklubb. På sikt så räknar dock MQ med en ökning i marknadsandelarna.

När samarbetet mellan MQ och Handelsbanken inleddes såg inte Handelsbanken någon risk i det hela men om MQ skulle dra på sig dålig publicitet eller smutskastas så har Handelsbanken ett samarbete som kan vara till deras nackdel. När det gäller samarbeten med ideella stödorganisationer såsom Rädda Barnen, så gäller det för Handelsbanken att ha under uppsikt att pengarna hamnar på rätt ställe. Handelsbanken tittar hela tiden på de risker som finns och har en tät kontakt med sina samarbetspartners. Fredrika Sandell säger även att det inte går att vara ekonomiskt förberedd på att samarbetet inte kommer att generera några mera intäkter. Handelsbanken försöker alltid ingå samarbeten med partners som de kan lita på. På MQ anser man det alltid finns risker med samarbeten. Men skulle ett problem uppstå får man vid det läget ta hänsyn till om man ska fortsätta samarbetet eller inte.

5. Analys

I det här avsnittet kommer vi att analysera det material vi gått igenom i empiriavsnittet. Empiriavsnittet som i den här delen ska knytas samman med teoriavsnittet, detta i syfte för att vi sedan ska kunna dra slutsatser. Dispositionen i detta kapitel utgår från vårt syfte och de frågor vi valt att undersöka det vill säga motiv, för och nackdelar med allianser samt faktorer för att lyckas med en allians.

Motiv

Ett vanligt motiv med co-branding är att man vill ha möjlighet att ta fram en mer framgångsrikt produkt.¹³⁷ Statoils tidigare koncept Mango som Statoil själva tog fram gav inte det resultat som man önskade vilket ledde till att Statoil istället valde att satsa på ICA Express tillsammans med ICA. Ett annat motiv från Statoils sida var att bredda sin kunskap inom detaljhandeln.

ICA:s motiv var att de ville bredda sitt sortiment och ansåg att ICA Express kunde komplettera deras profil. Samarbetet med ICA gjorde att Statoil kunde skapa ett mer framgångsrikt koncept än vad de gjorde med Mango.

En av anledningarna till att OK och Q8 slogs samman var för OK's del en kostnadsfråga och för bådas del var det att de ville bli större på marknaden. Abratt, Rusell och Motlana skriver att en anledning till att ingå ett samarbete kan vara en kostnadsfråga för de båda varumärkena, i det här fallet var det OK som hade det svårt ställt ekonomiskt. Det var dels ett ekonomiskt syfte från OK's del som gjorde att de valde att ingå samarbete med Q8 men som med ICA Express så inleddes även samarbetet mellan OK och Q8 i syfte att ta fram ett mer framgångsrikt koncept, både OK och Q8 ville bli större på den svenska marknaden.

Bakgrunden till BoKloks uppkomst var pga. bostadsdebatten där man ville göra ett inlägg angående om det går att ta fram billiga bostäder och sälja till ett billigt pris. IKEA och Skanska hade båda haft en tanke på att sälja billiga bostäder. Ingvar Kamprad¹³⁸ hade haft en tanke på att inte enbart sälja billiga möbler utan även billiga bostäder och Skanska hade även satt planen i verk med att bygga billiga bostäder men inte lyckats, IKEA hade också haft liknande projekt som inte gått bra. Att samarbetet sen inleddes var egentligen en slump men i och med att båda haft en idé och även försökt ta fram billiga bostäder så påbörjades sen samarbetet. Motivet med alliansen kan man liksom med ICA Express och

¹³⁷ Treffner J & Gajland D, "Varumärket som värdeskapare" 2001

¹³⁸ Grundaren av IKEA

OK-Q8:s motiv, säga var att ta fram ett framgångsrikt koncept kring billigare bostäder, mer framgångsrikt än vad de tidigare haft.

De varumärkesallianser som inte bedriver co-branding kring kort har i princip haft samma motiv, vilket är att skapa ett mer framgångsrikt koncept. Detta anser vi hänger ihop med att de har haft liknande eller likadana verksamheter tidigare som inte varit så framgångsrika och därför har de velat samarbeta med ett annats starkt varumärke för att kunna få igenom en mer framgångsrik verksamhet.

Ett annat motiv till att ingå en allians är enligt Gustavsen & Hofmaier att med hjälp av varumärket som man samarbetar med att kunna få tillgång till nya försäljningskanaler. MQ kan med hjälp av sitt MasterCard nå ut till en större kundkrets och det var också ett motiv till att ingå samarbete med Handelsbanken och MasterCard. En annan anledning till samarbetet var att med hjälp av MQ MasterCard få ut MQ:s varumärke till fler ställen än enbart butikerna. Genom att kunderna handlar med MasterCard kortet i andra butiker än MQ så syns MQ på fler ställen.

Innan SEB tog över franchiserätten till Diners Club så var det SAS som ägde franchiserätten. Eftersom SAS inte skulle vara ett kortföretag så ville de sälja franchiserätten till SEB. De hade haft SEB i åtanke och eftersom det alltid funnits en bra relation mellan SAS och SEB så var det naturligt att de blev dem som SAS hade i åtanke vid den eventuella försäljningen. Av den litteratur vi läst så är det inte många författare som tar upp motiven till varför företag väljer att ingå varumärkesallianser. De motiv som tas upp har vi inte funnit vara fullt applicerbara på våra respondenter. SAS motiv till att ingå denna allians skiljer sig från övriga allianser som vi har undersökt. Eftersom deras motiv inte följer litteraturen så visar detta att litteraturen inte är fullt applicerbar angående just motiv hos företag som väljer att ingå samarbete kring varumärken. Vi tror att detta kan bero på att litteraturen till största del är baserad på allianser inom USA och därmed inte alltid stämmer in på svenska förhållanden. Vi ser dock SAS motiv till att samarbeta med SEB som ett sätt att befästa sitt varumärke som flygbolag. SAS strategi är också att fokusera på det område de kan bäst och samarbeta kring andra områden.¹³⁹

Vid co-branding kring kort så kan man säga att valet av en passande partner inte är lika betydelsefullt. De olika företagen kan samarbeta trots att de inte har samma strategier och positionering etcetera.¹⁴⁰ Företagen kan inte själv erbjuda kort utan de samarbetar istället med någon bank som ger ut dem.¹⁴¹ I SAS fall var det som sagt annorlunda.

Att skapa ett mera framgångsrikt koncept brukar vara den största anledningen till att ingå ett co-branding samarbete och detta borde vara allas motiv anser vi då en varumärkesallians syftar till att erbjuda en bättre och starkare produkt eller tjänst än vad var och en av dessa varumärken själv skulle ha kunnat erbjuda. Nyckeln till detta är den synergi¹⁴² som två varumärken kan skapa, synergi som bara kan uppkomma när två eller flera faktorer samverkar. I detta fall två eller flera företag.

¹³⁹ Bengtsson L, Holmqvist M & Larsson R "Strategiska allianser", 1998

¹⁴⁰ Uggla H "Affärsutveckling genom varumärket"2002

¹⁴¹ Blackett T & Boad B "Co-branding-the science of alliances"1999

¹⁴² Nationalencyklopedin http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=321879

Fördelar med varumärkesallianser

En av de största fördelarna med co-branding är enligt Blackett och Boad att få tillgång till nya marknader. För både Statoil och ICA har alliansen gett tillgång till nya marknader. Statoil fick tillgång till detaljhandelsmarknaden och ICA som inte kunde något om servicehandel fick tillgång till servicemarknaden och kunderna hos Statoil. Genom att samarbeta med ett företag som ICA som är experter inom sitt område så minimerades riskerna för misslyckande, Statoil hade dessutom inte lyckats så bra med sitt egna koncept Mango och genom samarbetet med ICA så ökade chanserna till att lyckas. Genom samarbete med ett annat varumärke som kanske har högre trovärdighet på den marknad man vill in på, maximeras chanserna för att samarbetet ska leda till succé.¹⁴³

Hos såväl Statoil, Handelsbanken, OK och Q8 har allianserna bidragit till en större marknadsandel. ICA Express har lett till många fler marknadsandelar jämfört med Mango. OK-Q8 fick redan från dag ett fler marknadsandelar och Handelsbanken var tidigare obefintliga på co-branding kort marknaden men detta har nu ändrats sen fler co-branding kort samarbeten har inletts, senast med MQ. På MQ anser man att det är för tidigt och säga om deras samarbete med Handelsbanken och MasterCard lett till en ökning av marknadsandelar, detta har givetvis att göra med att samarbetet bara pågått i cirka ett år. På SAS säger man att det hela tiden finns en potential att bli bättre men att det har gått mycket bra och med 15 000 nya medlemmar varje månad så stämmer vi in i det påståendet. Blackett och Boad skriver att co-branding kan förhöja försäljningen på en produkt eller service jämfört med ett liknande erbjudande som endast har ett varumärke som avsändare.¹⁴⁴ SAS EuroBonus och SEB Korts samarbete kring SAS EuroBonus Diners Card samt MQ och Handelsbankens samarbete kring MQ MasterCard är två samarbeten som genererar fördelar för båda parter. Fredrika Sandell betonade att en fördel med co-branding samarbetet med MQ är att Handelsbanken fått ut fler kort på marknaden. De var även intresserade att just få ut ett kort inom klädbranschen. En fördel med samarbete kring kort är för bankernas del att de når ut till en kundgrupp som de kanske inte skulle ha nått ut till annars.¹⁴⁵ Med kreditkortssamarbeten kan man nå ut till en större kundkrets på ett snabbt sätt vilket kan leda till en ökad omsättning för båda parter.¹⁴⁶

Att varumärkesallianserna har bidragit till större marknadsandelar är något som vi inte anser vara egendomligt. Alla allianser består av två väletablerade varumärken med redan befintliga kunder på marknaden som väljer att även stödja det nya gemensamma varumärket. Vi anser det dock vara märkligt att litteraturen vi läst inte har tagit upp ökade marknadsandelar som en fördel, då vi har funnit det vara ett ganska vanligt påstående angående vilka fördelar representanterna såg med varumärkesalliansen. De respondenter som bedriver co-branding kring kort anser att en av fördelarna med alliansen är att de har kunnat nå ut till en större kundgrupp. Genom att ingå en allians har de flesta av våra respondenter fått tillgång till en ny marknad, vi menar att man kan koppla samman en

¹⁴³ Blackett T& Boad B "Co-branding- the science of alliance" 1999

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ugglå H " Affärsutveckling genom varumärket" 2002

ökad marknadsandel med att företagen genom varumärkesalliansen har fått tillgång till nya marknader.

En annan fördel som lyfts fram av såväl Johan Backman på ICA Express som Anders Larsson på BoKlok är att man anser att två varumärken tillsammans kan infria kundlöften på ett bättre sätt samt att kunden blir mer i fokus. Washburn et al skriver att ett samarbete mellan varumärken kan antingen förbättra eller försämma kundens relation till de enskilda varumärkena. ICA Express och BoKlok menar vi har bidragit till att de enskilda varumärkena det vill säga Statoil, ICA, Skanska och IKEA har fått stärkta kundrelationer. Detta eftersom de är framgångsrika koncept. Anders Larsson på BoKlok anmärkte att Skanska inte varit så populärt på den danska marknaden men att BoKlok ändrat på det då varumärket stärkts i både Danmark och Sverige.

Eftersom representanterna från BoKlok och ICA Express båda påpekar att fokus på kunden blivit större vilket vi tolkar som att de kan satsa mer på kunden, tror vi att alliansen har bidragit till att detta fokus har underlättats då ansvaret är fördelat på två parter istället för en. Denna fördel anser vi borde höra samman med alla typer av varumärkesallianser där samarbetet fungerar bra men det är dock inget som framhävts i de tre andra allianserna, detta utesluter inte att de andra inte anser att kundfokus blivit större vid alliansen. Vi tror dock att "kortallianserna" inte i lika stor utsträckning har fokuserat mer på nya kunder. Vid samarbetena mellan SAS EuroBonus och SEB respektive MQ och Handelsbanken så är det inte de båda bankernas kunder man fokuserar på utan SAS EuroBonus respektive MQ:s kunder. Dessa har sen tidigare sina befintliga kundkort och kundklubbar med kunder vilka de i första hand bearbetar vid lanseringen av co-brandingkortet. Med andra ord är kundfokus på nya kunder inte så stort vilket det måste vara för såväl BoKlok som ICA Express då dessa är "nya" varumärken.

Nackdelar med varumärkesallianser

I teoridelen beskrivs olika nackdelar med allianser och en av dessa är att det kan ta längre tid att fatta nödvändiga beslut.¹⁴⁷ På OK-Q8 har det varit en besvärlig omställningsprocess vid alliansen. Det har tagit tid med olika saker som att få ihop olika system. Det har även uppstått kulturkrockar i större och mindre sammanhang. I och med att alliansen lett till att de nu är ett av de största bensinbolagen i Sverige så har det även medfört att vissa saker har blivit trögare och beslut kan inte tas lika fritt. En annan risk med sådana oenigheter i starten är att dem i slutändan kan leda till att det ena varumärket köps upp av det andra.¹⁴⁸

Detta är dock inget som vi tror kommer att ske då OK ägs av sina medlemmar och ingen part får ha övertaget eller som det står i OK:s affärsidé

"OK skall, i egen regi eller i samarbete med annan part, driva bilistisk fackhandel med mål att vara regionens ledande företag i branschen."

Även på ICA Express har man upplevt att beslutsfattandet tagit längre tid, detta anser de vara en följd av att det är två olika kulturer som samarbetar vilket även hos dem innebär olika tankesätt.

Två av våra respondenter har alltså ansett det vara komplikationer med samarbetet på grund av nya människor från nya företagskulturer. I litteraturen nämns det att kulturella skillnader på ledningsnivå kan försvåra arbetet¹⁴⁹ på OK-Q8 påpekar man dock att det skedde på alla nivåer. Alla företag har olika sätt att arbeta på och det kan vara svårt att få ihop två olika tankesätt. Ny arbetsplats, nya arbetskamrater och nya tankesätt anser vi kan vara svårt för alla att anpassa sig till och man måste ge det tid. Att kulturkrockar uppkommer inom varumärkesallianser tror vi är något som de flesta som ingår samarbete är med om, särskilt om varumärkena är allt för olika och kommer från olika branscher.

När det kommer till ekonomiska risker med varumärkesallianser så är det specifikt en sak varje företag bör ha i åtanke, det är att den allianspartner man tänkt att ingå samarbete med har det bra ställt ekonomiskt.¹⁵⁰

Vid OK-Q8:s allians så var det ett ekonomiskt skäl från OK sida. OK hade det svårt ekonomiskt ställt och behövde en samarbetspartner. Q8 valde att gå samman med OK trots att OK inte hade det så bra ställt ekonomiskt. Q8 verkar med andra ord inte haft denna viktiga punkt i åtanke. Detta visade sig dock vara ett lyckat koncept då de från första dagen ökade sina marknadsandelar och idag är det ledande bensinbolaget på den svenska marknaden.

¹⁴⁷ <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

¹⁴⁸ Spethmann B & Benezra K "Co-brand or be damned", 1994

¹⁴⁹ <http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

¹⁵⁰ Blackett T & Boad B "Co-branding- the science of alliance" 1999

Johan Backman på ICA Express säger att en av nackdelarna med att ingå en varumärkesallians är att budskapet blir ottydligare mot kunden om varumärkena som samarbetar är allt för olika. ICA står för mat och Statoil för bensin och därmed är det svårt att förmedla ett gemensamt budskap. Författaren Martin Lindström betonar att en faktor man bör ha i åtanke när man ingår samarbete är att varumärkena överrensstämmer. Om varumärkena är allt för olika så fungerar inte samarbetet. Detta hänger även ihop med en annan faktor kring vad man bör ha i åtanke vid en varumärkesallians och det är att alliansen inte är för komplex. Att värdet och meningen med alliansen går att förklara på ett lättförståeligt sätt för såväl kunden som alliansparterna. Samarbetet mellan ICA och Statoil har trots denna faktor fungerat bra ändå. Vi tycker att det egentligen är märkligt att dessa två har kunnat skapa ett så pass framgångsrikt koncept trots att Statoil står för bensin och energi och ICA för mat och måltider. Atmosfären, det vill säga att sälja mat på en bensinstation, inbjuder inte till att handla mat. Att handla exempelvis frukt och grönt i närheten av biltillbehör etcetera anser vi som konsumenter inte vara det mest exemplariska. Statoil och ICA har dock motbevisat detta och vi tror att det har att göra med att de kompletterar varandra på ett bra sätt. Kompletterande av kunskap är som vi redovisat i teorin, en viktig faktor för att lyckas.¹⁵¹

En nackdel med samarbetet mellan IKEA och Skanska är att de som arbetar på Skanska är vana vid att bygga unika hus på varje plats medan BoKlok husen är färdiga hus som de inte kan vara med att ta fram. Det blir en svårighet för personalen på Skanska att anpassa sig till BoKlok husen, när de är vana att bygga Skanskas hus. Vid samarbeten kring varumärken är det viktigt att varumärkena anpassar sig till varandra och till det nya varumärket och allt runtomkring det,¹⁵² som till exempel hos Skanska där BoKlok husen ska byggas på ett speciellt sätt.

Fredrika Sandell på Handelsbanken anser att en nackdel med varumärkessamarbeten kan vara att hitta starka varumärkena att ingå samarbete med. Sverige är en relativt liten marknad och det kan vara svårt att finna de starka varumärkena. Enligt Treffner och Gajland är co-branding ett vanligt fenomen och allt fler företag väljer att ingå samarbete med andra varumärken, detta anser vi kan vara en av anledningarna till att det är svårt att hitta starka varumärken att ingå samarbete med.

SAS Eurobonus och Diners Club är båda internationella varumärken vilket innebär olika marknader. Antoinette B Westberg på SEB Kort ansåg att en nackdel med SAS Eurobonus Diners Club är att de inte kan ha samma budskap och erbjudanden i alla länder, då till exempel Diners Club uppfattas annorlunda i olika länder. Varumärket är dessutom olika välkänt i de olika länderna, till exempel uppfattas Diners Club olika i Norge och Danmark. Keller säger att det kan vara svårt att anpassa ett varumärke på en global marknad och att standardiserade marknadsföringsprogram ofta ignorerar de skillnader som finns i olika kulturer.¹⁵³ Detta speglar ett problem som inte är specifikt för

¹⁵¹ Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson, T.J., "Strategic alliances – choose your partners" 1995

¹⁵² Prince M & Davies M "Co-branding partners: What do they see in each other?" 2002

¹⁵³ Keller K L "Building, measuring and managing brand equity" 1998

co-branding, men som det nu beskrivits, visar detta på att det även är en svårighet inom co-branding samarbeten.

Både Hans Jernström och Fredrika Sandell anser att man alltid ska vara medveten om riskerna med co-branding och om något av de samarbetande varumärkena blir ”nersmutsade” i tidningar och media så ”smutsas” även det gemensamma varumärket ner. Detta stämmer väl överens med vad Blackett och Boad säger om riskerna med att exponera ett varumärke med ett annat, det kan leda till att det andra varumärket också ”dras ner”.¹⁵⁴ Detta har vi förstått är en av de största riskerna med co-branding eftersom det egna varumärket kan dras ned med partners varumärke och det gemensamma. Johan Backman menar dock att det finns en ökad risk med att vara i en allians men samtidigt en ökad styrka.

”Dubbel risk samtidigt som dubbel styrka”¹⁵⁵

Eftersom riskerna fördelas på två istället för endast en håller vi med Johan Backman i hans påstående då det givetvis måste vara såväl ökad risk då det faktiskt kan vara tre varumärken som kan hamna i smutsen; de två enskilda som kan stå bakom det nya gemensamma varumärket och det gemensamma varumärket. Samtidigt kan det vara tre varumärken som kan stödja varandra och stärka de enskilda.

Faktorer för att lyckas

ICA och Statoil hade som motiv för alliansen att bredda sin kunskap inom detaljhandeln och ICA ville bredda sitt sortiment. Dessa faktorer visar på att respektive företag vill ha kompletterande kunskap av varandra. Denna faktor ”kompletterande kunskap” ses som en viktig faktor för att lyckas.¹⁵⁶ Detta anser vi att alliansen ICA Express lett till då det resulterat i ökad försäljning, trovärdighet och nöjda kunder. Engagemang och trovärdighet är en annan framgångsfaktor för att lyckas med en allians.¹⁵⁷ Ökad trovärdighet har ICA tillfört konceptet då dem är stora på sitt område detaljhandel. ICA Express är en form av kompletterande kompetens genom co-branding.¹⁵⁸ För att denna form av co-branding ska fungera är det viktigt att kunna identifiera kompletterande kärnvärden hos varumärket samt titta på vad dessa kan bidra med till alliansen.¹⁵⁹ Statoil fann flera områden där ICA kunde tillföra kompetens. ICA kunde bidra med bättre kunskaper om färskvaror, frukt och grönt det vill säga hela processen kring detaljhandel. Valet av samarbetspartner föll på att ICA var stora på sitt område samt att ICA inger en trovärdighetsstämpel påpekade Johan Backman. Genom samarbetet med ICA så

¹⁵⁴ Blackett T & Boad B ” Co-branding- the science of alliance” 1999

¹⁵⁵ Johan Backman angående riskerna med co-branding

¹⁵⁶ se figur 2

¹⁵⁷ Bengtsson L, Holmqvist M & Larsson R “ Strategiska allianser”,1998

¹⁵⁸ Ugglä H ”Affärsutveckling genom varumärket” 2002

¹⁵⁹ Ibid.

kompletterar Statoil sin egen kompetens samt skyddar Statoils varumärke mot eventuella trovärdighetsproblem.¹⁶⁰

ICA ville lära sig mer om servicehandel vilket de ansåg att de kunde lära sig av Statoil. ICA såg också potentialen i att komplettera sin kompetens med hjälp av ett annat varumärke.

BoKlok som är ett samarbete mellan IKEA och Skanska har också utnyttjat varandras kunskap i samarbetet. Med BoKlok har IKEA och Skanska skapat ett koncept där de utnyttjar varandras kompetens. IKEA som är bra på inredning och planlösning och Skanska som är bra på att bygga hus. BoKlok har blivit ett framgångsrecept, lägenheterna säljer mycket bra och det har inte behövts mycket reklam då media varit så intresserade av konceptet att de skrivits spaltmeter om BoKlok i tidningarna.

Samarbetet mellan SAS Euro Bonus, Diners Club och SEB handlar också om kompletterande av kunskap. SEB står för kortlösningen då dem ger ut Diners Club kortet åt SAS och SAS bidrar med en kunddatabas som SEB tar del av. Varje månad får man in 15 000 nya medlemmar och detta tycker vi visar på hur framgångsrik alliansen är.

Såväl BoKlok som ICA Express har som sagt två välkända varumärken eller garantier bakom sig. Med detta så tillförs även en slags garanti och kvalitetsstämpel.¹⁶¹ Park, Jun och Shocker anser även dem att två varumärken tillsammans ger ett starkare uttryck för produktkvalité än vad ett ensamt gör.¹⁶² Detta anser vi banar vägen till framgång för varumärkesalliansen. Vidare så spelar kundens uppfattning stor roll. Om kunden uppfattar produkten på ett positivt sätt så medför det ett värde till produkten eller tjänsten. Detta i enlighet med Aakers Brand Equity modell.¹⁶³ Enligt modellen så påverkar den upplevda kvalitén varumärkeslojaliteten.¹⁶⁴ Varumärkeslojalitet i sin tur anser vi också gynnar en varumärkesallians. Om garantier kan stärka produktkvaliteten och om varumärkeslojaliteten påverkas av den upplevda kvaliteten så tror vi att garantier bidrar till en stärkt varumärkeslojalitet och därmed även banar väg för att lyckas med alliansen.

Vid OK-Q8:s sammanslagning så fanns det i början en del problem kring samarbetet. Det var inte bara två företag som slogs samman utan även två olika kulturer så inledningsvis förekom det en del större eller mindre kulturkrockar. De från OK ansåg att deras arbetssätt var det bästa och de på Q8 att deras arbetssätt var det bästa.

” I stort och smått sker små kollisioner”¹⁶⁵

Idag finns det inte några kulturkrockar utan numera ser man sig som ”ett”, en allians.

¹⁶⁰ Uggla H ”Affärsutveckling genom varumärket” 2002

¹⁶¹ Uggla H ” Organisation av varumärken” 2001.

¹⁶² Park C W, Jun S Y & Shocker A D “Signalling unobservable product quality through a brand ally.”1996

¹⁶³ Se figur 1

¹⁶⁴ Aaker D ”Managing Brand Equity” 1991

¹⁶⁵ Citat Cecilia Wikström, se avsnitt 4.2.1

Vi fick alltså reda på att samarbetet inte alltid fungerat bra men att det gör det nu, det har vi valt att tolka som att numera finns det en samarbetsvillig kultur på OK-Q8. Denna faktor "samarbetsvilliga kulturer" är en annan av de fyra c:na som Brouthers, Brouthers och Wilkinson pratar om i sin figur,¹⁶⁶ i figuren beskriver de framgångsfaktorer för strategiska allianser. Vi anser att OK-Q8 har lyckats med sin allians. Alliansen har bidragit till att OK-Q8 idag är det största bensinbolaget i Sverige. En annan framgångsfaktor är marknadsandelarna, som har ökat från första dagen.

Enligt litteraturen så bygger framgången för ett samarbete på att man är tydlig i budskapet med samarbetet.¹⁶⁷ Med andra ord så måste parterna i alliansen kunna förmedla ett budskap som såväl kunden som de själva förstår. För MQ är det mycket viktigt att det framgår att det är MQ som står för kortet, vid ansökan om kortet så framgår det även tydligt att det är Handelsbanken som är utgivaren. Handelsbanken anser vidare att kortets ursprung är viktigt då det förmedlar till kunden att det är en seriös kreditgivare som står bakom kortet. Handelsbankens bearbetar inte heller samarbetspartnerns kunder för egen vinnings skull vilket skapar en trygghet för kunden. De försöker hela tiden hålla en regelbunden kontakt med kunderna för att hjälpa dem så långt som möjligt. Vi anser att co-branding samarbetet därför ger ett klart och tydligt budskap om vilka som står bakom kortet och att det är ett samarbete att lita på.

¹⁶⁶ Brouthers, Brouthers och Wilkinson, se figur 2

¹⁶⁷ Lindström M "Brand + brand= success part 1"

	ICA Express	OK-Q8	BoKlok	SAS EuroBonus Diners Club	MQ MasterCard
Motiv	Marknads och produktkunskap Mer framgångsrikt koncept.	Större på marknaden, mer framgångsrikt koncept.	Ta fram ett mer framgångsrikt koncept. Inlägg i bostadsdebatten.	SAS ville inte vara ett kortföretag.	Nå ut till en större kundkrets
Fördelar	Tillgång till nya marknader. Större marknadsandelar. Infria kundlöftena bättre.	Större marknadsandelar genom samarbetet.	Infria kundlöften bättre.	Når ut till en kundgrupp som de annars inte skulle ha nått ut till.	Större marknadsandelar för Handelsbanken. Ny kundgrupp och nya marknader.
Nackdelar	Två olika kulturer innebär två olika tankesätt. Budskapet blir otydligare mot kunden.	Kulturkrockar i början av samarbetet.	Svårigheter med omställning från "Skanska byggande" till "BoKlok byggande".	Svårt med samma budskap och erbjudanden i olika länder.	Svårt att finna starka varumärken att samarbeta med.
Faktorer för att lyckas	Kompletterande kunskap av varandra.	Samarbetsvillig kultur.	Komplettera och utnyttja varandras kunskap.	Komplettera varandras kunskap.	Klart och tydligt budskap vilka som står bakom kortet.
Helhetsintryck	Lyckad allians med stor framgång på marknaden.	Efter diverse problem i början så har de lyckats bra och har numera en samarbetsvillig kultur.	Stärker de båda garanternas varumärke även i utlandet.	Globalt samarbete som pågått även innan alliansen.	Nytt samarbete helt i MQ's profil. Handelsbanken har blivit större inom co-branding genom detta samarbete.

Figur 3. Sammanfattande modell över empiri. (egen)

6. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt av uppsatsen kommer vi att presentera våra slutsatser. Vi har valt att börja avsnittet med en liten diskussion. Vi avslutar sedan avsnittet med förslag till fortsatta studier.

I slutet av vår undersökning kring co-branding och motiven till att inleda co-branding har vi kommit till vidare insikt om vad detta fenomen egentligen innebär. De flesta böcker och artiklar tar upp innebörden av co-branding men vi har ändå funnit det rätt så förvirrande. Detta handlar mycket om att co-branding förekommer på så många olika sätt och i många situationer. Det är först efter våra empiriska studier som vi kommit underfund med vad det egentligen innebär att samarbeta kring varumärken.

Vårt syfte är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom respektive varumärkesallians samt att belysa för och nackdelar med att samarbeta kring varumärken och genom detta även belysa och analysera vilka faktorer det finns för att lyckas med en varumärkesallians.

Efter att ha analyserat vårt empiriska material har vi kommit fram till slutsatser som vi valt att dela in enligt samma upplägg som analyskapitlet.

Motiven

Våra empiriska studier med de fem allianserna har visat att ett vanligt motiv till att ingå en allians är att kunna skapa ett mer framgångsrikt koncept än man tidigare gjort. De tre allianser som inte bedriver co-branding kring kort har i princip haft samma motiv vilket vi tror beror på att dessa haft verksamheter tidigare som inte varit så framgångsrika och därför velat samarbeta med någon partner som kan bidra till att det blir mer framgångsrikt. De två företag som bedriver co-branding kring kort skiljer sig dock från de andra tre allianserna. MQ:s motiv till alliansen var att nå ut till en större kundkrets genom nya försäljningskanaler. Det här motivet stämmer in på Gustavsen och Hofmaiers beskrivning. SAS Euro Bonus motiv till alliansen är inget motiv som tagits upp i den litteratur vi läst. Men vår slutsats av deras motiv är ändå att SAS inte skulle vara ett kortföretag och att det även stämmer in med deras strategi det vill säga att de ska fokusera på det område de är bäst inom, med andra ord flygbranschen. Det ledde i slutändan till försäljningen av franchiserätten till Diners Club.

Fördelarna

För respektive enskilt varumärke; Statoil, Handelsbanken, OK och Q8 har varumärkesallianserna lett till en ökad marknadsandel. Detta är något som vi inte anser vara så egendomligt då det rör sig om väletablerade varumärken med redan befintliga kunder på marknaden som väljer att även stödja det nya gemensamma varumärket.

De flesta av våra respondenter har fått tillgång till en ny marknad och eftersom många även fått ökade marknadsandelar så tror vi att dessa två faktorer hänger ihop. Slutsatsen med detta anser vi är att en av de största fördelarna med varumärkesallianser är att de ofta leder till nya marknader som i sin tur kan leda till ökade marknadsandelar.

En annan fördel vi kunnat utläsa är att kundfokus blir större. På såväl ICA Express som BoKlok så nämnde de även att en fördel med co-branding är att kunden kommer mer i fokus då två varumärken tillsammans kan uppfylla kundens önskemål. Vi tror att detta fokus har blivit större genom att ansvaret är fördelat på två företag och dess varumärken istället för endast ett. Slutsatsen vi kan dra där är att vid allianser så kan företagen tillsammans fokusera mer på kunden.

En varumärkesallians kan antingen förbättra kundens förhållande till de enskilda varumärkena eller försämra den. Vi anser att såväl ICA Express och BoKlok har bidragit till att Statoil, ICA, Skanska och IKEA fått ännu starkare kundrelationer. Vi fick även reda på att Skanskas varumärke stärkts mycket på grund av BoKlok. Slutsatsen vi drar av detta är att varumärkesallianser kan bidra till starkare kundrelationer och därmed stärkta varumärken.

Nackdelarna

Varumärkesallianser handlar inte bara om en allians mellan varumärken utan även om en allians mellan olika företagskulturer. Vi har förstått att kulturkrockar är ett vanligt fenomen då två av fem av våra respondenter nämnde detta som en nackdel. Detta är dock något som den ena alliansen ansåg vara en nackdel i början av samarbetet men som sedan vänts till något positivt. Vår slutsats är att kulturkrockar är något som hör till allianser och som de flesta är med om i början av samarbetet. Ju mer olika varumärkena är och ju mer branscherna skiljer sig åt desto större meningsskiljaktigheter kan uppstå.

Även alliansens budskap kan vara till en nackdel när det kommer till olikheter. Om de två varumärkena som står bakom är allt för olika kan det vara svårt att förmedla ett gemensamt budskap. På ICA Express har man sett detta som en nackdel då de två samarbetsparterna står för så olika saker. Vår slutsats av detta med relation till den teori som finns på området är att det skapar gynnsammare förutsättningar för en succé om man samarbetar med ett varumärke som har samma värderingar och är inom samma bransch. Men om varumärkena är allt för olika och inte heller är inom samma bransch så är det viktigt att det finns ett ömsesidigt utbyte av kunskap för att samarbetet ska kunna lyckas.

En annan nackdel med budskapet som vi har upptäckt är att det kan vara svårt för ett globalt varumärke att ha samma budskap och erbjudanden i olika länder då de uppfattas annorlunda i olika länder. Vid allianser med globala varumärken kan det vara en fördel att ha marknadsföringsstrategier anpassade till respektive land eftersom länderna kan ha olika uppfattning om varumärket. Hos SAS har de sett som en nackdel att de inte kan förmedla samma budskap till alla marknader då exempelvis Diners Club uppfattas olika i olika länder. Slutsatsen av exemplet med SAS är att budskapet från globala varumärken inom co-branding måste hanteras på samma sätt som andra globala varumärken som inte är co-brandade. Med andra ord så finns problemen med globala varumärken även inom co-branding.

Faktorerna för att lyckas

Vi har i vår studie funnit att kompletterande kunskap är den framgångsfaktor som flest av våra intervjuade allianser har använt sig av för att lyckas. Det är också en av de faktorerna som tas upp i teorin för att lyckas med en allians. Vi menar att detta är en av de främsta faktorerna för att lyckas med en allians, man måste kunna kompletterna varandra på ett bra sätt. Men det krävs även att företagskulturerna är samarbetsvilliga och är villiga att ta del av varandras kunskap annars kan det leda till svårigheter med samarbetet kring det gemensamma varumärket. Ytterligare en viktig faktor för våra intervjuade allianser var att ha ett tydligt budskap till kunderna. Det är viktigt för dem att det tydligt framgår vilka som står bakom konceptet, så att kunderna vet att det är starka varumärken som står bakom och backar upp konceptet.

Några av allianserna har garantier bakom sitt gemensamma varumärke och det ger även uttryck för produktkvalité. Detta är en annan faktor som vi anser bidrar till framgång med en varumärkesallians. Med andra ord så har alla de allianser vi undersökt från början haft en genväg till framgång. För BoKlok kan man dock säga att det finns ett undantag då garanten Skanska inte var så välsedd i Danmark och den andra garanten IKEA är mer välsedd, men inte så exceptionellt då designintresset i Danmark är stort. I detta fallet är det istället BoKlok som har bidragit till att Skanskas rykte blivit bättre. Vår slutsats är att två garantier kan stärka produktkvaliteten och därmed även varumärkeslojaliteten då de beroende av varandra. Det gemensamma varumärket kan även det stärka de enskilda garanternas rykte. Detta i sin tur kan bana väg för att lyckas med en varumärkesallians.

6.1 Undersökningens bidrag

Som vi i början av uppsatsen nämnde så är co-branding idag fortfarande ett relativt outforskat område. Vi anser att vi med vår uppsats bidragit till vidare insyn inom området co-branding och varumärkesallianser och hur dessa ter sig i Sverige. Vi hoppas att vi med denna uppsats kan inspirera andra företag, speciellt inom Sverige att inleda samarbete kring sina varumärken då dem genom att läsa denna uppsats kan se hur lyckat det kan bli och att dessa företag genom vår studie kan få en bättre insikt kring vad de bör tänka på inför ett samarbete och vad det är som krävs för att lyckas.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vi tycker att det skulle vara intressant att göra en konsumentstudie och då kunna se på hela processen ur ett konsumentperspektiv. Man skulle då kunna se på hur kunden uppfattar samarbeten mellan två varumärken och speciellt samarbeten där två starka varumärken står bakom som garantier.

En annan intressant infallsvinkel kring co-branding är att istället för att intervjua flera olika varumärkesallianser istället göra en fallstudie kring en varumärkesallians och på det sättet kunna gå på djupet angående hur samarbetet fungerar rent strategiskt.

Källförteckning

Artiklar

Abratt, R & Motlana, P, “*Managing co-branding strategies: Global brands into local markets*” (2002) Business Horizons, vol.45, Nr. 5

Brouthers, K.D, Brouthers, L.E & Wilkinson, T.J, *Strategic alliances – choose your partners*, (1995) Pergamon – Elsevier ScienceLtd, Oxford, vol. 28, Nr. 3

Kippenberger, T “*Co-branding as a new competitive weapon*” “The Antidote, (2000) vol. 5 nr. 6

Motion, J, Leitch, S & Brodie, R “*Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks*”, (2003) European Journal of Marketing, vol. 37 nr 7

Nunes P, Dull S och Lynch P ”*When Two Brands are Better than One*” (2003) Outlook Journal

Park C W, Jun S Y & Shocker A, D, “*Signaling unobservable product quality through a brand ally.*” (1996) JMR, Journal of Marketing Research, vol. 33

Prince, M & Davies, M, ”*Co-branding partners: What do they see in each other?* (2002) Business Horizons, vol. 45, Nr. 5

Rao A, R, Qu L, Ruekert R, W, “*Brand alliances as signals of product quality*”, (1999) Journal of Marketing Research, vol. 36

Sinead C och Ryan P, ”*Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies*” (2000) Irish Marketing Review, vol 13, nr:2

Spethmann B ; Benzra K ”*Co-brand or be damned*” (1994), Brandweek, Vol. 35

Washburn, J H, Till, B,D ; Priluck, R, “*Co-branding: brand equity and trial effects*”, (2000), The Journal of Consumer Marketing vol.17 nr 7

Böcker

- Aaker D ”*Managing brand equity*” Free Press, New York, 1991
- Aaker D & Joachimsthaler E *Brand leadership*, Free Press, New York, 2000
- Aaker D *Building strong brands*, Free Press, New York, 1996
- Andersen I, ”*Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*” Studentlitteratur, Lund, 1998
- Bengtsson L, Holmqvist M & Larsson R ”*Strategiska allianser*” Liber, Malmö, 1998
- Blackett T och Boad B *Co-branding-the science of alliances*, St. Martin’s Press New York Interbrand, New York. 1999
- Eriksson, L, T & Wiederheim –Paul, F, *Att utreda, forska och rapportera*” Liber, Malmö, 2001
- Faulkner D ”*International strategic alliances : co-operating to compete*”, McGraw-Hill, London, 1995
- Gummesson, E.”*Fallstudiebaserad forskning*”; i Gustavsson, B. (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund, 2003
- Gustavsen, B & Hofmaier, B ”*Nätverk som utvecklingsstrategi*”, SNS, Stockholm,1997
- Jacobsen D I ”*Vad, hur och varför*”, studentlitteratur, Lund, 2002
- Johnsson, P ”*Bankkort och andra kort för gränslösa betalningar*” Industrilitteratur i samarbete med Alliansor Partner, Lidingö, 2004
- Kapferer, J, N ”*Strategic brand management*”, Kogan Page, London.1998
- Keller K L ”*Building, measuring and managing brand equity*” Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1998
- Kjaer Jensen, M, ”*Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*”, Studentlitteratur, Lund, 1995
- Lorange P och Roos J ”*Strategic alliances: formation, implementation, and evolution*” Blackwell Publishers Ltd., Oxford.1992
- Lundahl U & Skärvad P-H, ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*”, Studentlitteratur, Lund, 1999

Melin F ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel, om konsten att bygga upp starka varumärken” Lunds universitet press, Lund, 1997

Ohmae, K “*Designing Alliances that Work*” i boken “*Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market*” John Wiley & Sons, Stockholm, 1992

Patel R & Davidson B, ”*Forskningsmetodikens grunder*”, Studentlitteratur, Lund, 1994

Tidd J, Bessant J och Pavitt K “*Managing innovation*”, Wiley cop. New York, 1997

Treffner J och Gajland D, ”*Varumärket som värdeskapare*”, Ekerlids Förlag, Falun, 2001

Uggla, H, “*Affärsutveckling genom varumärket*”, Liber Ekonomi, Malmö.2002

Uggla H, ”*Organisation av varumärken*”, Liber Ekonomi, Malmö.2001

Elektroniska källor

<http://swp2.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/dna/se/DinersClub.asp?catid=1&menuid=72>
2005-05-12

<http://www.arbetasmart.se>
2005-03-11

[http:// www.BoKlok.com](http://www.BoKlok.com)
2005-05-19

<http://www.blue1.se/eurobonus/eurobonusmedlem/kombikortet/>
2005-05-05

Lindström Martin “Brand + brand =Success? Part 1”
<http://www.clickz.com/experts/brand/brand/article.php/984831>
2005-05-06

Hill S och Lederer C “Smart, wealthy company seeks good looking sophisticated companion”
<http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/200110/Catalyst1SmartWealthy.asp>
2005-06-14

Norén Joakim, ”Tillsammans blir starka varumärken ännu starkare” Dagens handel
<http://www.dagenshandel.se>
2005-05-01

<http://www.dinersclub.se/dna/se/DinersClub.asp?catid=1>
2005-04-20

<http://www.expowera.com/mentor/tillvaxt/jointventure/jointvent.htm>

2005-05-02

<http://www.fairlink.se/Masskunskap/FaktaAnalys/forskning/mafoportal/KL.htm>

2005-03-19

<http://www.gmcard.com/GMCard/apply/about/index.jsp>

2005-03-13

<http://www.handelsbanken.se/shb/Inet/IStartSv.nsf/vframeset?OpenView&id=Hej>

2005-05-03

<http://www.ikea.se>

2005-05-19

http://www.mq.se/Pages/Club_MasterCard.as

2005-05-02

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=291337

2005-05-27

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=321879

2005-06-14

<http://www.ok.se>

2005-05-05

<http://www.psychology.su.se/units/gu/fk/kvalmetodht03.pdf>

2005-04-29

<http://www.sas.se>

2005-04-27

<http://www.seb.se>

2005-05-15

<http://www.skanska.se>

2005-05-19

Muntliga Källor

Larsson, Anders, VD, BoKlok	2005-04-14
Sandell, Fredrika, försäljningschef, Handelsbanken Finans	2005-04-25
Wikström, Cecilia, Information och PR ansvarig, OK-Q8	2005-04-27
Ericson, Gunnar, marknadschef, OK-Q8	2005-04-27
Backman, Johan, konceptchef, Statoil Detaljhandel	2005-04-29
Jernström, Hans, Manager Non Airline Partnerships, SAS Euro Bonus	2005-04-29
Westberg, B, Antoinette, Produktchef på SEB Kort AB	2005-04-29
Färnevik, Anna, Lojaliteteschef, MQ	2005-05-13

Övrigt tryckt material

Årsredovisning 2004, Statoil Detaljhandel

Årsredovisning 2004, OK Ekonomisk Förening

Informationsmaterial från BoKlok

Bilaga 1

Intervjufrågor ICA Express

- 1) Berätta kortfattat om ICA Express?
- 2) Hur startade samarbetet mellan Statoil och ICA?
- 3) Berätta om anledningen till sammanslagningen.
- 4) Hur fungerar samarbetet mellan ICA och Statoil rent generellt?
- 5) Genom positionering kan man säga vad ett varumärke står för, vad det är och vad det betyder. Vad anser ni att varumärket ICA Express står för?
- 6) Har ICA Express blivit den succé ni räknade med vid starten?
- 7) Berätta om ICA Express kampanjer och marknadsföring?
- 8) Har ICA Express utnyttjat ICA:s eller Statoils position och renommé i marknadsföringen?
- 9) Riktas ni er till någon speciell målgrupp?
- 10) Vilka är era konkurrenter?
- 11) Vilka fördelar respektive nackdelar har uppkommit vid samarbetet?
- 12) Vilket budskap vill ni förmedla med ICAExpress?
- 13) Har ICA Express bidragit till en större marknadsandel?
- 14) Hur viktigt tror ni att ICA Express ursprung är?
- 15) Känner ni till Brand equity (varumärkeskapital)? (varumärkeskännedom, varumärkeslojalitet, uppfattad kvalitet, varumärkesassociationer m.m.)
- 16) När ni fattar beslut (exempelvis vid nya projekt) tar ni då hänsyn till Brand equity?
- 17) När ni ska skapa värde och identitet åt varumärket använder ni då er av Brand equity?
- 18) Har ni använt er av respektive moderföretags kärnvärden, kunskap och styrka när ni skulle positionera er som nytt varumärke?
- 19) När ICA Express skapades, tänkte då ICA/Statoil på riskerna med att använda två varumärken och skapa ett nytt koncept/bolag med två starka varumärken bakom?