



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

KANDIDATUPPSATS

HT 2006



**ATT FÖRÄNDRA
FÖRETAGSLOGOTYPEN**
Navigering genom en
förnyelseprocess

Handledare:
Christer Kedström

Författare:
Simon Höglom
Paul Leteus
Rasmus Pettersson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Att förändra företagslogotypen – navigering genom en förnyelseprocess
Seminariedatum:	2007-01-16
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Simon Höglom Paul Leteus Rasmus Pettersson
Handledare:	Christer Kedström
Fem nyckelord:	Logotyp, logotypförändring, grafisk design, visuell kommunikation, varumärke.
Syften:	Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka motiv som ligger till grund för förändring av ett företags logotyp, samt att klargöra viktiga faktorer för en lyckad förändringsprocess. Vi vill också förklara hur man går tillväga rent praktiskt när ett företag genomgår denna process. Vilka beslut fattas när? Vilka individer är drivande? Hur sker samarbetet med formgivningsbyråer?
Metod:	Kvalitativ studie med fem intervjuobjekt. Primärdata hämtad från intervjuer. Sekundärdata hämtad från litteratur och elektroniska källor.
Teoretiska perspektiv:	Vi har använt oss av relevant litteratur som behandlar logotypens betydelse och förändring samt av teoretiska modeller som rör varumärket.
Empiri:	Vår empiri är baserad på intervjuer med representanter från tre företag (ABS, Alfa Laval och Tetra Pak) samt två design- och reklambyråer (Borstahuset Informationsdesign och Hilanders).
Resultat:	Orsakerna till varför företag väljer att förändra sin logotyp är flera: uppköp, samgående och tillkomst av ny vd är några av de vanligaste. Betydelsen av att vårda logotypen är väsentlig och det gäller att vara försiktig i samband med förändringar. Vi har även tagit fram grafiska riktlinjer och en modell som visar kopplingen mellan logotypen, företagets vision, identitet och image.

ABSTRACT

- Title:** Changing the company logo – navigation through a process of renewal
- Date of seminar:** 2007-01-16
- Course:** Bachelor thesis in Business administration, 10 swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Simon Höglblom
Paul Leteus
Rasmus Pettersson
- Advisor:** Christer Kedström
- Keywords:** Logotype, logotype change, graphical design, visual communication, brand.
- Purpose:** The purpose of this essay is to investigate the motives behind a change of the company logo, and to clarify essential elements in a successful process of change. We also want to explain the practical process a company is going through when changing the logotype. Which decisions are being made? Which individuals are the driving force? How does the collaboration with design agencies work?
- Methodology:** We have done a qualitative study based on five interviews. Our primary data was obtained during these interviews. Secondary data was found in books and electronic sources.
- Theoretical perspectives:** We have been using relevant literature covering the logotype, its meaning and aspects of change. We have also used models dealing with brands.
- Empirical foundation:** Our empirical material is based around interviews with three companies (ABS, Alfa Laval and Tetra Pak) and two design- and advertising agencies (Borstahusen Informationsdesign and Hilanders).
- Conclusion:** There are several reasons for changing or updating the company logo: acquisitions, mergers and a change of management are some common examples. Taking care of the logotype is essential and it is important to be careful when considering and applying changes. We have also developed a model which shows the connection between company vision, employees, identity and image.

FÖRORD

Vi vill tacka alla som på ett eller annat sätt har hjälpt oss på vår väg mot att slutföra detta projekt. Ett särskilt tack riktar vi till vår handledare Christer Kedström samt de representanter från olika företag som bidragit med mycket värdefull information och som dessutom varit mycket tillmötesgående och trevliga att diskutera med: Tomas Bäckefjord på Borstahuset Informationsdesign, Jörgen Haglind på Tetra Pak, Sune Larsson på Hilanders, Pia Klee på Alfa Laval samt Viktoria Åkesson på ABS.

Lund den 16 januari 2007

Simon Höglom

Paul Leteus

Rasmus Pettersson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Förord.....	4
Innehållsförteckning.....	5
1. Inledning	7
1.1. Bakgrund.....	7
1.2. Problemformulering.....	8
1.3. Syfte.....	10
1.4. Målgrupp.....	10
1.5. Disposition.....	11
2. Metod.....	12
2.1. Val av ämne	12
2.2. Vår ansats.....	13
2.3. Val av Teori	13
2.4. Val av Undersökningsobjekt.....	15
2.5. Kort om undersökningsobjekten.....	15
2.5.1. Borstahusen Informationsdesign.....	15
2.5.2. Hilanders.....	16
2.5.3. Tetra Pak.....	16
2.5.4. Alfa Laval.....	16
2.5.5. ABS.....	16
2.6. Undersökningsmetod.....	17
2.7. Källkritik.....	17
2.7.1. Teorikritik.....	17
2.7.2. Metodkritik.....	18
3. Teori.....	20
3.1. Vad ett varumärke är	20
3.1.1. Image	21
3.1.2. Logotyp	21
3.1.3. Identitet och Kärnvärden.....	22
3.1.4. Varumärkets koppling till företaget.....	25
3.2. Att förändra ett varumärke - strategiskt fokus.....	26
3.2.1. Bakomliggande orsaker till en logotypförändring.....	27
3.2.2. Att förändra eller ej.....	28
3.2.3. Hur man skall förändra.....	29
3.2.4. Hantering av motsättningar till logotypförändringen.....	33
3.3. Skapandeprocessen bakom logotypen.....	35
3.3.1. Först lite om människan.....	35
3.3.2. Arbetsprocessen.....	36
3.3.3. Designvård, applicera ett grafiskt program och riktlinjerna att följa.....	37
3.4. Vår sammanfattande modell.....	40
4. Empiri.....	43
4.1. Borstahusen.....	43
4.2. Hilanders.....	45
4.3. Tetra Pak.....	47
4.4. ABS.....	49
4.5. Alfa Laval.....	51
5. Hur Formgivningbyråerna arbetar.....	55
6. Analysdiskussion.....	57
6.1 Att förändra ett varumärke.....	57
6.1.1. Bakomliggande orsaker.....	57
6.1.2. Logotypens betydelse för olika typer av företag.....	57

6.1.3 Att förändra eller ej.....	58
6.1.4 Hantering av motsättningar till förändringar.....	58
6.2 Skapandeprocessen bakom varumärke och logotyp.....	59
6.2.1 Skapandeprocessen	59
6.2.2 Designvård.....	61
6.3 Företagen i jämförelse med modellerna.....	65
7. Avslutning.....	67
7.1 Slutsats.....	67
7.2 Förslag på fortsatta studier.....	69
8. Källförteckning.....	70
8.1. Publicerade källor.....	70
8.2. Företagsinterna källor.....	71
8.3. Muntliga källor.....	71
8.4. Elektroniska källor.....	72
8.5 Artiklar.....	73
9. Bilagor.....	74
9.1 Frågor.....	74

1. INLEDNING

I denna del ges en introduktion till ämnet. Avsnittet inleds med en historisk tillbakablick, för att sedan successivt gå över till att behandla modern tid. Slutligen belyses själva problemformuleringen med nutida fall.

1.1. BAKGRUND

"Maskiner slits ut. Bilar rostar. Människor dör. Varumärken består."

-Henrik Ugglå¹

Tidigt i människans historia påbörjades användningen av olika sorters visuell märkning. Syftet med denna märkning var främst att visa social identitet, ägande eller ursprung. Märkningen var främst ett hjälpmedel. Som exempel på sådana tidiga märkningar kan nämnas Heraldik (social identitet), boendemärkning (ägande) samt vattenmärkning (ursprung).² I modern varumärkesanvändning finns fortfarande spår av denna typ av märkning, det kan vara vapenskölden som ingår i olika bilmärkens symboler eller det vattenmärke som återfinns på dagens sedlar.³ Dessa symboler fyllde ett tydligt behov i äldre samhällen eftersom en stor del av befolkningen var analfabeter.⁴ Liknande fenomen återfinns idag - det finns fler människor som känner igen Coca-Colas etikett än som kan stava till Coca-Cola.⁵

Under industrialiseringen ändrades identitetsmärkningens roll. Det uppstod nu ett behov av att kunna identifiera varor. Orsaken till detta var att masstillverkningen hade skapat en uppsjö av produkter som inte skiljde sig från varandra nämnvärt, och om de gjorde det så kunde inte konsumenten avgöra det. Detta ledde till ett betydande inkomstbortfall för producenten. Konsumenten önskade samma produkt igen, men kunde inte finna den eftersom varan var anonym. Om producenten gav varan ett varumärke så medförde detta en rad fördelar:

¹ Red. Holger L & Holmerg I, *Identitet*, sid 15, (2002).

² Möllerup P, *Marks of Excellence*, sid 16, (1997).

³ Ibid sid 23 & 39.

⁴ Ibid sid 16.

⁵ Red. Holger L & Holmerg I, *Identitet*, sid 22-23, (2002).

1. Det gick att särskilja varan från snarlika konkurrenter.
2. Varumärket kunde laddas med värderingar och egenskaper, genom användandet av reklam, symboler, namn, förpackningar, osv.
3. Det gick nu att särskilja tillverkaren från produkten genom att ge dessa olika namn.
4. Produkter kunde riktas till olika människor, target marketing.⁶

Efter andra världskriget växte sig industrin allt tyngre och ett överflöd av produkter producerades. Konsumenten hade nu i högre grad ett val och var inte längre hänvisad till endast någon eller ett fåtal varor inom en produktkategori. Inte bara utbudet av varor växte utan även platser där dessa kunde inhandlas - varuhus, supermarkets, närbutiker osv. Kommunikationskanalerna byggdes ut med radio och tv-reklam. Det hela ledde naturligt till ett ökat behov av särskiljning och identifiering hos företagen.⁷

En människa som idag bor i en modern storstad kan bli utsatt för ca 3000 varumärken dagligen.⁸ De är en sådan självklar del av våra liv att de flesta av oss inte ens reagerar längre. Vi lever genom varumärkena - vi kör BMW, bär ARMANI, och äter på MCDONALDS. Våra livsstilar är uppbyggda kring varumärken. Vi använder varumärken för att identifiera oss själva och markera våra personligheter.⁹ Denna ”overload” eller ”brandscape” av varumärken skapar ett större krav på företagen än någonsin tidigare att vara minnesvärda och ”sticka ut”.¹⁰

1.2. PROBLEMFÖRMULERING

För att närma oss problematiken som berörs i denna uppsats och underlätta för läsaren görs en övergripande indelning av vad ett varumärke är. Varumärket består av två delar. Den ena delen är den visuella, den som är skapad av designers, grafiker och andra anställda på formgivnings- eller reklambyrå. Den andra delen av varumärket är själva betydelsen, innehållet, kärnvärderingarna, vad som identifierar produkten, tjänsten eller servicen.¹¹

⁶ Red. Holger L & Holmerg I, *Identitet*, sid 14-15, (2002).

⁷ Ibid, sid 15-17.

⁸ Ibid, sid 20.

⁹ Red. Jane Pavitt, *Brand New*, sid 156 (2001).

¹⁰ Ibid, sid 73.

¹¹ (Se teorikapitlet för ingående förklaringen).

En logotyp är en betydande del av varumärkets visuella del. Den är ett sätt att med en bild, text eller båda delar skapa en ikon som ska symbolisera företaget, produkten eller tjänsten. Meningen med logotypen är att en komplex verklighet ska uttryckas i en enkel visuell form -en form som kan modifieras, utvecklas och mogna med tiden.¹²

Din morfar drack säkert vid något tillfälle Coca-Cola, men vad han drack producerades inte i samma fabriker, maskiner, förpackningar som den Coca-Cola du dricker idag.¹³ Egentligen är logotypen det enda som den produkten har gemensamt med den du konsumerar. Coca-Colas recept har justerats med tiden och kan skilja sig åt en del beroende på vilken del av världen man befinner sig i. Även varumärkets innebörd har varierat med tiden. Till exempel har Coca-Cola marknadsförts av Coca-Cola Company som en medicinsk produkt såväl som en läskedryck¹⁴. Den externa uppfattningen av Coca-Cola är samtidigt väldigt varierande. Coca-Cola kan vara antingen en imperialistisk hörnsten eller ett lömskt gift som gör dig fet eller världens godaste dryck, beroende på vem du frågar.¹⁵

Några av de större amerikanska företagen år 1900 som Gillette, Kodak och Coca-Cola återfinns idag,¹⁶ över hundra år senare, bland världens tjugo högst värderade varumärken. Listan utgörs, med några få undantag, av varumärken som åtminstone har existerat femtio år eller mer.¹⁷ Varumärken är således potentiellt långlivade och det är viktigt att ha detta i åtanke både för formgivaren och för uppdragsgivaren vid skapande, förändring eller stilisering av en logotyp.

Eftersom konsumenten bygger upp ett förtroende för logotypen och dess utseende är det av vikt att denna inte ändras alltför ofta, eftersom ett sådant förfarande skadar och stör kundens förtroende samt uppfattning om företaget. Logotypen skall också leverera en rad kärnvärden som kunden associerar med företaget/produkten.¹⁸

Varumärket består alltså av en visuell del samt en rad icke synliga kärnvärden. När logotypen inte korrelerar med varumärkets innebörd, som är mer dynamisk¹⁹, uppstår hos företaget ett förändringsbehov.

¹²Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 6 (1988).

¹³ Pavitt.J, *brand new*, sid 75 (2001).

¹⁴ http://sv.wikipedia.org/wiki/Coca_Cola

¹⁵ Pavitt.J, *brand new*, sid 78 (2001).

¹⁶ Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 14 (1988).

¹⁷ Pavitt.J, *brand new*, sid 93 (2001).

¹⁸ Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 88-89 (1997).

¹⁹ Kapferer. J-N, *Strategic brand management*, sid 47 (1998).

Att genomföra en logotypförändring är en kostsam process, vilket också uppmärksammas i media. Ingen kan väl ha undgått nuvarande Swedbanks byten av logotyp? Under 15 års tid har bankens logotyp genomgått tre drastiska förändringar till en total kostnad som överstiger en miljard kronor.²⁰ Andra exempel är SL som tog fram en ny logotyp för 30 miljoner kronor som sedan inte användes²¹ samt försvaret som bytte logotyp för 1,5 miljoner kronor²². Kunderna och allmänheten ställer sig frågande till företagens beteende och vi vill därför ta reda på hur företagen motiverar sitt handlande.

Vi vill också förklara det praktiska tillvägagångssättet när ett företag går igenom denna process. Vilka beslut fattas när? Vilka individer är drivande? Hur sker samarbetet med formgivningsbyråer?

1.3. SYFTE

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka motiv som ligger till grund för förändring av ett företags logotyp, samt att klargöra viktiga faktorer för en lyckad förändringsprocess.

1.4. MÅLGRUPP

Vår ambition har varit att sammanställa och förmedla ett material som kan hjälpa studenter, blivande forskare samt verksamma inom näringslivet att öka sina kunskaper rörande visuell kommunikation hos varumärken.

²⁰ Dagens Industris, 2006-08-23.

²¹ Dagens Nyheter, 2004-10-13.

²² SVT, 2005-11-18.

1.5. DISPOSITION

Kapitel 1

Inledning

I denna del ges en introduktion till ämnet. Avsnittet inleds med en historisk tillbakablick, för att sedan successivt gå över till att behandla modern tid. Slutligen belyses själva problemformuleringen med nutida fall.

Kapitel 2

Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga när vi skrivit denna uppsats, vilka val vi gjort samt kritik mot dessa. Målsättningen är att beskriva händelseförloppet i kronologisk ordning, men ibland kommer vi avbryta för att förtydliga uppsatsens beståndsdelar rent metodologiskt. Allt för att värna om en hög kvalitet. Vi kommer noggrant att redogöra för hur vi gått tillväga, sedan är det upp till läsaren att bedöma uppsatsens reliabilitet och validitet och således hur användbart materialet är.

Kapitel 3

Teori

I detta kapitel kommer vi samla in litteratur från olika författare för att bygga upp verktyg som vi skall använda när vi analyserar vår empiri. Först går vi igenom vad varumärket är, dess beståndsdelar, samt vilken roll logotypen har. Efter det går vi vidare med att förklara betydelsen av en logotyp, samt vad en förändring av denna innebär. Slutligen kommer vi att redogöra för tillvägagångssättet på ett operationellt plan.

Kapitel 4

Empiri

Här sammanfattas intrycken från fem kvalitativa intervjuer med representanter från design- och reklambyråerna Borstahuset Informationsdesign och Hilanders, samt företagen Tetra Pak, Alfa Laval och ABS.

Kapitel 5

Hur formgivningsbyråer arbetar

Här presenteras en kortare beskrivning över arbetsprocessen hos de två design- och reklambyråerna vi besökte.

Kapitel 6

Analysdiskussion

I detta kapitel jämförs viktiga delar ur teorikapitlet med empirin. I stort sett betar vi av rubrik för rubrik från teorikapitlet mot de olika företagen. Vår förhoppning är att teorikapitlet ska fungera som ett verktyg vid företags logotypförändring. De olika delarna i teorin hoppas vi ska kunna appliceras på de olika momenten i förändringsprocessen. Vi har även tagit fram en modell som sammanfattar utvalda delar av teorin, och denna skall testas på det empiriska materialet. Allra sist jämförs de båda byråernas arbetsprocesser med hur processen beskrivs i teorin.

Kapitel 7

Avslutning

I detta stycke skall vi redogöra för vad vi lärt oss under studiens gång, samt besvara det syfte som står i kapitel ett. Således knyter vi ihop säcken för denna uppsats.

2. METOD

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga när vi skrivit denna uppsats, vilka val vi gjort samt kritik mot dessa. Målsättningen är att beskriva händelseförloppet i kronologisk ordning men ibland kommer vi avbryta för att förtydliga uppsatsens beståndsdelar rent metodologiskt. Vi kommer noggrant att redogöra för hur vi gått tillväga, sedan är det upp till läsaren att bedöma uppsatsens reliabilitet och validitet och således hur användbart materialet är.

2.1. VAL AV ÄMNE

Till en början skall nämnas att alla tre författarna av denna uppsats har läst marknadsföringskurserna på kandidatnivå, därav föll sig en orientering mot marknadsföring naturlig.

I initialskedet av denna uppsats diskuterade vi i gruppen kring möjliga ämnesområden inom marknadsföring. Då en av gruppmedlemmarna hade ett intresse för grafisk design förde vi bl.a. en diskussion kring detta. Intresset smittade av sig och snart hade gruppen unisont beslutat att uppsatsen skulle beröra logotyper och varumärken på ett eller annat sätt. Efter en snabb research på Internet fann vi att det var en rad företag som förändrat sina logotyper till höga kostnader. Det vi reagerade mest på var Föreningssparbankens namnbyte till Swedbank. Andra företag som hade bytt logotyp var SL, Försvarmakten, Arbetsförmedlingen och Intel, för att nämna några. En diskussion inleddes inom gruppen där vi försökte sätta oss in i vilka för- och nackdelar en logotypförändring kunde föra med sig. Efter överläggning med vår handledare hade vi redan en presumtiv problemformulering. Efter ett fåtal modifieringar hade vi formulerat de stycken som avslutar avsnitt 1.2.

Tidigare studier har gjorts angående logotyper vid Lunds Universitet; *Logotyp vs. Förändringsbehov ur ett konsumentperspektiv*, *Färgens betydelse för logotyper*, *Logotypen som kommunikationsmedel* och *Logotyper som informationsbärare : en studie i SVT:s logotyper & Arla Foods logotyper* för att nämna några. Denna uppsats fokuserar dock på företag inom business-to-business, och hur dessa motiverar förändring av sin visuella identitet.

Efter att ämnet samt problemställningen stod klara kom nästa skede i undersökningen - att hitta personer att intervjua, och på så vis samla in empirisk data. Detta behandlas mer utförligt senare.

2.2. VÅR ANSATS

Det finns gott om litteratur som behandlar vårt ämne. Därför började studien med att vi ytligt skummade igenom ett urval av tidigare verk. På detta vis nåddes insikt om begrepp och modeller som kunde vara relevanta att diskutera kring under intervjuerna, men samtidigt lämnades ett stort utrymme åt eventuella nya infallsvinklar som skulle kunna dyka upp under dessa intervjuer. Ansatsen kan därför anses vara en blandning mellan explorativ och deskriptiv²³.

I ett tidigt skede bestämdes också att ansatsen inte skulle vara normativ. Ambitionen har hela tiden varit att på ett objektivt sätt samla in information kring ämnet och inte ta ställning till vilket handlande som är bra respektive mindre bra. En normativ uppsats kräver en större insats vilket vi inte trodde att det fanns utrymme för. Allt eftersom tiden gick och teorikapitlet utvecklades, kände vi oss tvungna att ta till vara på denna kunskap och försöka sammanfatta i en modell. Därav har uppsatsen vissa inslag av normativitet.

Till en början skedde enbart insamling av teori, men efter första intervjun öppnades nya vägar som sedan kompletterades och jämfördes med ytterligare litteratur. För att vi skall få en helhetsbild av ämnet har empiri och teori varvats, likt en abduktiv ansats²⁴.

Vi har valt att använda oss av fem intervjuobjekt, men inser att en bredare studie hade varit möjlig att genomföra med en ytlig exemplifiering av ett flertal av de företag som vänt sig till de båda designbyråerna. En bredare studie hade gett ett mer generaliserbart resultat. Men att enbart samla information hos byråerna skulle inte tjäna uppsatsens syfte lika väl, då det krävs en mer djuplodande undersökning hos de enskilda företagen för att kunna besvara vilka motiv som ligger bakom deras handlingar. Därför undersöktes färre objekt men på ett större djup vilket är kännetecknet för en kvalitativ studie²⁵.

2.3. VAL AV TEORI

Litteraturen till denna uppsats kan delas in i tre kategorier. Den första är *strategisk varumärkeslitteratur*. Denna kategori behandlar teorier, strategier, modeller och expertis kring varumärkning, varumärkesanvändning, varumärkeshantering, varumärkesvård, etc. Detta är ofta akademisk litteratur som härstammar från någon högt uppsatt person på en engelskspråkig

²³ Svenning,C, *Metodboken*, sid 34 (1997).

²⁴ Alvesson.M & Sköldberg.K, *Tolkning och Reflektion*, sid 43 (1994).

²⁵ Svenning,C, *Metodboken*, sid 70 (1997).

ekonomihögskola. Den strategiska varumärkeslitteraturen använder ofta exempel baserade på följande företag för att belysa påståenden och teorier: McDonalds, Coca-Cola och Virgin. Titeln omfattar en eller flera av följande ord i olika kombinationer: Brand, Management och Strategy.

Nästa kategori är *grafisk designlitteratur*. Denna litteratur behandlar relativt skilda saker inom ämnesområdet grafisk design. Detta kan vara saker som berör vårt arbete direkt, som t.ex. logotypskapande, till saker av mindre relevans för oss som exempelvis konsertaffischers utformning. Denna litteratur är sällan akademisk utan oftast skriven av branschfolk, och emellanåt riktad till branschfolk. Som läsare får man känslan av att mycket av dessa böcker ska fungera som en sorts idéböcker till art directors och liknande.

Sista kategorin är *generell marknadsföringslitteratur*. Denna litteratur behandlar övergripande eller specifikt olika områden inom marknadsföring. Kan både vara rena fallstudier av framgångsrika företags historia och akademisk kurslitteratur. Det som kännetecknar denna litteratur är att den inte huvudsakligen behandlar vårt intresseområde, men att det finns viss information som är till nytta för att belägga delar av vår uppsats.

Mycket av varumärkeslitteraturen samt en del marknadsförings- och metodlitteratur lånades direkt på ekonomihögskolan. Bland annat hittades en av våra hörnstenar, *Strategic Brand Management*, här. Tyvärr var många verk irrelevanta för vår uppsats och dessutom var en del av den användbara litteraturen föråldrad. Det skulle visa sig att uppsatsen berörde ett område där mycket hänt under de senaste två decennierna.

Stadsbiblioteket i Lund gav oss en del grafisk designlitteratur som berörde den kreativa sidan av processen. Dock var detta mycket generell litteratur som inte riktigt var vad vi sökte. Så var även fallet med Universitetsbiblioteket. Malmö Stadsbibliotek visade sig vara lösningen. De sista pusselbitarna, böcker som behandlade just logotypförändring och skapande fanns här. Som exempel kan nämnas *Marks of Excellence* och *How to Design Trademarks And Logos*, men även varumärkeslitteratur som *Brand:new*. Till vår förvåning visade det sig att Malmö som saknar en ekonomisk högskola hade ett bättre bibliotek, för vårt ämne, än vad Lund har. I och med detta började byggandet av teorikapitlet på allvar.

Kapitlet är indelat i tre olika delar: vad ett varumärke är, att förändra ett varumärke samt arbetsprocessen. De två första delarna sammanfattas i stor mån av den modell vi konstruerat.

Det finns ingen direkt vägledande teoribildning inom det område uppsatsen berör, Brand Management.²⁶ Därför är kapitlet uppbyggt som en sammansättning av vad många författare tidigare sagt. De delar av litteraturen som vi tyckte var intressanta att tillämpa på undersökningsobjekten, samt styrker vår modell, valdes ut.

2.4. VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT

Vi lyckades etablera kontakt med två av Sveriges ledande designbyråer och lyckligtvis fanns dessa i närområdet. Byråerna var Hilanders i Helsingborg samt Borstahusen Informationsdesign i Landskrona, båda med en rad välkända kunder inom svenskt näringsliv. Designbyråerna var samarbetsvilliga och delade med sig av mycket information kring ämnet. Samtalen med byråernas representanter kom dock till stor del att handla om deras erfarenheter från själva arbetsprocessen. Vi kände därför ett ansvar att ta vara på denna information.

Efter ytterligare överläggningar med uppsatsens opponenter samt handledaren utvidgades syftet till att just beskriva arbetsprocessen mellan en designbyrå och ett företag gällande logotypen.

För att kunna gå på djupet med både bakomliggande strategier och arbetsprocessen vid logotypförändringen valde vi att kontakta företag som byråerna arbetat med. Först på tur var Tetra Pak som har haft ett långsiktigt samarbete med Borstahusen. Väl hos Tetra Pak visade det sig att anledningen till senaste logotypbytet berodde på sammanslagningen med Alfa Laval. Därför utförde vi även en intervju med dem. Hos Hilanders användes företaget ABS för att exemplifiera tillvägagångssättet under en logotypförändringsprocess. Därför intervjuades även ABS.

2.5. KORT OM UNDERSÖKNINGSOBJEKTEN

2.5.1. BORSTAHUSEN INFORMATIONSDSIGN

Företaget har sitt säte i Borstahusen strax norr om Landskrona och är ursprungligen en designbyrå, som med åren utvecklats till en fullservicebyrå inom reklam och marknadsföring. Idag arbetar man i huvudsak med tre olika områden: marknadskommunikation, design och varumärkesstrategi. Företaget

²⁶ Melin.F, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, sid 47 (1997).

grundades 1961 och har under lång tid arbetat med en rad välkända företag, exempelvis Tetra Pak, Ericsson, Alfa Laval, IKEA m.fl.²⁷

2.5.2. HILANDERS

Design- och reklambyrå Hilanders grundades 1995 och har idag kontor i Helsingborg och Stockholm, samt till våren 2007 även i Malmö. Byrån är inriktad på business-to-business och bland kunderna kan nämnas E.ON, Sandvik, Scania och TeliaSonera.²⁸

2.5.3. TETRA PAK

Välkända lundaföretaget Tetra Pak är världsledande inom förpackning och distribution av livsmedel. Verksamheten grundades 1943 av Ruben Rausing och har idag drygt 20 000 anställda i 165 länder. Tetra Pak hade 2005 en omsättning på drygt 70 miljarder kronor, men företaget har trots sin storlek aldrig varit börsnoterat.²⁹

2.5.4. ALFA LAVAL

Nuvarande Alfa Laval marknadsför flödesutrustning, separeringsteknik och värmewäxlingsutrustning för industrin. Företaget förvärvades 1991 av Tetra Pak, men bestod innan dess av tre divisioner: Industry, Agri och Food Engineering. Agri resresenterade företagets ursprung som leverantör av utrustning till mjölkbönder och denna del blev efter uppköpet självständig under namnet DeLaval, medan Food Engineering integrerades i den nya koncernen Tetra Laval. Industry-delen hade mindre gemensamt med Tetra Pak:s existerande verksamhet och såldes därför delvis av och är nu tillbaka som Alfa Laval. Företaget är börsnoterat, har ca 9500 anställda och en omsättning på knappt 15 miljarder kronor.³⁰

2.5.5. ABS

ABS ägs av Cardo och deras verksamhet består bl.a. av olika tjänster för rening av avloppsvatten. Dessutom tillverkar och säljer företaget diverse typer av pumpar, omrörare, luftare, kompressorer samt kontroll- och övervakningsutrustning. ABS levererar också pumpstationer, avloppsnätverk och biologiska reningsprocesser till olika anläggningar. Företaget finns indirekt på börsen via Cardo och har 2100 anställda samt en omsättning som uppgår till knappt 3 miljarder kronor.³¹

²⁷ <http://www.borstahusen.com> samt Tomas Bäckefjord, Borstahusen

²⁸ <http://www.hilanders.se> samt Sune Larsson, Hilanders

²⁹ <http://www.tetrapak.com>

³⁰ <http://www.alfalaval.com> samt Jörgen Haglind, Tetra Pak

³¹ <http://www.absgroup.com>

2.6. UNDERSÖKNINGSMETOD

All empiri samlades in via intervjuer. Dessa ägde rum på de olika företagen där vi hade personlig kontakt med olika representanter som har erfarenhet av just logotypförändringar. Innan intervjuerna sammanställdes en rad frågor som vi fann intressanta utifrån teoridel och syfte. Till en början hade vi tänkt oss en relativt strukturerad intervjuform där frågorna successivt betades av. Dessa frågor kom dock endast att användas som checklista mot slutet av intervjun. Istället hade vi en öppen dialog med respondenten. Intervjun är därför inte renodlat strukturerad eller ostrukturerad, vi vill kalla den för semi-ostrukturerad, då den är mer öppen än standardiserad.³² Ny information som dök upp på respondentens initiativ följdes upp med följdfrågor och nya diskussioner, allt för att samla upp så mycket information som möjligt kring ämnet.

För att kunna ta till oss så mycket information som möjligt antecknade alla tre plus att intervjuerna bandades. På detta vis kunde eventuell utebliven information från anteckningarna fångas upp i efterhand.

I ett senare skede, när teorikapitlet var mer moget, behövde empiridelen kompletteras. Telefonintervjuer hölls med samma personer som intervjuats på Tetra Pak, ABS samt Alfa Laval. Även här fördes anteckningar och ljudupptagning gjordes.

2.7. KÄLLKRITIK

Det finns en rad faktorer som kan påverka uppsatsens validitet och reliabilitet negativt. I detta avsnitt skall vi redogöra för vilka dessa är samt vad vi gjort för att minimera effekterna av dessa.

2.7.1. TEORIKRITIK

Under uppsatsens uppbyggnad gjordes en omfattande litteratursökning i syfte att finna mycket och relevant litteratur. Med all säkerhet finns det bra litteratur som vi missat, vilket är synd för uppsatsens kvalitet. Som tidigare nämnts finns det ingen tydlig ledargestalt inom detta område på samma sätt som inom exempelvis marknadsföring. Vi vill ändå hävda att vi gjort en kraftansträngning och funnit litteratur som förhoppningsvis skall anses vara acceptabel för läsaren.

Mycket av den litteratur som använts består av sammanställda verk där branschfolk som arbetar med varumärken har författat de olika artiklarna och vi vill utfärda en varning i den mån denna typ av litteratur är normativ. Informationen saknar ett akademiskt sätes kvalitetsstämpel. Det som skrivs är i

³² Svenning, C, *Metodboken*, sid 106-107 (1997).

stor utsträckning färgat av författarna, vilka har ett egenintresse av att framställa sina värderingar i god dager eftersom detta medför personlig vinning. Men då denna litteratur endast använts som en inkörsport för att bygga upp en intervjubas anser vi inte att litteraturen leder till att uppsatsens undersökning försämras.

Mycket av varumärkeslitteraturen har varit produktorienterad och har i väldigt liten mån berört det grafiska området. Den varumärkeslitteratur som använts har varit nära besläktad med vårt ämne. Fast som till exempel med Kapferers teorier från *Strategic Brand Management* har vi själva med hjälp av analogi tillämpat modellerna på vårt område, logotyper. Detta kan ha lett till att vi gjort felaktiga tolkningar, men de antaganden som gjorts har klargjorts med konkreta exempel för att ge styrka åt tankegångarna.

Litteraturen om marknadsföring är bred och berör många områden, även vårt. Dock skummar litteraturen mest av ytan och går sällan på djupet kring de områden som är av vikt för uppsatsen. Vi har ändå valt att ha med litteraturen då verken anses vara av god kvalitet med författarnamn som Philip Kotler och Gary Armstrong.

2.7.2. METODKRITIK

Först vill vi rikta kritik mot oss själva. Ingen av oss är erfaren vad gäller intervjuteknik vilket säkert kan ha påverkat slutprodukten. Det finns säkert resonemang som skulle kunna ha utvecklats ytterligare och frågor som aldrig ställts.

Det är lätt att bli lite blygsam vid mötet med personer som har betydligt mer erfarenhet på området, vilket leder till att man kanske inte vågar ställa alla frågor som planerat. Det är också svårt att ställa frågor av känslig natur då vi inte vill uppröra intervjuobjektet.

Vi har dock medvetet försökt hålla en informell och avslappnad diskussion för att minimera ovannämnda problematik. Till vår glädje ledde detta till att vi fick ut mer information än vad vi initialt räknat med, eftersom tillämpad intervjuteknik gav mycket utrymme för intervjuobjektets tankegångar.

En annan svaghet som vi upptäckte var våra bristande kunskaper i det danska språket. Pia Klee på Alfa Laval pratade mycket och snabbt enbart på danska, om än väldigt informativt och tillmötesgående. Mycket av den information som framkom uppfattade vi inte under intervjutillfället

och vi kunde således inte ställa tillräckligt skarpa följdfrågor. Dock var ljudupptagningen till god hjälp i efterhand, då vi i lugn och ro kunde sätta oss ner och tolka.

En faktor som har påverkat är den tekniska utrustningen, då vi varit otursförföljda på detta område. Först drabbades vi av ett tekniskt haveri efter 2,5 timmars intervju på Hilanders. Hela ljudupptagningen gick förlorad i och med detta. Efter denna incident byttes vår MP3-diktafon ut mot mer gammaldags och vad vi trodde säker teknik - en analog bandspelare. Mitt under intervjun med ABS bröt även denna ihop, men delar av inspelningen gick att rädda. Efter detta användes ständigt två inspelningsenheter för att skapa redundans.

I de fall tekniken inte har fungerat har vi fått förlita oss helt på våra egna anteckningar samt memoreringar, vilket vi inte tror skall utgöra något problem.

3. TEORI

I detta kapitel kommer vi samla in litteratur från olika författare för att bygga upp verktyg som vi skall använda när vi analyserar vår empiri. Först går vi igenom vad varumärket är, dess beståndsdelar, samt vilken roll logotypen har. Efter det går vi vidare med att förklara betydelsen av en logotyp, samt vad en förändring av denna innebär. Slutligen kommer vi att redogöra för hur man går tillväga på ett operationellt plan.

3.1 VAD ETT VARUMÄRKE ÄR

*Brand- Is a brand a product, service or a company? Is it a logo, a marketing strategy or an attitude?*³³

Lite förenklat går det att svara ja på samtliga alternativ och kallt konstatera att exakt så ligger det till, ett brand (varumärke) är allt som nämns ovan! Ett varumärke kan vara företagets största tillgång, men utan korrekt varumärkesvård försvinner varumärkets värde snabbt³⁴. I en del fall kan varumärket vara den högst värderade tillgången hos ett företag, exempelvis anses det att Ford köpte varumärket Jaguar³⁵ snarare än biltillverkaren Jaguar. Ett av de högst värderade varumärkena är Coca-Cola, vars värde är ca 70 miljarder amerikanska dollar³⁶.

Varumärkets syfte är att förmedla företagets, produktens eller tjänstens kärnvärderingar, karakteristika samt attribut och därmed differentiera företaget, produkten eller tjänsten från konkurrenterna och ge den en unik identitet. Detta förenklar och hjälper konsumenten att välja rätt företag, produkt eller tjänst efter sina kriterier. Därigenom skapas *Brand Equity*.³⁷ Denna varumärkesidentifikation hjälper kunder att återvända till företaget, produkten eller tjänsten samt minskar konsumentens osäkerhet.³⁸

Logotypen är en viktig del av varumärket och hur varumärket förvaltas och utvecklas. En logotyp är en väsentlig del av företagets *branding strategy*³⁹. Samtidigt är det viktigt för läsaren av vår uppsats att förstå sambandet mellan logotyp och varumärke och inte sätta likhetstecken mellan dessa.

³³Mono, *Branding: From Brief to finished solution*, sid 8 (2004).

³⁴Kapferer.J-N, *Strategic Brand Management*, sid 321-328 (1998)

³⁵Pavitt.J, *Brand-New*, sid 92 (2001).

³⁶Ibid, sid 75.

³⁷Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 56 (1997).

³⁸Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 26 (1998).

³⁹Ibid, sid 26.

3.1.1 IMAGE

Varumärkets värde (brand equity) byggs upp av två delar, *känndom* och *image*. Känndom är kundens förmåga att känna igen ett speciellt märke, speciellt när ett behov uppstår. Ett varumärke vill gärna vara *top of the mind*.⁴⁰

Vilken image har varumärket hos konsumenten? Det är en stor skillnad ifall konsumenten uppfattar en positiv eller en negativ image av varumärket. Ofta är bilden baserad på vad som associeras med varumärket⁴¹ och det uppstår då ett konfliktproblem i denna situation. Problemet uppstår mellan den interna (hur företaget *tror de* uppfattas av kunderna) jämfört med den externa (hur företaget *egentligen* uppfattas av kunderna) bilden av varumärket. Eftersom bilden ska signalera ut vald karakteristika, måste logotypen representera och stå för denna karakteristika för att *imagedifferentieringen* ska bli lyckosam för företaget⁴²

3.1.2 LOGOTYP

Ordet logotyp har sitt ursprung i grekiskans ”Logo” vilket betyder ord, samt ”Tupos” som betyder mening, intryck⁴³

”To be effective, its form must be familiar enough to be recognisable, and unusual enough to be memorable. The design must be simple enough to be read in a instant, and rich enough in detail or meaning to be interesting. It must be contemporary enough to reflect its epoch, yet not so much of its time as to appear dated before the decade is out.”

-Superlative Logo Designers.⁴⁴

För ett företag har logotypen flera uppgifter:

- *Identifiera produkten, servicen eller organisationen*
- *Differentiera den från konkurrenterna*
- *Kommunicera information som ursprung, värderingar och kvalitet*
- *Ge (mer)värde – I de flesta fallen*
- *Representera potentiellt värdefulla attribut*
- *Tjäna som legal identifieringssymbol.*

⁴⁰Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 38 (1997).

⁴¹Pavitt.J, *Brand-New*, sid 78 (2001).

⁴²Kotler.P & Armstrong.G, *Marketing; an introduction*, sid 210 (2005).

⁴³Newark.Q, *What is Graphic Design?*, sid 120 (2002).

⁴⁴Ibid.

Att skapa en logotyp är en av kärnverksamheterna för en grafisk designer. För en grafisk designer är ofta logotypen det centrala, det som ”knyter ihop säcken”. Allt eftersom företagen insett detta har den kommersiella betydelsen av logotypen ökat.⁴⁵

HANDELSMÄRKE (TRADEMARK)

När en logotyp har blivit registrerad hos Patent och Registreringsverket har den uppnått statusen av handelsmärke. I denna process ändras ingenting med själva logotypen, förutom att den kan användas tillsammans med en TM eller ® för att påvisa att det är en skyddad symbol och att otillåten användning av den kommer att medföra rättsliga åtgärder från företaget.⁴⁶

Det finns dock inget rättsligt hinder för att varumärken med samma namn kan existera, förutsatt att det rör sig om olika verksamhetsområden. Exempelvis kan ett svenskt fiskkonservföretag och en 70-talspopgrupp med samma namn existera parallellt.⁴⁷ Varumärkesrätten är en del av immaterialrätten.⁴⁸

3.1.3 IDENTITET OCH KÄRNVÄRDEN

Att ha en fungerade logotyp innebär mer än att ha en tidsenlig och modern grafisk utformning. För att skapa en lyckad sådan måste en djup analys av företaget ske. Företagets varumärkesidentitet (Brand Identity) måste definieras. För att veta vad företaget har för varumärkesidentitet kan följande frågor ställas:

- *Vad är varumärkets unika vision och mål?*
- *Vad gör det unikt?*
- *Vilket behov tillgodoser det?*
- *Vad är dess permanenta natur?*
- *Vilka är de drag som gör det igenkännbart?*⁴⁹

Ett av de mest frekventa påståenden som återfinns i litteratur om logotyper och varumärken är att dessa på ett eller annat sätt ska lyckas visualisera vad företaget/produkten är. Meningen med varumärkesidentiteten är att på ett utförligt sätt försöka förklara vad man är, exempelvis genom att

⁴⁵ Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 8 (1988).

⁴⁶ Ibid, sid 133.

⁴⁷ Holger.Lena & Holmberg I (Redaktörer), *Identitet – Om varumärken, tecken och symboler*, sid 101 (2002).

⁴⁸ Ibid, sid 94.

⁴⁹ Aperira.T & Back.R , *Brand Relations Marketing*, sid 121-125 (2004).

använda sig av frågorna ovan. Kärnvärde har ett klart släktskap med varumärkesidentiteten men är, låt oss säga, lite mer precist.

Ett varumärkes inre kärna ska förslagsvis utgöras av ett antal värderingar, ideal eller kanske ett mantra. Både kunder och anställda ska kunna associera dessa kärnvärden till varumärket. Volvos inre kärna är värderingar som säkerhet och miljö.⁵⁰ Disneys kärnvärderingar är exempelvis familj, underhållning och roliga stunder. Meningen med dessa värderingar är att de ska beskriva företaget. Disney däremot, är ett ganska intressant exempel eftersom det också fungerar åt andra hållet. Många amerikaner associerar ord som Fantasy, Magical och Happy med Disney.⁵¹

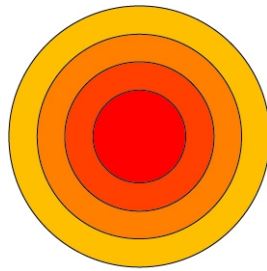
Vid varumärkesförändring eller utvidgning är det viktigt att känna till dessa uttryck, eftersom en framtida utvidgning ska vara i linje med dessa kärnvärden.⁵² För att belysa olika varumärkesnivåer kan vi använda oss av ett exempel. Om Armani skulle lansera armbandsur skulle de flesta acceptera det, andra nivån. Skulle Armani lansera premium champagne till ett högt pris, skulle nog ganska många acceptera det eftersom samma kärnvärden är applicerbara, exempelvis lyx och flärd, nivå tre. Å andra sidan, om Armani lanserade en ölsort skulle detta vara i den yttersta nivån, den förbjudna zonen och man skulle troligen inte lyckas, eftersom Armanis kärnvärden är svåra att applicera på denna kategori och varumärket Armani skulle inte tillföra något utan snarare skada ursprungsvarumärket.⁵³

⁵⁰ Uggla H, *Affärsutveckling genom varumärket: Brand Extension*, sid 61 (2002).

⁵¹ Lindstrom M, *Brandsense*, sid 50-51 (2005).

⁵² Uggla H, *Affärsutveckling genom varumärket: Brand Extension*, sid 61 (2002).

⁵³ *Ibid*, sid 67.



- Inre Kärna - Linjeutvidning
- Yttre Kärna - Spontana associationer
- Utvidningszon - Latent potential
- Förbjudet område - Hot mot varumärkeskapitalet

Modell 1. Kärnvärden

MÅLET MED EXTERN VISUELL IDENTIFIKATION

Enligt Möllerup innebär en lyckad grafisk identitet att företaget har skapat en visuell bild som symboliserar varumärkets kärnvärderingar. Lyckas företaget kommunicera ut sin identitet kommer det att uppleva rad externa fördelar. Exempelvis kommer företaget att attrahera fler kunder, och framförallt "rätt" kunder, men även andra intressenter som investerare och samarbetspartners osv. I och med att imagen kommer närmare företagens kärnvärden/identitet ser kunderna på företaget på samma sätt som företaget ser sig självt. Kunderna får ökad förståelse för företagens verksamhet.⁵⁴

MÅLET MED INTERN IDENTIFIKATION

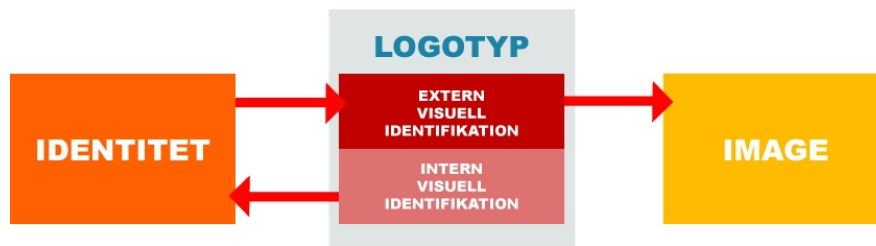
En klar och tydlig logotyp hjälper företagets anställda att arbeta, både som ett sorts styrmedel och som en motivationsfaktor. Lite förenklat kan sägas att det ökar företagets "självförtroende". Detta genererar positiva inre effekter hos företaget, vilket sedan kommer att ge externa fördelar.⁵⁵

Efterhand som en klarare bild av varumärkets identitet och kärnvärden fås kan arbetet med att utforma logotypen påbörjas. Det är viktigt att man med omsorg väljer text och symboler som representerar varumärket, så att de grundläggande värderingarna (som gärna ska uppfattas vid en första överblick⁵⁶) kan kommuniceras ut.

⁵⁴ Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 55 (1997).

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 55 (1997).



Modell 2: Initial kopplingsmodellen.

3.1.4 VARUMÄRKETS KOPPLING TILL FÖRETAGET

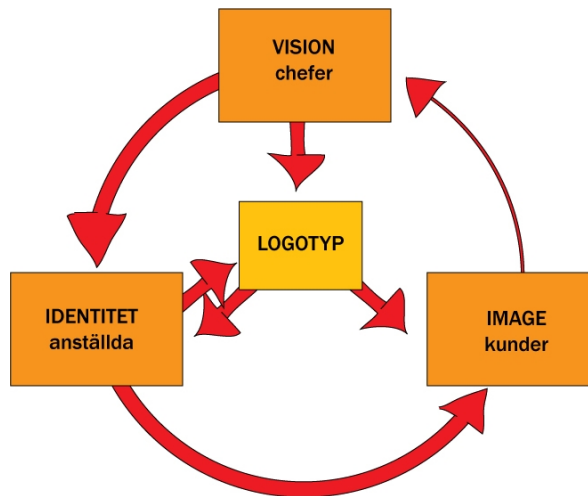
Enligt författarna Schultz och Hatch kan företaget grovt delas in i tre kategorier: toppchefer, anställda, samt övriga intressenter som till exempel investerare, konsumenter, leverantörer och massmedia. Dessa kategorier utgör i sin tur element i uppbyggnaden av företagets varumärke, nämligen strategisk vision, organisationskultur/identitet och företagets image.

De anställda formar den kultur som ger mening åt varumärket, vilken är vad intressenter möter i sin kontakt med företaget. Intressenter skapar i sin tur den bild, image, som allmänheten har av företaget. Denna bild ger en utvärdering av företaget som kan vara antingen bra eller dålig. Toppchefernas uppgift är att skapa en vision som styr företaget efter vad intressenter kan vara villiga att stödja och företaget klarar av att möta. Ett företag som har en lyckad varumärkesuppbyggnad har ett bra samspel mellan dessa tre komponenter. Problemet bland många företag är att informationen om dessa tre delar är utspridd för varje del av företaget och integrationen sinsemellan saknas.⁵⁷

Logotypen är ledningens instrument. Dess uppgift är att samla upp och återskapa dessa tre ovan nämnda beståndsdelar i en balans, så att den blir ett kraftfullt uttrycks- och styrmedel.⁵⁸

⁵⁷ Holger.Lena & Holmberg I (Redaktörer), *Identitet – Om varumärken, tecken och symboler*, sid 144-145 (2002).

⁵⁸ Ibid sid 143.



Modell 3: Cirkulationsmodell över förändring

3.2. ATT FÖRÄNDRA ETT VARUMÄRKE - STRATEGISKT FOKUS

Jean Noel Kapferer hävdar att det farligaste momentet som kan uppstå med *Brand Management* är när ett företag skall byta namn och symboler. Att förändra är dock naturligt i affärsvärlden med tanke på ägandeskapets föränderlighet, där ägarna sitter med ”portföljer” av varumärken som utnyttjas likt kort i en kortlek. Risken ligger i att marknaden förlorar en referens, ett valalternativ försvinner, kanske till och med en lojal kund. Risken att företaget förlorar marknadsandelar är överhängande.⁵⁹ Ofta ses transformationen som endast ett namnbyte, men i själva verket tas konsumenternas mentala associationer, empati samt personliga preferenser bort⁶⁰.

⁵⁹ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 292 (1998).

⁶⁰ Ibid, sid 293.

3.2.1 BAKOMLIGGANDE ORSAKER TILL EN LOGOTYPFÖRÄNDRING

Här följer en rad exempel på situationer då företag förändrat sin logotyp:

- Det är vanligt att tillsättandet av en ny VD leder till att denne vill sätta sin prägel på företaget. Ett sätt att göra detta är genom att förändra logotypen.⁶¹
- Uppköp. Där det enbart finns utrymme för två nationella varumärken inom samma bransch köper det tredje företaget upp det andra.⁶²
- Företag genomför förändringar när delar av verksamheten läggs ner för att den inte längre skall förknippas med organisationen.⁶³
- Företag avvecklar nationella varumärken ur sin portfölj för att senare gå under det globala modernamnet och konkurrera med jättarna.⁶⁴
- För att ta sig in på internationella marknader förändrar ibland företag sitt ursprungliga varumärke för att ta sig in i det protektionistiska landet, likt en trojansk häst. Det är vanligt med uppköp av ett lokalt varumärke som man sedan anspelar på. Eller att det tidiga varumärkesnamnet associeras med något negativt i det nya landet.⁶⁵
- Ett varumärke kan också bli obsolet och hindra företaget från att utvecklas i den riktning som är mest lönsam. Den nya moderna tekniken rimmar illa med den historiska profil varumärket anspelar på.⁶⁶

När ett företag skiftar logotyp har det oftast skett en av ovanstående förändringar på företaget eller på någon av dess märkesprodukter. Företaget identifierar sig med sin logotyp och det är därför viktigt att budskapet som logotypen sänder ut väl överensstämmer med företagets självbild.⁶⁷

⁶¹ Dahlen, C. *Design Management*, sid 38, (1992)

⁶² Kapferer, J-N, *Strategic Brand Management*, sid 293 (1998).

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid, sid 295-298.

3.2.2 ATT FÖRÄNDRA ELLER EJ

Vid en eventuell förändring av varumärket bör den eller de som driver varumärkesförändringen ställa sig två typer av frågor:

- Den första är: Vet jag vad succéfaktorn i varumärket är? Vet jag varför kunder väljer detta varumärke? Handlar det om förändring för förändringens skull? Är det endast för att vilja sätta min egen prägel på varumärket? Eller är det för att varumärket inte identifieras med målgruppen längre? Är repositionering nödvändig av konkurrensskäl?⁶⁸
- Den andra typen av fråga är: Är det rimligt att under en lång tid framöver investera fyra-fem gånger mer än sina konkurrenter i marknadsföringsmässiga åtgärder, mest för att höras så högt att konsumenterna kanske uppfattar det nya budskapet? Är kostnaden för att repositionera varumärket försvarbar ?

Om utslaget på båda frågorna kan motiveras, genomför då varumärkesförändringen. Är utslaget på första frågan motiverbar men inte fråga två, avveckla då det gamla varumärket och skapa ett nytt! Det är bättre att vara okänd än känd för fel saker!

Kognitiv dissonans är när två olika sinnesintryck är i oråd. Detta är något som det mänskliga psyket försöker undvika så långt det är möjligt. I stället lagrar den mänskliga hjärnan, i långtidsminnet, intryck som skapar konsonans. Det vill säga intryck som är samstämmiga. Detta är en fysiologisk skyddsmekanism som är inbyggd för att vi som individer skall överleva.⁶⁹

”Hjärnan är fylld av förutfattade meningar och med denna befintliga information tolkas och bedöms all ny information. Systemet har alltså redan bestämt vad det vill se och inte se.”

Martin Ingvar, professor i neurofysiologi⁷⁰

På grund av människans ovilja att skapa dissonans finns det tre tumregler ett företag bör ta i beaktande när det gäller skötseln av sitt varumärke.

⁶⁸ Håkansson.B, *Det missförstådda varumärket*, sid 79 (2004).

⁶⁹ Ibid, sid 74.

⁷⁰ Ibid.

- Det enklaste är att bekräfta eller förstärka en uppfattning som redan finns. Försök bygga vidare på det du redan har. Skall uppbrott med det förflutna ske, kontrollera att det verkligen är förflutet. Minnet är ofta starkare än vad man tror.
- Det näst enklaste är att skapa en uppfattning om någonting som det ännu inte finns någon uppfattning om. Nackdelen är att man då inte får något gratis. Det finns inga tidigare uppfattningar som kan utnyttjas.
- Det svåraste är att förändra uppfattningar som redan är etablerade. Det kan vara mer lönsamt att skapa ett nytt varumärke än att reparera ett dåligt rykte.⁷¹

För att varumärken skall växa på lång sikt skall de således vara konsekventa och åtminstone någon del av företagets identitet måste fortleva. Samtidigt kan inte ett företag ständigt leva på sin historia, en viss grad av innovativitet måste förmedlas. Annars fossileras det och glöms bort av sin samtid. Att binda företagets fortlevnad till en produkt är farligt - utvecklas inte denna blir företaget mycket sårbart. Detta öde riskerade Volkswagen att möta när ”Bubblan” gick ur produktion. Utmaningen för ledningen ligger i vilken avvägning som skall göras mellan att bibehålla sin identitet och anpassa sig till nya villkor. Vad kan vi förändra? Vad måste vi behålla?⁷²

3.2.3 HUR MAN SKALL FÖRÄNDRA

Kapferer anser att det på dagens marknad behövs nya verktyg för att hantera varumärken på rätt sätt. Längre tillbaka räckte det att ha en unik produkt eller tjänst att sälja. Ett nyckelord idag är *Brand Identity*, varumärkesidentitet. För att bli och förbli starka måste varumärken harmoniera väl med sin identitet. Tidigare har fokus legat på ”Brand Image”, men detta är enligt Kapferer ett föränderligt begrepp som i för hög grad fokuserar på varumärkets yta och inte tillräckligt betonar djupare värden. Det finns tre anledningar till att varumärkesidentitet är väsentligt: ett varumärke måste vara varaktigt över tiden, det måste sända ut sammanhängande signaler och det måste vara realistiskt.⁷³

Kapferer har utvecklat en modell som representerar olika dimensioner av varumärkesidentiteten, en identitetsprisma. Prismat beskriver sex olika sidor av ett varumärke:

⁷¹ Håkansson.B, *Det missförstådda varumärket*, sid 76-77 (2004).

⁷² Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 169 (1998).

⁷³ Ibid, sid 99.

1. Fysiska faktorer. Utgörs av en kombination av direkt identifierbara faktorer som t.ex. design, funktion och färg. Fysiken utgör varumärkets ryggrad. Om man tänker sig varumärket som blomman, så är stjälken fysiken. Utan stjälken dör blomman.⁷⁴
2. Personlighet. Varumärket besitter en egen personlighet som successivt byggs upp genom hur märket kommuniceras. Sättet på vilket varumärket kommunicerar produkterna skapar en bild av hur varumärket varit om det varit mänskligt. Ett effektivt sätt att ge ett varumärke personlighet är att låta det företrädas av en känd person, en varumärkesambassadör.⁷⁵
3. Kultur. Varje varumärke har sin egen kultur varifrån produkterna härstammar. Produkter av ett visst varumärke fungerar som budbärare som kommunicerar varumärkets kultur. Till exempel kan en viss produkt eller varumärke fungera som symbol för ett land, där McDonalds och Coca-Cola kan anses symbolisera USA. Kulturen avspeglas i de värderingar som förknippas med ett visst varumärke. Kapferer nämner olika former av kreditkort som exempel. Visa och American Express representerar här två olika kulturer. American Express symboliserar dynamisk kapitalism, medan Visa kan anses representera en annan form av kapitalism där individen stadigt ökar sina tillgångar utan att prata högt om det.⁷⁶
4. Relation. Varumärken kan också utgöra relationer. Speciellt gäller detta inom detaljhandeln och servicesektorn. Relationer förekommer som en naturlig del i servicebranscher som t.ex. bankvärlden.⁷⁷
5. Reflektion. Här handlar det om hur ett visst varumärke förknippas med en viss kundkategori. Om ett visst bilmärke nämns kommer snabbt spontana reaktioner att detta är något för folk som vill ”stila”, att det bara är unga eller äldre som köper det etc. Reflektion blandas ofta ihop med målgrupp. Målgruppen utgörs av alla potentiella köpare av ett varumärke och det är här viktigt att inte låta varumärket spegla målgruppens individer som de faktiskt *är* utan som de *vill vara*.⁷⁸
6. Självbild. Självbildsdimensionen handlar om hur en konsument kan köpa ett visst varumärke för att han eller hon vill se sig själv på ett visst sätt. Varumärket fungerar här som en spegel. Kapferer tar som exempel att många som köper en Porsche gör detta bara för att bevisa för sig själva att dom har möjlighet att äga denna typ av bil. Som ytterligare exempel nämns

⁷⁴ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 99-100 (1998).

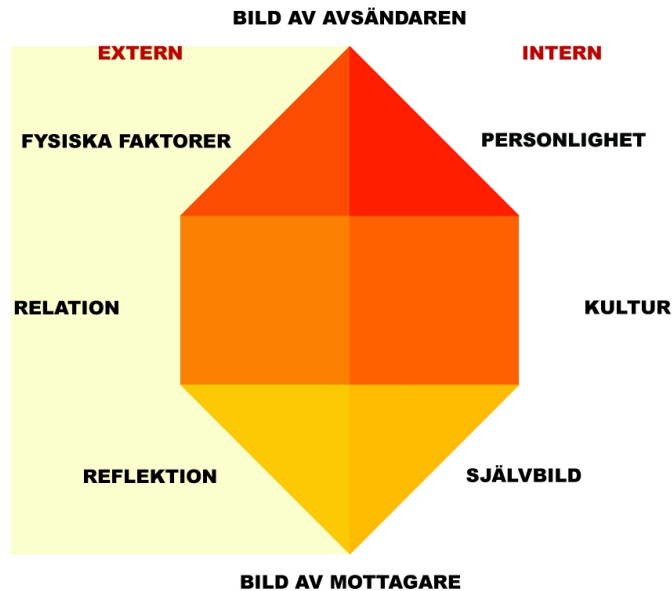
⁷⁵ Ibid, sid 101.

⁷⁶ Ibid, sid 101-102.

⁷⁷ Ibid, sid 103.

⁷⁸ Ibid, sid 103-104.

klädtilverkaren Lacoste och hur köpare av deras produkter inombords ser sig själva som medlemmar av en idrottsklubb, även om de inte utövar någon sport i egentlig mening.⁷⁹



Modell 4: Kapferers Prism

Fysiska faktorer, relationer och reflektion representerar varumärkets utåtriktade sida, det som kan ses och som visas ut mot konsumenterna. Den högra sidan i modellen med personlighet, kultur och självbild utgör varumärkets inre sida, dess själ. Fysiska faktorer och personlighet ger en bild av avsändaren (varumärket), medan reflektion och självbild ger en bild av mottagaren (kunden). Relation och kultur binder slutligen ihop det glapp som finns mellan avsändare och mottagare. Kapferers modell bygger helt på det faktum att varumärken måste kommunicera för att kunna existera.⁸⁰

KAPFERERS PYRAMID

⁷⁹ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 104 (1998).

⁸⁰ Ibid, sid 105-106.



Modell 5: Kapferers pyramidmodell

Överst i pyramiden är varumärkets kärna, källan till identiteten. Identiteten är inte synlig men den måste ändå kännas till inom företaget för att skapa koherens och stabilitet. Identiteten innehåller en genetisk kod om hur företaget skall utvecklas i framtiden.⁸¹

Mittsegmentet symboliserar vilken stil som förmedlas - vilket språk som används, vilken image man vill förmedla. Det är stilen som sätter avtryck på omgivningen. Om man drar en parallell till marknadskommunikation är det *sättet* företaget kommunicerar på, till exempel vilken prägel som sätts på språket.⁸²

Basen utgör varumärkets olika marknadsföringsteman, enskilda annonser, reklamkampanjer och vilken position som intas med unika produkter.⁸³

Pyramiden visar hur varumärkesförändringar kan ledas. När ett kommunikationskoncept inte längre motiverar måste de förändras, och utslitna blir de eftersom konkurrenter efterliknar framgångsrika koncept. I pyramiden har även identitetsprisman integrerats. Kommunikationsteman visar ofta upp företagets fysiska produkt, eller anspelar på den tilltänkta kundens attityd. Ofta kommuniceras även relationen där emellan. Detta är företagets påtagliga attribut.⁸⁴ Som exempel kan vi ta batteritillverkaren Duracell. I sina reklamer sätts kaninen in i olika tävlingar och miljöer. De olika miljöerna och tävlingarna symboliserar olika teman.

⁸¹ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 173 (1998).

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid, sid 174.

Stilen, som är företagets kultur och personlighet samt den självbild som kunden vill komma åt, måste vara mer stabil över tid. Stilen fungerar som en överbrygning mellan olika teman så att inte disruption uppstår.⁸⁵ För att återknyta till Duracell exemplet så är kaninen själva stilen. Det är kaninen som gör att betraktaren känner igen att det är en Duracellreklam.

Identiteten styr och håller upp hela konstruktionen. En förändring av identiteten skulle dock leda till att ett nytt varumärke istället skapades. Ett exempel på detta är färgvalet hos Coca-Cola respektive Evian. Det är inte för inte det förstnämnda är rött och det sista rosa. En förändring av färgerna skulle leda till att kunden inte längre associerar till de ursprungliga företagen. Färgen är en del av dess identitet.⁸⁶ Kärnvärdet för Duracell är att företaget tillverkar batterier som får produkten att ”gå och gå”.

3.2.4 HANTERING AV MOTSÄTTNINGAR TILL LOGOTYPFÖRÄNDRINGEN

I business till business-relationer är risken för motsättningar hos kunderna extra stor, eftersom kunderna sällan har ett överskott av substituerbara leverantörer. Leverantörsrelationerna är långvariga och kundföretagen bygger delvis upp sina rykten med hjälp av sina leverantörer. Ett namnbyte kan således ses som ett ifrågasättande av 15 års lojalitet.

Ännu en barriär att ta sig över är de interna motsättningarna hos anställda inom företaget. Anställda skapar emotionella band med sitt varumärke och det kan gå så långt att de känner sig personligen angripna om man försöker modifiera ”vem de är”.

För att en förändring skall lyckas krävs en samlad kraftansträngning från företagets avdelningar, produktion, logistik, säljstyrkan, marknadsavdelningen samt alla former av ledning. Även kunder och distributörer måste bjudas in på resan. Förändringen måste läggas fram som en möjlighet och inte som en begränsning. Företaget bör anspela på de styrkor som förändringarna kommer att medföra och vilka fördelar som den enskilda individen kommer att åtnjuta.

Timing är viktigt. Informationen om förändringen måste få tid att sjunka in innan den genomförs konkret. Om det är ont om tid är det viktigt att det finns tillräckliga resurser för att pumpa ut information via många kommunikationskanaler. Transfereringen får heller inte ta för lång tid så att företaget kommer av sig och tappar sin målsättning.⁸⁷

⁸⁵ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 173 (1998).

⁸⁶ Ibid, sid 174-175.

⁸⁷ Kapferer. J-N, *Strategic Brand Management*, sid 316 (1998).

Det är också viktigt att företaget förstår vilka värden kunden associerar med företaget. Till exempel kanske ett varumärke associeras mer med en färg än ett namn. Byts färgen ut på en förpackning kanske denna inte återfinns av kunden trots att produkten bär företagets namn.⁸⁸

Slutligen sett ur kundens synvinkel:

”Nothing is more shocking to the customer than the strategy of ‘fait accompli’, imposed without warning, information or explanations. The loyalty to the brand is dented by this sudden disaffection and lack of consideration.”⁸⁹

Phillipe Vilemus, före detta VD för MARS.

⁸⁸ Ibid, sid 318-319.

⁸⁹ Ibid, sid 316, citat från Philippe Villemus.

3.3. SKAPANDEPROCESSEN BAKOM LOGOTYPEN

3.3.1 FÖRST LITE OM MÄNNISKAN

Med hjälp av neuropsykologi, vetenskapen om hur hjärnan är uppbyggd, analyserar Jackson företagssymboler. Hjärnan kan delas in i tre delar hjärnbarken, limbiska systemet och reptilhjärnan. För analys av en logotyp är dock endast de första två av vikt.⁹⁰

HJÄRNBARKEN

Här finns intellektet, som möjliggör för människan att tänka, räkna och läsa, själva medvetandet. En logotyp läses och tolkas om den har skrift, men även symboliken som logotypen eventuellt medför analyseras här på ett djupare plan.⁹¹

LIMBISKA SYSTEMET

Detta är den del av hjärnan där känslofunktionen sitter. Ingen kognitiv aktivitet sker överhuvudtaget utan enbart emotionell sådan. Här sitter även hjärnans långtidsminne. Limbiska systemet kommer således ihåg bilder, men ej text eftersom det inte kan läsa. Detta har stor betydelse för logotypens genomslagskraft. Lyckas man koppla ihop en bild med en positiv känsla kommer individen ha en långtgående positiv attityd till logotypen/varumärket. I limbiska systemet sker även den känslomässiga färgupplevelsen.⁹²

För att en logotyp skall vara framgångsrik är det viktigt att den tilltalar båda dessa delar av hjärnan. Textens budskap måste vara i samspel med de känslor som själva bilden väcker.⁹³ Exempel på detta är att varma färger och organiska former står för närhet och social gemenskap och finns därför ofta i konsumentvarumärken som ICA, Kellogs, Levi's och H&M. Blått står för innovation och rationalitet, vilket därför är en vanlig färg på teknikföretags logotyper som IBM, Nokia och Ericsson.⁹⁴ I övrigt skall man tänka på att det limbiska systemet med dess långtidsminne föredrar enkelhet och designen på logotypen skall därför inte göras för komplicerad.⁹⁵

⁹⁰ Dahlén.C (Redaktör, *Design Management* s.35 (1992)

⁹¹ Ibid, sid 35.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid, sid 36.

⁹⁴ Holger.Lena & Holmberg I (Redaktörer), *Identitet – Om varumärken, tecken och symboler*, sid 71 (2002).

⁹⁵ Ibid, sid 36.

3.3.2 ARBETSPROCESSEN

Den process som utgör skapandet av ett fungerande varumärke består av flera delar. I Bengt Håkanssons *Det missförstådda Varumärket* återfinns en modell som på ett utförligt sätt beskriver tillvägagångssättet för att utveckla ett modernt varumärke.

Steg 1: Det första steget är att ge produkten, företaget eller tjänsten ett namn. Vid namngivningsprocessen skall ett antal kriterier eftersträvas. De ska stå i relation till vad man symboliserar, eller åtminstone inte vara medvetet missvisande. Det ska även vara lätt att uttala, skriva och minnas. Inom många områden är just namnet det effektivaste sättet att differentiera en vara från konkurrenternas.⁹⁶ Namnvalet kan sägas ligga i ett spektrum av följande tre kategorier; *fristående*, *associerbara* och *deskriptiva namn* (se modellen nedan). Namnvalet inom detta spektrum har givetvis för- och nackdelar. Exempelvis kan ett utpräglat deskriptivt namn bli svårt att särskilja från konkurrenter. Ett unikt fristående namn kan, trots att det är kort och minnesvärt, vara väldigt intetsägande när det gäller vad varumärket ska symbolisera.⁹⁷ Hur som helst är det av vikt att betydelsen av ett namnval inte nonchaleras, eftersom en namnändring i ett senare skede är väldigt kostsam.⁹⁸



Modell 7: Namnspektrum

Steg 2: Namnet skall ges en distinkt unik visuell identitet. I detta stadium bestäms form, typsnitt och färgval. Det beslutas om logotypen skall vara en *Namn-* (Sony), *Namn-symbol-* (Levi's) eller en *bildmässig-logotyp* (Michelin).⁹⁹ Vid detta vägval finns det flera aspekter att ta hänsyn till. Typsnittet ska överensstämma med vad som erbjuds, exempelvis måste Harrods typsnitt utstråla en viss elegans och klass eftersom deras varor gör det.¹⁰⁰ Att kombinera en symbol med namnet har även det fördelar, eftersom det möjliggör illustrering av varans attribut på ett grafiskt sätt samtidigt som namnet kommuniceras. Nike gör exempelvis detta. Både namnet och dess ”båge” ger ett dynamiskt

⁹⁶ Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 134 (1988).

⁹⁷ Ibid, sid 136.

⁹⁸ Ibid, sid 137.

⁹⁹ Mollerup.P, *Marks of Excellence* sid 44 (1997).

¹⁰⁰ Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 16 (1988).

och energiskt intryck. En ensamstående bild eller symbol för att identifiera varumärket kan, om det lyckas, ge ett väldigt tydligt igenkännande. Både Shell och Opel är företag som har lyckats med att skapa ett "bildmärke" som åtnjuter hög igenkänningsgrad.¹⁰¹

Steg 3: Registreringsfasen av logotypen. Här registreras logotypen hos Patent och Registreringsverket. Logotypen ändras inte men får ett juridiskt skydd. Under detta skede blir logotypen ett handelsmärke (Trademark). Varje år registreras 750 000 handelsmärken världen över. Risken att handelsmärket påminner om eller har samma namn som ett tidigare registrerat handelsmärke är därför inte helt obefintlig.¹⁰²

Steg 4: I detta skede skapas handelsmärkets betydelse och man börjar fylla dess innehåll och forma dess mening. Företaget har således börjat med att skapa *varumärkets identitet*.¹⁰³ Denna identitetsskapande process är dels för internt bruk - att företagets medarbetare får en klar bild av företaget, dvs. verka som styrmedel – och dels externt, att försöka skapa en bild som förhoppningsvis överensstämmer med den förmedlade identiteten. Denna bild blir sedan en del av företagets image. Om denna process lyckas har ett differentierat varumärke, som förhoppningsvis åtnjuter en hög grad av kundnöjdhet och igenkänning, skapats.¹⁰⁴

3.3.3 DESIGNVÅRD, APPLICERA ETT GRAFISKT PROGRAM OCH RIKTLINJERNA ATT FÖLJA.

Vid något skede kommer ett företag att antingen skapa eller förändra sin nuvarande logotyp. Orsaker till förändring berördes tidigare i teorikapitlet. Denna del kommer att förklara de viktigaste riktlinjerna vid implementeringen av ett nytt eller förnyat grafiskt program.

Vid uppdatering av varumärkets logotyp är det viktigt att kontinuiteten i designen behålls. Eventuellt måste en modernisering av logotypen genomföras för att underlätta dess användning.¹⁰⁵ Betrakta gärna Kodaks exempel nedan. En orsak till att företaget valt att ta bort den typiska gula färgen är att Kodak gjort en linjeutvidgning av sitt produktsortiment, vilket medfört att den tidigare logotypen blivit opraktisk, något som inte var ett problem när man tillverkade film(förpackningar).¹⁰⁶

¹⁰¹ Möllerup kap 3-4

¹⁰² Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 134 (1988).

¹⁰³ Håkansson B, *Det missförstådda Varumärket*, sid.28 (2004).

¹⁰⁴ Ibid sid.28 (2004).

¹⁰⁵ Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 130-131 (1988).

¹⁰⁶ http://www.dpexpert.com.au/archives/2006/01/_kodak_changes_its_logo.html



Bild 1: Kodaks logotypförändring¹⁰⁷



Bild 2: Shells logotypförändring¹⁰⁸

Beställaren kommer att lägga fram en mängd kriterier åt formgivaren, vilka sätter igång en kreativ process. Efter en viss tidsperiod kommer formgivaren att överlämna den färdiga produkten, logotypen, till uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren kan sedan i praktiken använda logotypen som han behagar.¹⁰⁹

Men nu är det inte så enkelt. Låt oss undersöka detta lite närmare. När formgivaren överlämnar den nya logotypen har han/hon haft som mål att skapa en logotyp som ska vara till glädje för beställaren och fungera över en lång tidsperiod framöver, samt representera varumärket på ett åtråvärt sätt. De val formgivaren gör är resultat av den kunskap han besitter, exempelvis färg- och formlära.¹¹⁰

Beställaren innehar däremot sällan denna kunskap, därför finns det en klar risk att de använder logotypen på ett icke önskvärt sätt, exempelvis genom just färg- eller formändring, vilket skadar varumärket och förkortar logotypens livslängd. Uppdragsgivaren ”skadar” inte logotypen avsiktligt utan det beror på att han bejakar sina egna intressen utan att ta hänsyn till dessa frågor.¹¹¹

¹⁰⁷ <http://www.kodak.com/>

¹⁰⁸ <http://www.designboom.com/portrait/loewy>

¹⁰⁹ Murphy, J & Rowe, M, *How to design trademarks & Logos*, sid 123 (1988).

¹¹⁰ Ibid, sid 133.

¹¹¹ Ibid sid 133.

För att båda parter intressen ska sammanfalla bör man försöka följa några riktlinjer:

- *Beställaren måste informera formgivaren om användningsområden av logotypen, samtidigt som formgivaren måste förutse olika användningsområden för logotypen.*
- *Tidlöshet i designen är att föredra framför trender.*
- *Undvik att skapa logotyper som är för detaljerade och spretiga.*
- *Undvik att använda ovanliga typsnitt.*
- *Gärna en logotyp som fungerar svartvitt eller att den finns i en svartvit variant.*
- *Ge regler för logotypens position inom olika användningsområden.*
- *Undvik att skapa logotyper som är så nära kopplade till dagens verksamhet att det skulle bli en nackdel vid en kommande utvidgning.*
- *Undvik att skapa en överkomplicerad designstrategi så att reglerna för logotypens användning blir begränsade eller svåra att följa.¹¹²*

Dessa och många fler regler återfinns i den grafiska designmanual som formgivaren oftast ger beställaren. I manualen behandlas en mängd potentiella användningsområden, och de visar hur logotypen bäst ska användas inom respektive område. Om beställaren görs medveten om att varumärkesvärd är en huvudkomponent för att skapa kundlojalitet, ökar det samtidigt betydelsen av riktlinjerna formgivaren presenterar.¹¹³

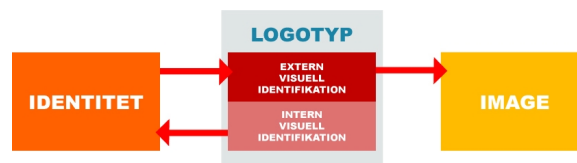
¹¹² Murphy.J & Rowe. M, *How to design trademarks & Logos*, sid 124-7 (1988).

¹¹³ Ibid.

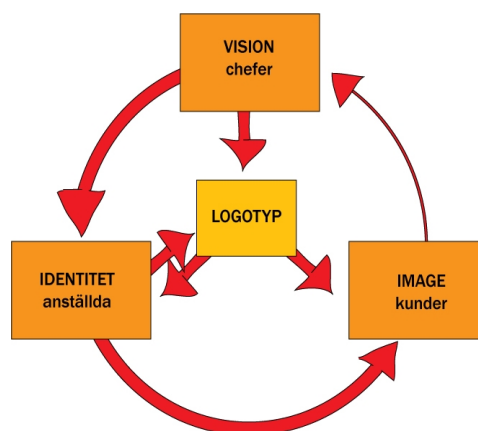
3.4. VÅR SAMMANFATTANDE MODELL

I detta stycke kommer en modell som sammanfattar viktiga delar av teorikapitlet att växa fram. Modellen är sammansatt av tre olika modeller samt inslag av den litteratur som berör varumärkets beståndsdelar. Litteraturen som är integrerad är den som berör varumärkets komponenter under rubrik 3.1.1. Komponenterna är image, logotyp, identitet och kärnvärde.

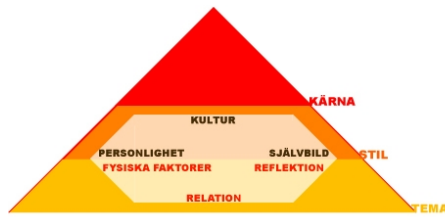
Den första modellen är den som sammanfattar Möllerups resonemang kring extern- och intern visuell identitet. Modellens viktigaste budskap är att logotypen tjäna två syften; internt styrmedel som ger företaget bättre självförtroende samt den externa som för identiteten närmare imagen.



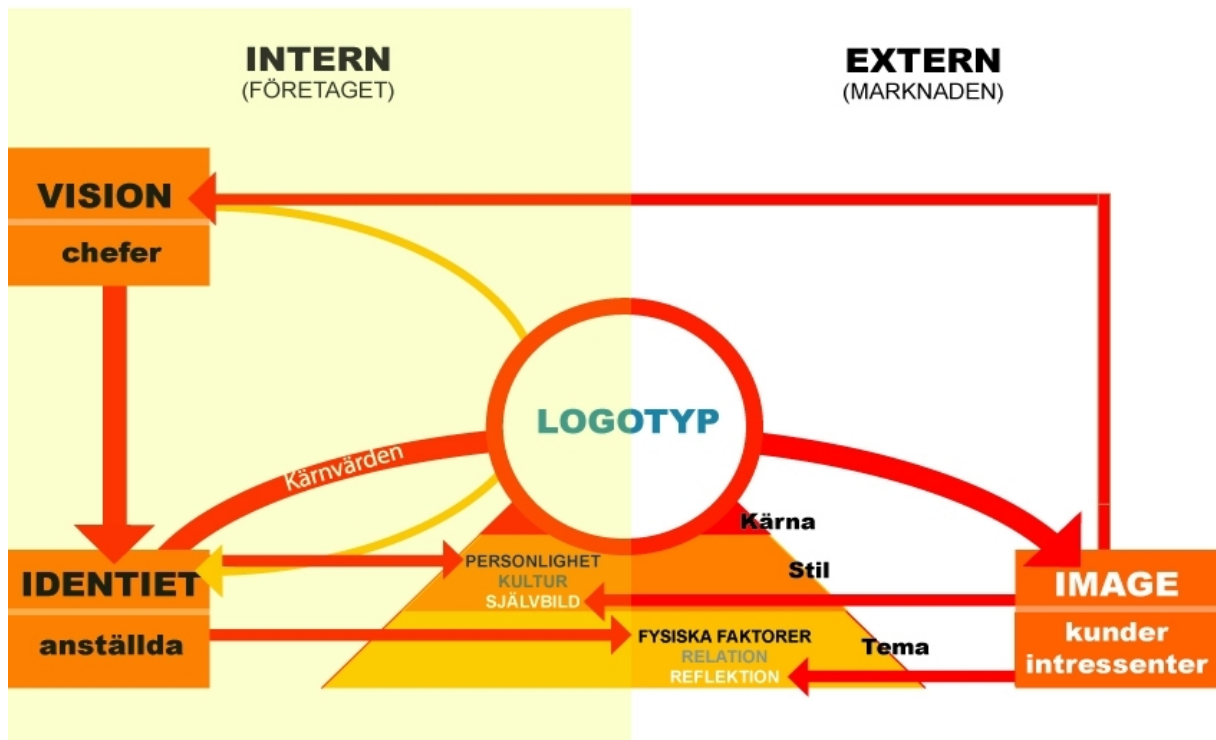
Den andra modellen visar författarna Schultz och Hatchs koppling av varumärkets beståndsdelar till företaget och kunderna. Den viktigaste implikationen är här att identiteten byggs upp av de anställda, imagen av kunderna samt visionen av cheferna. Modellen visar även vad som påverkar vad. I vår modell har vi satt in identitet/anställda, vision/chefer osv. Meningen är att modellen skall tolkas som att de anställda skapar identiteten, cheferna visionen och kunderna imagen.



Den tredje modellen är Kapferers pyramidmodell med den integrerade prisman.

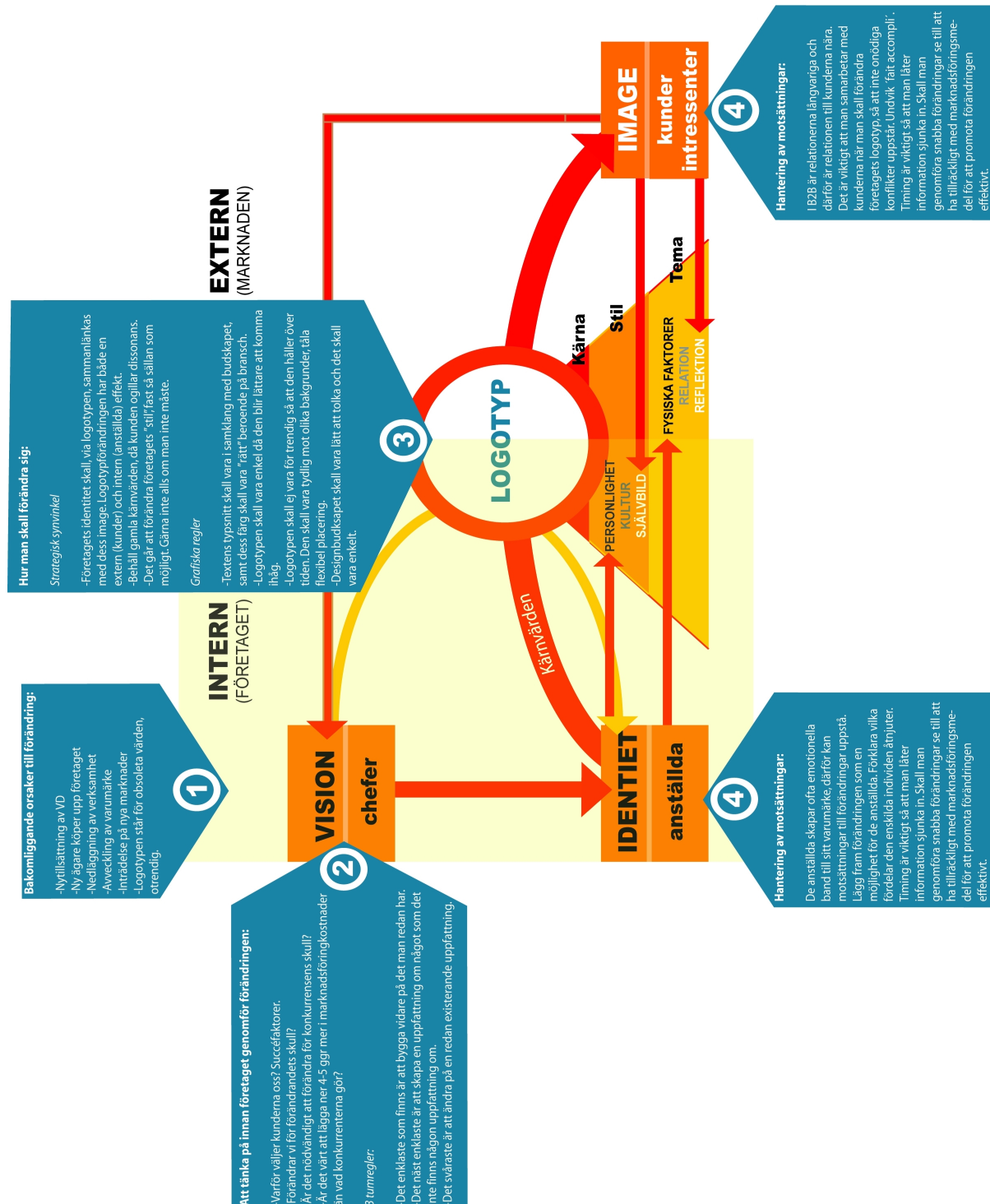


För att illustrera hur logotypen förs samman med Kapferers pyramid tillämpar vi oljebolaget Shells logotyp. Varumärkets kärnvärde är själva snäckan (Se stycke 3.4.3) Shell har alltid symboliserats av en snäcka, vilket också är vad Kapferer menar är vitsen med den högsta nivån i hans pyramid. Här skall inga förändringar ske, att förändra ett kärnvärde innebär att man istället skapar ett nytt varumärke. Logotyper kräver dock uppdateringar för att ha någon effekt. Det innebär att logotypen även berör vad Kapferer kallar för stil. Stilen är en komponent som är förändringsbar, men den får inte ändras lika ofta som teman. I Shells fall syns att det kontinuerligt skett stiliseringar av logotypen till renare och enklare drag. För att prisma skulle passa in med den interna/externa indelningen var vi tvungna att bryta upp denna och ersätta med pilar. Bilden av avsändaren i prisma symboliseras här av en pil från avsändaren och vice versa för bilden av mottagaren. De olika nivåerna på identitet/anställda och image/kunder är tänkta som att de är olika mycket abstrakta till sin natur. Samt att den övre nivån är mindre föränderlig än den nedre, precis som Kapferer menar med pyramidens olika nivåer.



Vår modell (föregående sida) symboliserar vilka delar som påverkar vad och på så vis bygger upp

ett varumärke, men med fokus på logotypen. För att illustrera hur modellen fungerar i en förändringssituation har vi kompletterat modellen med text från andra delar av teorikapitlet.



4. EMPIRI

Här sammanfattas intrycken från fem kvalitativa intervjuer med representanter från design- och reklambyråerna Borstahusen Informationsdesign och Hilanders, samt företagen Tetra Pak, Alfa Laval och ABS.

4.1 BORSTAHUSEN

Vi träffade Borstahusens VD Tomas Bäckefjord för att höra hans tankar kring vad det är som driver utveckling/förändring av företags logotyper. När Borstahusen blir inkopplade för att göra ett arbete med en logotyp sker detta ofta som ett resultat av att det skett någon sorts förändring i företaget, alternativt att det startats en helt ny verksamhet. Vanliga förändringar inom bolaget som kan föranleda ett logotypbyte är t.ex. uppköp, samgåenden eller etablering på nya marknader. Andra vanliga orsaker är att företaget lanserar en ny produkt eller att det kommer en ny VD med ny ledningsgrupp som vill sätta sin prägel på verksamheten. Organisationsförändringar generellt, får ofta till följd att ett företag på ett eller annat sätt vill modifiera sin logotyp och identitet. Man vill återspegla både för sig själv och omvärlden att det har skett förändringar av betydelse.

Vi frågade Tomas om det går att se några tendenser att företag under de senaste decennierna kommit att förändra sin logotyp allt oftare. Frågan var svår att besvara generellt, men mycket utveckling idag går fortare än vad den gjort tidigare. Framförallt märks detta bland företag som jobbar med snabbväxande konsumtionsvaror samt inom it och telecom, där det förekommer särskilt snabba produktlivscyklar. Den aktiemarknad vi har idag hjälper också till att driva fram förändringar inom näringslivet. Aktiemarknadens krav på avkastning leder till fler uppköp och samgåenden. Många stora företag är ägda av investerare/utländska intressenter och ingår som ”spelkort” i deras aktieportföljer, vilket kan leda till snabba förändringar.

Jämfört med tidigare har ett företags varumärke idag fått en helt annan värdering. Längre tillbaka var det de materiella tillgångarna – fastigheter, inventarier etc. som utgjorde grunden för ett företags värdering. Idag är istället varumärket den viktigaste tillgången. Det talas om ”brand awareness” som ett mått på hur stor del av målgruppernas hjärnor ett företag ”äger”. Som en följd av att varumärket har kommit att utgöra en stor del av värderingen har också företagen alltmer insett vikten av att värda detta. I Sverige ligger vi långt framme när det gäller just varumärkesvård och det finns

ovanligt många internationellt konkurrenskraftiga reklam- och designbyråer i landet. En anledning till detta är att vi länge har haft en stor och varumärkesmedveten exportindustri. Väl vårdade varumärken har varit en förutsättning för vår industris överlevnad i den internationella konkurrensen.

Tomas anser inte att det är stor skillnad mellan olika branscher och typer av företag när det gäller hur pass beroende företag är av sina varumärken. Det är lätt att få intrycket av att ett konsumentvarumärke skulle vara mer värt eftersom det exponeras mot många potentiella kunder varje dag. Men om vi tar ett tungt industriföretag som exempel så har de visserligen betydligt färre kunder, men samtidigt är varje enskild affär värd mycket mer. Stora industriföretag är utsatta för hård konkurrens på marknaden och även i deras varumärken finns kopplingar till kvalitetsaspekter, utveckling och support.

Även om vi föreställer oss att företag inom business-to-business fattar mer rationella beslut än den vanlige konsumenten så tas ändå dessa beslut av människor och det finns då kopplingar till känslor. De emotionella kopplingarna till olika varumärken får stor betydelse då man räknar med att 70 procent av ett köpbeslut är byggt på känslor. Inköparen på det stora industriföretaget befinner sig i sin värld och även där är det viktigt med kvalitetsaspekter. Han vill "köpa BMW när han köper stenborrar", som Tomas uttrycker det. Oavsett om köpet gäller en dyrbar konsumentartikel eller en industrimaskin fattas besluten på liknande värden.

Vi undrade om Tomas kunde nämna något företag som han tycker har lyckats speciellt bra med sin kommunikation. Som exempel nämndes Handelsbanken, som haft samma visuella identitet under en längre tid. Genom att börja göra förändringar i namn och logotyp skulle man äventyra det stora förtroende banken har hos sina kunder. Handelsbanken var den bank som klarade sig bäst igenom bankkrisen på 1990-talet, och detta är något som avspeglas i frånvaron av förändringar i logotypen. Det finns vidare många varumärken som kan anses som väldigt lyckade och det beror i de fallen framförallt på att organisationen bakom lever upp till märkets värden. Det tar väldigt lång tid att bygga upp ett starkt varumärke, medan det går fort att radera det.

Borstahuset var som tidigare nämnts en ren designbyrå från början, men i takt med att det grafiska uttrycket blivit alltmer förknippat med företagets hela affärsprocess, arbetar företaget idag också mycket med varumärkesstrategier. Tomas berättar att man går in i företaget och tar reda på hur de ser på sig själva och hur de tror sig vara uppfattade av marknaden. Detta stäms sedan av mot hur marknaden verkligen uppfattar företaget. Man vill få fram vilka som är företagets kärnvärden och vad det är som erbjuds på marknaden. Kärnvärdena måste sedan avspeglas i varumärket, både i

uttrycket, utseendet och bildspråket. Det finns alltså en tung analys bakom framtagandet av en logotyp. Innan logotypen lanseras slutgiltigt testas den också på referensgrupper inom företaget, samt mot målgruppen ”konsumenterna”.

Arbetet med att ta fram en ny logotyp kan variera mycket i kostnad och tidsåtgång. Tomas nämner som exempel kostnader på mellan 150 000 och ett par miljoner, beroende på projektets storlek och omfattning. Tidsåtgången kan variera från någon månad upp till flera år. Bortsett från de direkta reklambyråkostnader som nämnts här tillkommer kostnader för att kommunicera förändringarna internt, samt sådant som rör produktion av t.ex. nya skyltar, visitkort, trycksaker och webbsidor.

4.2 HILANDERS

Hilanders var den andra byrån vi träffade. Företaget är en av Sveriges ledande B2B-byråer och de beskriver själva sig själva på följande sätt: ”Vi (Hilanders) samarbetar med företag som förstår värdet av varumärkesbyggande med hjälp av kommunikation baserad på starka strategier och vass kreativitet.”¹¹⁴ Om man ska generalisera Hilanders arbetsuppgifter så ingår både varumärkesvård och strategibygnad, samt klassiska reklambyråelement som formgivning och skapandet av annonskampanjer.

Sune Larsson, Art Director på kontoret i Helsingborg, tog emot oss och berättade om hur byrån jobbar med olika projekt. Hilanders har bland annat arbetat med företag som TeliaSonera, E.On, Finax, Alfa Laval och ABS, varav de två sistnämnda kommit att bli av särskilt intresse för oss.

Inledningsvis berättade Sune lite allmänt kring våra intresseområden. Han berättade bl.a. att när Hilanders åtar sig ett nytt uppdrag sker detta oftast i en sorts konsultrull och för det mesta innebär det början på ett samarbete som sträcker sig över ett par år.

Hilanders utvecklar presentation och en positioneringsplattform där målgrupper och hur kunden vill framstå för dem tas fram. Man har här ett nära samarbete och en öppen dialog för att byrån skall lära känna sitt företag. ”För att veta vilka kläder som en individ vill bära måste man lära känna denne, man kan inte bara klä på det som man anser passa.”. Diskussionen med företaget fortsätter sedan för att kunna bygga upp en varumärkestrategi, om företaget eftersöker detta. När strategin väl är klar revideras den möjligen på årsbasis. Det hela slutar i en rapport på 25-40 sidor som är byggd på intervjuer med nyckelpersoner inom företaget samt bland dess kunder.

¹¹⁴ www.Hilanders.se

I de fall Hilanders utvecklar en logotyp vill Sune betona en mängd kriterier. Den ska vara unik, spegla verksamheten samt vara tydlig och flexibel i sina användningsområden. Den ska gå att använda i olika sammanhang, olika media och olika format.

Sune berättar om processen med ABS, där det hela började med att det skett en förändring i organisationen och att en ny ledning hade tillsatts. ABS var ett ”identitetslöst” företag. Man visste inte riktigt själva vad man var.

Initialt hade inte ABS som önskemål att ändra sin logotyp, men under arbetet med Hilanders och den inhyrda konsulten Mats Urde började företaget inse att ett logotypbyte var ofrånkomligt. ABS hade tidigare en logotyp som betonade företagets pumpverksamhet: ”ABS – Cost Effective Pumping”, men kände nu att detta bara visade *en* sida av företaget. Detta gick hand i hand med ett av grundproblemen – att ABS präglades av en viss ”identitetslöshet”. Veldig tidigt i processen togs följande kärnvärden fram åt ABS: Caring, Challenger och Clean Water. Den strategi som utvecklades byggde till stor del på att företaget omformulerade vad man sysslade med. ABS skiftade synsätt från produktfokus till kundnytta.

Företaget ville också göra ett skifte mot att i högre grad betona mjuka värden. Från att ha varit en pumpleverantör fick nu helheten större betydelse. ABS sålde inte bara pumpar, de sålde helhetslösningar, vilket uttrycktes genom den nya devisen ”We know how water works”. Denna slogan, eller ”tagline”, är avsedd att betona ABS *utökade produkt*, dvs. rådgivning, installation, service osv. Den tidigare logotypen hade varit en relativt kantig och konventionell *namn-logotyp* och för att ytterligare visualisera den nya strategin arbetades istället en *namn-symbol-logotyp* fram. Man valde att använda logotypen som ett sätt att ytterligare framhäva företagets nya värden. Färgvalet blått ger kopplingen till vatten, bokstäverna är sammanknutna för att framhäva flödet (tänk rörsystem), den blå vågen visar rörelse (tänk havsvåg) samt den droppformade håligheten i a:et. För att symbolisera de mjukare värdena användes istället gemener, jämfört med den tidigare versalbaserade logotypen.



ABS
COST-EFFECTIVE PUMPING



abs
We know how water works

Hilanders anser att i designprocessen handlar det till 50 procent om diskussion, 30 procent fundering och 20 procent rent designarbete. Byrån jobbar med 50 procent design och 50 procent strategi. Sune berättar att Hilanders har en öppen dialog med kunden under processens gång och stämmer av med dennes synpunkter. Som motiv till en logotypförändring nämns förändringar inom organisationen, t.ex. att det kommer en ny vd, eller att det sker en sammanslagning mellan två företag. Trender påverkar också behovet av uppdatering, dock i relativt liten mån. Som något slags genomsnitt uppdaterar företag sina logotyper med 10-12 års mellanrum. Sune diskuterade allmänt om andra uppdrag de haft, och för oss lät det som att det finns flera återkommande trender inom B2B-världen för tillfället. Företagen växer och det förekommer många uppköp. För att konkurrera bättre börjar företagen förändra sig och erbjuda mer service och fler valmöjligheter till kunden. Sune poängterade att det var viktigt att känna av branschen, företaget och dess historia. Är det exempelvis en konservativ bransch med ett företag som har klara värderingar så är, beroende på situation, en försiktig modernisering för att behålla *kontinuiteten* i logotypen att föredra.

4.3 TETRA PAK

På Tetra Pak träffade vi informationsdirektör Jörgen Haglind för en diskussion kring den logotypuppdatering som skedde i samband med att Tetra Pak förvärvade Alfa Laval 1991. Anledningen till att vi valde att titta närmare på Tetra Pak är att det var Borstahusen Informationsdesign som tog fram den slutgiltiga logotypen, som vi ser den idag. Vi ville titta på motiven till logotypförändring med tillhörande arbetsprocess både ur ett byråperspektiv och ett företagsperspektiv.

Jörgen menar att logotypen är företagets starkaste symbol och att den fungerar som en budbärare av vad företaget representerar. För Tetra Pak:s del är nyckelorden tekniskt ledarskap, långsiktighet och global närvaro. Jörgen trycker också på logotypens interna funktion och menar att betydelsen är större internt än externt. I samband med att Tetra Pak förvärvade Alfa Laval handlade mycket om att säkerställa värdet av det man köpt. I det läget finns värdet i företaget lika mycket i människorna i organisationen som i produkter och tjänster. Det gällde därför att hitta en logotyp som talade till båda organisationerna, för att visa på att man värderade de två företagen på ett likartat sätt. Ingen part skulle känna sig annorlunda värderad. Följden blev att företagets existerande symboler helt enkelt sammanfördes, just för att visa att Alfa Laval var en del av Tetra Pak och att de olika delarna hörde samman. Tankar fanns även på att ta fram en helt ny symbol, men Jörgen menar att det finns så mycket kärnvärden hos människorna i en organisation som ska avspeglas i märket att det inte

hade varit en bra idé med en helt ny symbol i det här fallet. När Alfa Laval's Alfa-tecken och Tetra Pak:s trekant sammanfördes fick båda organisationerna tydligt sitt ursprung med sig in i den nya organisationen. Jörgen anser också att Tetra Pak:s triangelform är en av de saker i varumärket som hade varit svåra att ersätta. Det är triangelformen och namnet som utgör de direkt igenkännbara faktorerna.



Alfa Laval var ett företag som vuxit mycket genom uppköp och detta är någonting som ofta leder till ett mer otydligt varumärke. Styrkan i varumärket Alfa Laval satt mer i namnet än i logotypen. Bolaget var mer än dubbelt så gammalt som Tetra Pak och namnet var väl inarbetat. Eftersom Alfa Laval's namn var så starkt ville man på något sätt ha med detta i det nya bolagsnamnet, men Tetra Pak Alfa Laval blev en lång och svårhanterlig kombination. Tetra och Laval ansågs vara de unika delarna i de gamla namnen och dessa kom att utgöra det nya bolagets namn, Tetra Laval.

Internt kände personalen en samhörighet med det gamla Alfa-tecknet, men externt mot kunder var själva symbolen av underordnad betydelse. Kunden är fokuserad på produkten och här fanns Alfa Laval's varumärken kvar. Internt användes den nya logotypen som ett styrmedel för kommunikation kring varför uppköpet ägt rum och vad det var man ville uppnå affärsmässigt. Efter samgåendet 1991 har företaget inte förändrat logotypen överhuvudtaget och Jörgen menar att det i princip ska till ytterligare något förvärv för att detta ska ske. Han tror också att det finns en fara i att tröttna på sin logotyp alltför fort och att många företag ändrar stil för ofta. Saker ges inte den tid de behöver för inarbetning. Tre till fyra managementgenerationer nämns som ett mått på hur länge ett företag bör försöka leva med sin logotyp.

Avslutningsvis frågade vi Jörgen vilken image han ansåg att Tetra Pak har hos sina kunder. Detta varierar över världen, beroende på vilken marknad man tittar på och i vilken utvecklingsfas denna marknad befinner sig. Det är stor skillnad på en utvecklingsmarknad som Kina och en etablerad som t.ex. Tyskland. Det finns inte någon global image för Tetra Pak, utan denna bestäms av hur länge företaget funnits på marknaden och vad som gjorts under den tiden.

4.4 ABS

Vi träffade Viktoria Åkesson som arbetar på marknadsavdelningen på ABS huvudkontor i Malmö. ABS är ett internationellt verksamt företag som funnits länge, men som inte är särskilt välkänt för allmänheten. Vi får nästan känslan av att företaget inte vill synas för mycket när vi förgäves letar efter den nu välbekanta nya logon på det grå kontorskomplexet intill Malmö stadsteater. ABS ingår i Cardo-koncernen och till slut är det en liten skylt med detta namn som leder oss rätt.

Grunden för verksamheten hos ABS är pumptillverkning. Det är inom detta område som företaget har sina rötter. Efterhand har man sedan vuxit genom uppköp av kompletterande verksamheter och dessa har fram tills nyligen drivits under separata varumärken. ABS vision är att försöka bli nummer ett på det man är bra på inom branschen, att erbjuda helhetslösningar. Det som särskiljer ABS är förmågan att erbjuda sina kunder en bred portfölj. Dessutom besitter företaget mycket kunskap efter många år i branschen. Mycket av det som gör varumärket igenkännbart är just människorna bakom – kompetensen som finns på företaget och förtroendet man har hos kunderna.

ABS gamla logotyp fokuserade helt på företagets ursprungliga kärnverksamhet och speglade inte alla övriga verksamhetsgrenar. I samband med att en ny VD tillträdde 2003 kände ledningen att det var dags att tänka igenom företagets verksamhet och positionering. Det primära var dock inte att ta fram en ny logotyp utan fokus låg på att ta fram en positioneringsplattform. För detta anlätades dels reklambyrån Hilanders och dels en extern konsult inom varumärkesstrategi.

Det hela inleddes med att företaget analyserades för att få fram dess kärnvärden. Detta arbete resulterade i tre stycken nyckeluttryck:

- Caring
- Challenger
- Clean water

ABS ville få fram att det inte bara var pumpar företaget sålde, utan hela system. Målet var att framgångsrikt integrera alla verksamhetsgrenar under det gemensamma namnet ABS samt att även lyfta fram de ”mjukare” sidorna av företaget. För att förstärka effekterna av de nya övergripande strategierna började man också arbeta på en logotypförändring. Den gamla logotypen symboliserade inga kärnvärden, utan gav mest ett ”hårt och industriellt” intryck. Kopplingen till vatten framgick inte heller tydligt. Initialt höjdes negativa röster som hellre hade sett att ABS fått en tyngre industrilogotyp i stil med ”Caterpillar”. Viktoria tycker annars att den nya logotypen har medfört kreativa förde-

lar för företaget. Den upplevs som ”snyggare”, vilket leder till att ABS tenderar att använda den i sammanhang där den gamla inte kändes rätt. Exempelvis har endast vågen i olika färger använts som symbol vid events inom företaget och man är inte heller främmande för att ha logon i större format på glasrutor och liknande.

I samband med logotypbytet hade företaget mycket intern utbildning för att samla all personal bakom beslutet. Målet var att få alla medarbetare att förstå vad det nya ABS stod för. Viktoria anser att den interna betydelsen av logotypförändringen överstiger den externa, även om denna naturligtvis också är viktig. Det nya ABS med alla verksamheter under ett tak blev även ett sätt att lyfta medarbetarna och få dessa att känna sig mer betydelsefulla. De som tidigare arbetat med att sälja endast pumpar fick nu ett mycket bredare produktprogram att marknadsföra och kompetensen behövde byggas på. Det fanns ett behov av ökat sälj- och marknadstänkande på ledande positioner i företaget.

När det gäller kunderna upplevdes övergången till den nya profilen som relativt smärtfri. Ett fåtal kunder har dock initialt haft svårt att anpassa sig helt till att alla produkter numera heter ABS. Detta gäller t.ex. köpare av märket Pumpex, en pumptillverkare som köpts upp av ABS men där varumärket ”Pumpex” behållits fram tills nyligen. En del kunder visade sig här vara väldigt fästa vid det gamla varumärket, trots att det var exakt samma produkt som nu såldes under ABS namn och logotyp.

Vi frågade Viktoria vilken image hon trodde företaget har hos sina kunder. Svaret blev att ABS ses som ett kompetent företag som vet vad de pratar om. Kunderna ser företaget som någon som kan erbjuda bra tjänster och produkter som de har nytta av. Viktoria tillägger att det händer att kunder även kan tycka att ABS är lite väl blygsamma när det gäller att tala om sig själva.

Den utomstående konsult som anlitas har också haft en viktig roll att förmedla de nya värderingarna till personal på ledande befattningar inom företaget. Kärnvärdena har ingen betydelse om inte ledningen förstår dem.

Viktoria menar att ompositionering och logotypförändring har bidragit till att försäljningen av företagets produkter ökat. ABS säljare kan nu bättre förmedla hela bolagets kompetens och man säljer hela paketlösningar på ett sätt som inte var lika smidigt innan. Det har även blivit lättare att t.ex. sluta ramavtal med stora vattenkoncerner tack vare den breda kompetensen.

Vid logotypbytet ägde även andra förändringar rum inom ABS. Företaget fick en mer centraliserad ledning och huvudkontoret bytte plats.

Vi frågade avslutningsvis Viktoria vad hon trodde angående den logotypens betydelse inom business-to-business kontra business-to-consumer. Svaret blev att den var av samma betydelse oavsett inom vilket område företaget verkar. Kunderna fattar sina köpbeslut på samma grunder inom båda områdena.

4.5 ALFA LAVAL

Alfa Laval har sitt huvudkontor i utkanten av Lund och där mötte vi Pia Klee som arbetar med marknadskommunikation på företaget. Pia berättar på snabb danska att Alfa Laval är ett företag som växt mycket genom att köpa andra företag och deras kompetenser. Som en följd av detta finns det fabriker utspridda i både Europa, Asien och USA. Inom dessa områden finns en tydlig trend att produktionen flyttas till de regioner där arbetskraften är billigast.

Alfa Laval värderar servicedelen av sin verksamhet högt. Det är här företaget tjänar de största pengarna. Försäljningsverksamheten å andra sidan är utsatt för mycket hård konkurrens, vilket leder till att man där får hålla till godo med små marginaler. Med anledning av detta arbetar företaget mycket med långsiktighet och försöker skapa en livslång relation med kunden.

Pia Klee började på Alfa Laval 1994, tre år efter att företaget köpts upp av Tetra Pak. Hon berättar att Tetra Pak och Alfa Laval till en början använde sig av samma logotyp med olika namn framför, men att det efter försäljningen av Alfa Laval lades ner mycket arbete på att stärka dess varumärke och markera särskiljningen från Tetra Pak, något som bl.a. innebar att ny en ny visuell identitet togs fram. Eftersom Alfa Laval såldes ifrån Tetra Pak var det också naturligt att det var de som gjorde förändringar. Man hade tidigt påbörjat processen med att analysera det nya Alfa Laval för att komma fram till vad detta stod för, men arbetet kunde inte slutföras innan allt var klart med den nya ägaren. Under tiden utnyttjades den kreativa dialog som fördes med potentiella köpare och analytiker inför affären. Dessa ställde en rad frågor om företaget, vilket senare utnyttjades som ett verktyg för att skapa en bild av vad Alfa Laval var. Det hela mynnade ut i en ”brand-driver” som löd ”Security of change”. Att stärka och tydliggöra varumärket var också en medveten strategi för att förbättra förutsättningarna inför den börsintroduktion som var planerad under de kommande åren.

Pia berättar att man hade räknat med att det skulle ta fem till sex år innan Alfa Laval åter fanns på börsen, men det tog bara tre. Ett starkt varumärke medför att man kan ta bättre betalt för sina produkter samt att företaget får mer trogna kunder och mer dedikerade medarbetare. Varumärket kan ses som en aktie som har stort värde vid försäljning och det var naturligt att företaget nu ville maximera detta värde. Man ansåg i samband med detta också att den gamla symbolen med ett Alfa-tecken inte var den starkaste delen i Alfa Lavals logotyp. Alfa-tecknet försvann också i den nya logotypen. Det mest intressanta var istället namnet. Företaget har en anrik historia och mycket värde har byggts in i namnet under lång tid. Pia anser att viktiga egenskaper som Alfa Lavals varumärke representerar är service och teknisk expertis. Företaget upplevs också mycket som ”det trygga valet”, då man funnits på marknaden under många år.

Vidare konstaterades att det i Sverige rådde en diffus kunskap om vad Alfa Laval egentligen gjorde. Företaget var välkänt, men många kunde inte riktigt sätta fingret på vad verksamheten bestod av. I samband med att den nya logotypen lanserades anordnade företaget upplysande annonskampanjer i syfte att komma tillrätta med denna problematik. Pia anser att arbetet med att förändra och stärka Alfa Lavals varumärke har medfört en ökad förståelse för företagets verksamhet. Detta märks inte minst i samband med jobbintervjuer. Det är inte bara namnet människor känner till utan de vet också vad Alfa Laval arbetar med i högre grad än tidigare.

Den nye koncernchefen trodde starkt på tankarna kring branding och framtagningen av den nya logotypen kan ses som en slutsummering av det arbete som lades ned på att analysera och stärka Alfa Lavals varumärke. För arbetet med företagets nya identitet anlätades den London-baserade branding-byrån Landor, en byrå som arbetat med ett flertal internationellt tunga namn. En anledning till att Alfa Laval i detta läge valde att arbeta med en engelsk byrå var för att ordentligt komma ur det gamla spår man var i. Samtidigt ville företaget inte riskera att tappa sin själ och komma för långt bort. Den nya logo som togs fram av Landor ska spegla både ”security” och ”change”.



Det övre strecket i logon symboliserar solen (change), medan det undre symboliserar horisonten (security). Texten som tillsammans med linjerna utgör namnet är i själva verket en och samma symbol som är vriden åt olika håll. Detta symboliserar flexibilitet och visar hur Alfa Laval anpassar sig efter morgondagens förändringar.

Pia anser att den nya logon med sin lätthet och elegans står ut bland övriga tunga industrilogos. I samband med att det nya grafiska materialet presenterades, lämnade Landor omfattande riktlinjer som beskrev exakt hur den nya logotypen skulle se ut och användas i olika situationer. Det poängteras dock att fokus inte bör ligga för mycket på design-riktlinjer utan snarare på kommunikations-riktlinjer. Det väsentliga är inte om logotypen står si eller så många millimeter in på pappret utan det viktiga är vilket budskap som kommuniceras. Med den nya strategin har fokus flyttats mot mer kommunikationsinriktade riktlinjer. Pia anser att arbetet med logotypen och tillhörande riktlinjer blev rätt utfört från början, och under de fem åren som nu gått har det inte funnits någon anledning att fundera över ytterligare modifieringar. Hon anser dock att företaget kan bli bättre på att märka produkterna med företagets logotyp. Idag har bara en tredjedel av produkterna en tydlig Alfa Laval-märkning.

Det förändrade varumärket anspelar mer på känslor än tidigare. Denna positionering har inte minst skapat uppmärksamhet bland många andra industriföretag, som också börjat tänka i samma banor. Utåt mot kunderna har förändringen upplevts som mer glidande än inom företaget. Den största förändringen har skett internt och då har den logotypen spelat en viktig roll för att ena alla bakom den nya identiteten.

Vi frågade Pia om varumärket och logotypens betydelse i business-to-business kontra konsumentinriktade varumärken. Här nämns en stor skillnad mellan de olika typerna av verksamheter. I konsumentinriktade företag är det själva produkten som bygger upp bilden av varumärket hos kunderna. I ett business-to-business företag som Alfa Laval är det människorna, då framförallt säljkåren, som bygger upp denna bild. Hos Alfa Laval kommer kunder först i kontakt med människor och sedan produkten, medan det ofta är tvärtom för ett konsumentvarumärke, där den avgörande kontakten istället sker via produkten eller någon form av reklam för denna.

Vi undrade avslutningsvis om det finns en trend att företagen idag går in för att samla olika varumärken under ett namn, att man i högre grad försöker skapa helhetslösningar. Pia menar att helhetslösningarna ibland ger sämre marginaler och för Alfa Laval del skiftar det mellan olika marknader hur deras produkter erbjuds, dvs. om de erbjuds som helhetslösningar eller separat.

5. HUR FORMGIVNINGBYRÅERNA ARBETAR

Här presenteras en kortare beskrivning över arbetsprocessen hos de två byråerna vi besökte, baserat på vad de själva berättade.

Under samtalen med representanter från Borstahuset och Hilanders fick vi en inblick i byråernas verksamhet och hur de arbetar. Vid en jämförelse av de två fann vi många gemensamma drag och synsätt rörande de områden som var av intresse för oss. Samtidigt fanns det även verksamhetsmässiga skillnader. Hur som helst känner vi ändå att vi kan presentera en generell plan över deras arbetsprocesser.

När byrån inledningsvis blir kontaktad av företaget för ett uppdrag träffas först de båda parterna under ett par mötesliknande omständigheter. Konsulter från formgivningsbyrån inleder här ofta en process som går ut på att man diskuterar med framträdande personer inom företaget för att lära känna verksamheten bättre. Det är sällan ett företag bara vill förändra sin visuella identitet. Det föreligger ofta ett behov av att göra ytterligare förändringar, som t.ex. att man vill förbättra sin kommunikation eller ta fram en varumärkesstrategi. Processen fortsätter med att byrån ”lärt känna” företaget bättre, intervjuer sker med olika intressenter - investerare, kunder, leverantörer för att få en klarare bild. Beroende på vilken arbetsroll byrån har samt storleken på företaget är detta en process som kan ta allt från någon månad upp till några år.

På byråerna börjar formgivarna arbeta för att skapa den nya logotyp. Denna ska ju överensstämma med de kärnvärden, eventuella ompositioneringar och marknadsstrategier som man initialt börjat utveckla. Mycket av formgivarnas jobb är att tidigt börja idéskissa för att sedan arbeta på datorn för att få fram de första utkasterna till den nya logotypen.

Kanske det är på sin plats att förklara arbetsindelningen på en formgivningsbyrå. Man arbetar ofta i projektgrupper: Formgivarna är de som arbetar framför datorerna i program som Adobe Creative Suite och Corel och tar fram grafiska förslag, ett arbete som är mycket spännande och kreativt lekande. Ofta tas flera olika alternativ fram innan man bestämmer sig för att köra enligt en viss linje.

Art Directorn är den som övervakar grafikernas process och han eller hon är ofta "idémotorn" bakom olika förslag och framtaganden. AD besitter ofta mycket varumärkeskunskap och kan sköta konsultuppgifter åt det företag byrån arbetar med.

Projektledaren/Varumärkesstrategen är dock oftast den som har konsultrollen åt företaget. Han sköter intervjuer och diskussion med företaget och är hjärnan bakom olika marknadsföringsstrategier som senare ska implementeras på företaget. Projektledaren är den som kommer att ha mest kontakt med företaget. Det är givetvis han som leder projektgruppen.

Plannern tar fram olika marknads- och kundundersökningar som projektledaren använder i sin strategiutveckling till företaget.

Copywriterns roll är att skriva och granska all textmässig information som ska användas i den marknadsföringsmässiga kommunikationen. Det är viktigt att kontrollera att denna överensstämmer med de strategier som varumärkesstrategen har lagt upp.

Projektgruppen kan variera i storlek och kompetenser beroende på uppdrag. Det formgivningbyrå levererar är en dels skriftlig manual som förklarar företagets brister och fördelar, en redogörelse för den kommande marknadsstrategin och hur den skall implementeras. Formgivningsbyrå levererar också det nya grafiska programmet med tillhörande riktlinjer för hur detta ska tillämpas på produkterna och företagets fordon t.ex. Det finns också exempel för brevpapper, visitkort, skyltar och marknadsföringsmaterial (give-aways) samt givetvis för annonser och olika digitala medier. Formgivningsbyråns roll är att med sin kunskap kunna leverera detta som en användbar kreativ idé åt beställaren.

6. ANALYSDISKUSSION

I detta kapitel jämförs viktiga delar ur teorikapitlet med empirin. I stort sett betar vi av rubrik för rubrik från teorikapitlet mot de olika företagen. Vår förhoppning är att teorikapitlet ska fungera som ett verktyg vid företags logotypförändring. De olika delarna i teorin hoppas vi ska kunna applicera på de olika momenten i förändringsprocessen. Vi har även tagit fram en modell som sammanfattar utvalda delar av teorin, som skall testas på det empiriska materialet. Allra sist jämförs de båda byråernas arbetsprocess med hur processen beskrivs i teorin.

6.1 ATT FÖRÄNDRA ETT VARUMÄRKE – STRATEGISKT FOKUS.

6.1.1 BAKOMLIGGANDE ORSAKER

Tetra Pak köpte upp Alfa Laval 1991 och denna sammanslagning var av den storlek att den innebar en stor organisatorisk förändring inom Tetra Pak. I ABS fanns ett underliggande behov av förändring. I samband med att företaget fick en ny VD såg denne till att starta förändringen inom företaget. Alfa Laval köptes av Industri Kapital från Tetra Pak år 2000 och blev därmed åter ett fristående bolag, ett bolag som skulle återintroduceras på börsen. I samband med denna förändring ville företaget särskilja sig från Tetra Pak.

Återkopplas detta till den teoretiska referensramen ser vi att både Tetra Pak och Alfa Laval genomgår förändringar enligt Kapferers påstående, att uppköp var en bakomliggande faktor. I ABS fall var det en ny tillsatt VD som startade förändringsprocessen, något som stämmer med de teorier som beskrivs i Curt Dahléns bok *Design Management*.

6.1.2 LOGOTYPENS BETYDELSE FÖR OLIKA TYPER AV FÖRETAG

Här skiljer sig åsikterna åt mellan våra intervjuobjekt. Representanter från Borstahusen och ABS anser att det inte spelar någon roll ifall det rör sig om ett konsumentinriktat företag eller ett företag som verkar inom business-to-business. Konsumentföretaget är visserligen exponerat mot många fler kunder, men inom business-to-business är varje affär värd mycket mer. Dessutom menar de att beslut fattas av människor oavsett om affären sker mellan företag eller mellan företag och konsument. Således är det samma sorts känslor och värderingar som ligger till grund för de beslut som tas. På Tetra Pak tror man dock att logotypen är av större betydelse hos ett företag som arbetar direkt mot konsumenten. Det är framförallt externt som betydelsen är stor hos konsumentföretaget.

Vår källa på Alfa Laval menar att i deras verksamhet är det i första hand människorna på företaget som skapar en bild hos kunden, medan det hos konsumentföretaget i första hand är själva produkten och eventuell reklam som skapar denna bild. Här får logotypen en viktig roll. Både Tetra Pak och Alfa Laval anser dock att logotypen har stor betydelse som internt styrmedel.

6.1.3 ATT FÖRÄNDRA ELLER EJ

Alfa Laval ville bryta upp med sitt förflutna. Håkansson menar att om ett företag ska bryta upp med sitt förflutna bör man försäkra sig om att detta verkligen är det förflutna och inget som fortfarande lever kvar i kundernas medvetande. Här tror vi att det finns en risk att många fortfarande associerar Alfa Laval med dess tidigare logotyp, vilket försvårar för dessa individer att ta till sig den nya profilen. Dock anser representanter från både Tetra Pak och Alfa Laval att styrkan främst sitter i namnet Alfa Laval, och därför skulle inte denna problematik vara av större betydelse. Alfa Laval hoppas att sin nya logotypen är en symbol för en ”flexibel, visionär och världsledande organisation i en föränderlig omvärld, med förankring i en mångårig tradition av ingenjörskunnande”¹¹⁵.

I fallet ABS var situationen en annan. Företaget saknade en tydlig identitet och därmed fanns det inte så mycket att bryta upp från. Enligt Håkansson är det näst enklaste att skapa en uppfattning om något som det inte finns en uppfattning om sedan tidigare. Detta var fallet med ABS.

Tetra Pak är det mest konservativa företaget när det gäller logotypförändringar. Även om uppdateringar skett känner man igen sig, då samma form har använts. Detta agerande stämmer väl överens med Kapferers teoretiska resonemang som säger att företag måste vara konsekventa för att växa på lång sikt. Kapferer nämner samtidigt att företag inte kan leva för mycket på sin historia. Vi anser att Tetra Pak i mycket liten grad står för innovativitet. Det finns en stark koppling till originalprodukten, tetran, som nu funnits på marknaden i över ett halvt sekel.

6.1.4 HANTERING AV MOTSÄTTNINGAR TILL FÖRÄNDRINGAR

I samband med köpet av Alfa Laval var Tetra Pak noga med att försöka förmedla enighet till de anställda genom den nya logotypen. Det som skedde på Tetra Pak kan jämföras med vad Kapferer nämner i sin bok *Strategic Brand Management*. De anställda på Alfa Laval och Tetra Pak hade skapat starka emotionella band till respektive varumärke och om man inte framgångsrikt integrerat

¹¹⁵Alfa Laval pressmeddelande (2001)

företagen hade risken varit att personal inom Alfa Laval känt sig personligen angripna och vice versa.

ABS använde sig av mycket intern utbildning för att samla personalen bakom den nya logotypen och strategin, efter att det initialt funnits en del motsättningar. Motsättningar fanns även bland kunder till vissa av de varumärken som nu integrerats under ABS namn. Kapferer talar om att relationer inom business-to-business är uppbyggda under lång tid och bygger på lojalitet. Detta kan appliceras på ABS där integrationen av Pumpex innebar att många av detta varumärkes kunder hade svårt att ta till sig produkten under ABS namn. När det gäller Alfa Laval förekom involvering av kunder, men vi tror att det finns en risk att de anställda förbisås i samband med framtagningen av den nya logotypen. Tetra Pak valde ett tillvägagångssätt som närmast kan beskrivas som "top down" och varken kunder eller anställda var involverade i förändringsprocessen.

Timing är här en viktig faktor och enligt Kapferer måste information om en förändring få tid att sjunka in innan den genomförs. Alfa Laval var på väg att börsintroduceras och hade precis fått en ny ägare, två faktorer som kan ha bidragit till att de anställda förbisågs i en större utsträckning än normalt. Från att ha varit en del av Tetra Pak:s konservativa och industriella varumärkesstrategi gjorde företaget nu en radikal förändring och valde ett mer innovativt tillvägagångssätt. Tillsammans med den nya varumärkesmedvetna VD som tillträtt anlätades en av Europas största varumärkesinriktade konsultbyråer, Landor, för att göra en ompositionering och skapa en ny visuell identitet åt Alfa Laval.

Enligt Kapferer är det viktigt att förstå vilka värden kunden associerar med varumärket och här anser vi att alla tre företagen lyckats väldigt bra. Alfa Laval valde att förändra mycket av sin logotyp men de valde ändå att behålla det starkaste, dvs. namnet. Tetra Pak valde att behålla både grafiskt formspråk, triangeln, och färgen. ABS var tämligen identitetslöst men de valde även att behålla sitt starkaste attribut, namnet. Vid dessa förändringar och eventuella stiliseringar är det viktigt att företaget behåller de karakteristiska dragen, om det kan vara form, färg eller namn för att fortfarande vara igenkänningsbart hos motparten.¹¹⁶

¹¹⁶ Arai, *Perception*. sid 28 (2001)

6.2 SKAPANDEPROCESSEN BAKOM VARUMÄRKE OCH LOGOTYP

6.2.1 SKAPANDEPROCESSEN

Författaren T Jackson nämner i *Design Management* ett antal riktlinjer angående hur en logotyp bör framställas för att det ska åstadkommas eftersträvansvärda emotionella kopplingar i intressentens hjärna:

Färgval. Den blå färgen står för innovation och rationalitet, och är således vanligt förekommande bland teknikföretag. Alla tre fallföretagen använder sig av denna färg i sin logotyp, vilket är bra. Det kan också vara en sociologiskt val, att blå är ett kulturellt accepterat färgval för industriföretag.¹¹⁷ Färg kan bli ett karakteristiskt drag för logotypen, alltså att färgen är en del av igenkänningen för logotypen.¹¹⁸ Alla tre företagen lade betydelse vid färgvalet.

Form. Tetra Pak:s logotyp, typografin och enkelheten i ”triangeln” ger en tung industriell känsla, vilket stämmer bra överens med företagets image. Den liksidiga triangeln inger lugn genom dess symmetriska balans. Stabilitet förmedlas genom basen, spänning från toppen.¹¹⁹ ABS vill förmedla sina mjuka värden, flöde och vatten, värden som framgår tydligt. Den kurvade linjens ska grafiskt illustrera rörelse, som oftast först fångar betraktarens intresse innan helheten framkommer.¹²⁰ Alfa Lavals logotyp består av flera komponenter som är tacksamma att analysera, den lågt belägna horisontella linjen ger betraktaren en känsla av trygghet och möjlighet. Den kurvade linjen skapar en känsla av lekfullhet och rörelse samt ger ett lättare intryck. Dessa former är helt enligt Alfa Lavals värderingar men däremot valet att använda sig av smala linjer som har ett tydligt avstånd mellan varandra ger ett intryck av skörhet och nästan timiditet. Motsatsen är tjocka linjer som ger intryck av självsäkerhet och styrka. Företaget har lyckats bra med att typografiskt använda ett och samma tecken i olika vinklar för att få fram bokstäverna i Alfa Laval.¹²¹

Enkelhet. Långtidsminnet föredrar enkelhet, vilket medför att det är bäst att skapa en så stilren logotyp som möjligt. Tetra Pak och ABS logotyper är väldigt enkla och stilrena, vilket gör att de uppfyller dessa kriterier. Alfa Laval däremot med dess olika komponenter är för svår, vilket inte tilltalar det limbiska systemet. Frågan är om ens hjärnbarkens kognitiva förmåga kommer till insikt om Alfa Lavals symbolik.

¹¹⁷ Thomson, *Why we see*, sid 36 (2005).

¹¹⁸ Arai, *Perception*. sid 29 (2001).

¹¹⁹ Thomson, *Why we see*, sid 38 (2005).

¹²⁰ *Ibid*, sid 47.

¹²¹ *Ibid*, sid 40.

Steg ett. Alla våra fallföretag har gamla inarbetade namn och dessa valde man i samband med förändringsprocesserna att bevara i den mån det var möjligt, eftersom mycket av varumärkets värde låg i namnet. När Tetra Pak och Alfa Laval slogs samman behölls originalnamnen som varumärken, och koncernen fick sedan ett nytt samlingsnamn med anknytning till de båda företagen. Tanken bakom namnet Tetra Laval var att använda de unika delarna från de två företagen och på så sätt bibehålla värdet i varumärket. Använder vi skalan ser vi att ABS och Alfa Lavals namn kan sägas vara ”fristående”, medan Tetra Pak:s namn återfinns i andra ändan av spektrumet och närmast kan anses som deskriptivt eftersom deras produkt är välkänd.

Steg två: Efter ändringen valde ABS att gå från en *namn-logotyp* till en *namn-symbol-logotyp* för att bättre spegla företagets verksamhet - jämför gärna ABS våg som ska illustrera flöde och rörelse med Nikes båge i teoridelen. Tetra Pak har även de en *namn-symbol-logotyp*, där den ursprungliga triangeln skall symbolisera ”ursprungstetran”. 1993 integrerade de Alfa-logotypen för att visuellt illustrera sammanslagningen. Man har dock valt att ha kvar Alfa-tecknet även efter att varumärket Alfa Laval lämnat koncernen. Även Alfa Laval har en *namn-symbol-logotyp*. Symbolen används bl.a. för att grafiskt illustrera ”Security of change” där nedre linjen representerar horisonten, det stabila, medan den övre representerar solen, förändringen. Linjerna skapar dock en logisk lucka i logotypen. Om linjen ska symbolisera delar av bokstäverna, skulle en oinvidd kunna läsa Alfa Lavals logotyp som Atfa Tavat. Tilläggas bör dock att Alfa Laval fick mycket positiv respons vid lanseringen av den nya logotypen. Det ansågs t.ex. att logotypen var innovativ och bröt ny mark.¹²² Eftersom både ABS och Alfa Laval har nya logotyper så har de visuellt ännu inte hunnit inarbetats, vilket gör att de inte åtnjuter någon högre igenkänningsgrad. Tetra Pak:s logotyp har högre visuell igenkänningsfaktor. Den finns också på alla tetror som är skapade av företagets förpackningsmateriel.

Steg tre: Inget som vår uppsats berör. Vi antar att samtliga av de undersökta företagen har registrerat sina logotyper till handelsmärken. Vi fortsätter direkt till:

Steg fyra: Jörgen Haglind poängterade logotypens betydelse som internt styrmedel, något som fungerade bra inom Tetra Pak. Utåt trodde Tetra Pak att deras kunder hade en relativt tydlig och klar bild av företaget Tetra Pak. Även Viktoria Åkesson ansåg att medarbetarna inom ABS hade växt med märket och att de nu började se sig som något mer än pumpförsäljare. Detta har också inneburit fördelar externt, eftersom företaget nu har börjat sälja mycket mer helhetslösningar än tidigare. Inom Alfa Laval hade förändringsprocessen utåt gått mer stegvis, medan det inom företaget

¹²²http://www.jumpola.com/new_briefing31.htm

hade varit snabba förändringar. Här spelade den nya logotypen en viktig roll när det gällde att förmedla den nya identiteten till de anställda.

6.2.2 DESIGNVÅRD

Under vårt möte på Hilanders framkom att uppdatering av logotypen ofta sker var tionde till tolfte år ur trendsynpunkt. Tetra Pak förväntade sig dock att nuvarande logotypen skulle hålla åtminstone tre till fyra managementperioder.

Alfa Laval hade det mest ambitiösa grafiska programmet av de tre företagen och det var även de som hade mest problem. Alfa Lavals filialer runt om i världen följde nämligen inte alltid reglerna i de grafiska manualerna. Problemen uppstod oftast vid skyltframställning, där det tummades på de utsatta kriterierna både vad gäller färg och form. Därigenom skadade filialerna Alfa Lavals helhetsintryck. Företaget hade även problem med logotypmärkningen på förpackningar. Vi vill dock tillägga att Alfa Laval var det enda företag som redovisade dylika problem för oss. Vi har dessvärre ingen kännedom om ABS och Tetra Pak:s situation när det gäller eventuell liknande problematik.

Om vi jämför de riktlinjer som finns i *Trademarks & Logos* med våra tre fallföretag ser vi skillnader mellan teori och realitet rörande logotypframställningen. Alfa Laval har valt en design som är både detaljerad och spretig. De har valt att använda sig av ett högst ovanligt typsnitt som egentligen bara består av en båge som roteras runt beroende på vilken bokstav som ska illustreras. Dessutom kan Alfa Lavals logotyp vara problematisk att använda i olika material, t.ex. tryck i metall eller i mindre format, där det finns risk för otydlighet. ABS logotyp kan möjligen vara lite väl knuten till dagens verksamhet men och andra sidan har de själva sagt att all verksamhet kommer att vara knuten till vettenrening. ”Tetra”-delen av Tetra Pak tillsammans med triangelsymbolen kan även de anses vara lite väl knuten till dagens produktlinje, speciellt ur differentieringssynpunkt. Av de tre företagen hade Alfa Laval de mest utvecklade och moderna grafiska manualerna. ABS hade en del manualer och riktlinjer, men enligt Hilanders linje så levererar de inte alltför övertydliga instruktioner. Tetra Pak hade manualer, men dessa har vi inte fått se.

	TEORI/DESIGNBYRÅERNA	ABS	ALFA LAVAL	TETRA PAK
BAKOMLIGGANDE ORSAKER:				
KAPPERER / DAHLÉN	Tillsättning av ny VD	En ny VD tillsattes som var drivande i processen, men...	En ny VD som var brandingfokuserad tillsattes samt att...	
	Uppköp		...Alfa Laval köptes upp av en ny ägare och man ville bryta upp med Tetra Pak	Tetra Pak köpte upp Alfa Laval
	Nedläggning av Verksamhet			
	Avveckling av varumärke			
	Nya marknader			
	Logotypen är obsolet	...ABS hade ett underliggande behov, då en förändring av organisationen och företags inriktning behövde fräschas upp.		
LOGOTYPENS EXTERNA BETYDELSE FÖR OLIKA TYPER AV FÖRETAG:				
	På Borstahuset menar man att logotypen är lika viktig för business-to-business företag som för kommersiella.	Lika stor betydelse för båda sorterna	Hos B2B ftg är människorna viktigare kontakt utåt än produkten. Logotypen viktigare för konsumentföretag.	Viktigast för konsumentföretag, då logotypen här har större betydelse externt.
ATT FÖRÄNDRA ELLER EJ?				
HÅKANSSON	Det enklaste är att bygga vidare på en uppfattning som redan finns			
	Det näst enklaste är att skapa en uppfattning om något okänt	ABS identitet var relativt okänd, så man förlorade inget på att skapa en ny.		
	Det svåraste är att förändra en uppfattning		Risk för att Alfa Lavals kunder och anställda hellre identifierar sig med den gamla logotypen.	
KAPPERER	Någon del av logotypen måste vara konsekvent över tiden			Tetra Pak:s är mest konservativt av företagen, när det gäller logotypen.
	Logotypen kan inte ständigt förmedla det som hör till historien.			Dock finns risken att man i stor grad lever på sin historia...
	Logotypen skall inte vara starkt kopplat till en produkt.			... och är starkt relaterade till sin ursprungsprodukt..

	Teori/designbyråerna	ABS	ALFA LAVAL	TETRA PAK
HANTERING AV MOTSÄTTNINGAR TILL LOGOTYPFÖRÄNDRINGEN:				
KAPFERER	B2B innebär en nära relation till kunderna. Samarbeta med dem. Undvik "fait accompli".	ABS var det av företagen som samarbetade bäst då både kunder (dock efterfrågades Pumpex av kunderna).....	Integrerade kunderna i processen...	Körde hela processen "top down". Ingen part integrerades i processen...
	Anställda skapar emotionella band med sin logotyp. Samarbeta med dem.	... och anställda djupintervjuades vid framtagningen av den nya logotypen.	... men utelämnade de anställda.	... men vid sammanslagningen Tetra-Laval var ledningen noga med att även sammanföra logotyperna så att ingen kände sig överkörd
	Timing är viktigt. Information måste få tid att sjunka in.		Då förändringen genomfördes på kortare tid än beräknat, finns risk för att berörda parter inte hunnit anamma bytet	
	Kommunicera rätt värden. De som kunderna associerar med företaget	Bevarade namnet vilket är varumärkets viktigaste beståndsdel.	Bevarade namnet vilket är varumärkets viktigaste beståndsdel.	Bevarade namnet vilket är varumärkets viktigaste beståndsdel.
LOGOTYPENS DESIGN:				
JACKSON / MURPHY	Ett namn kan vara fristående, associerbart eller deskriptivt.	Fristående namn.	Fristående namn.	Deskriptivt namn som syftar på dess ursprungsprodukt.
	Formen på logotypen skall förmedla samma saker som färgen. Blått tillsammans med hårda former= rationalitet och innovativitet.	Blå färg vilket väl återspeglar teknikföretag. Formen symboliserar ett flöde vilket skall associeras med vatten.	Blå färg. Alfa Laval har den mest avancerade logotypen av företagen. Den ger en känsla av innovativitet.	Mörkblå färg. Logotypen är tung och inte så detaljrik. Formen tillsammans med färgen en känsla av tung industri.
	Logotypen kan bli lättare att känna igen om namnet kombineras med en symbol.	Gick från namn logotyp till namn-symbol. Visar vatten med en våg.	Har en namn-symbol-logotyp. Logotypen symboliserar, förändring, flexibilitet, framtiden samt stabilitet	Både innan och efter förändringen har Tetra Pak en namn-symbol-logotyp. Symbolen visar sammanföringen av Tetra Pak:s och Laval
	Långtidsminnet tycker om enkelhet, därför skall logotypen vara enkel. Även dess budskap skall vara lätt att tolka.	Enkel och stilren logotyp	Avancerad och detaljrik, svårtolkad.	Enkel och stilren logotyp

6.3 FÖRETAGEN I JÄMFÖRELSE MED MODELLERNA

För att ta fram ett företags identitet krävs enligt Aperiares att fem frågor besvaras. Dessa frågor ställde vi till företagen. Frågor samt ytterligare diskussion kring dessa återfinns i teori- respektive empiriavsnitt.

Första frågan rörde företagets vision och i svaren vi fick kan paralleller dras till respektive företags kärnvärden. Detta stämmer väl med modell tre från vårt teoriavsnitt som talar om att visionen påverkar de anställda som i sin tur skapar kärnvärdena. Vi kan exemplifiera detta med ABS. Kärnvärdena är caring, clean water och challenging och visionen är att sträva efter att bli nummer ett på att leverera helhetslösningar inom sin bransch.

Om vi utgår från kärnvärdesmodellen (Modell 1) kan vi dra klara paralleller till ABS och Alfa Laval. Kärnvärdesmodellen menar att all lyckad utvidgning måste vara i linje med företagets kärnvärden. Både ABS och Alfa Laval har valt att utveckla nya produkter men framför allt att lägga mer tyngdpunkt på den utvidgade delen, som service, installation och helhetslösningar. ABS säger att i allting de kommer att göra så ingår vattenrening, vilket är i linje med deras kärnvärden. De undviker den ”förbjudna zonen”,

Inget av företagen anser sig vara unika, men det de representerar är av stort intresse för deras respektive kunder. Detta har bidragit till att de alla har en marknadsledande position.

Samtliga undersökta företag anser att det viktigaste med logotypen är att det är en bärare av identitet, både internt och externt. Internt fungerar logotypen som ett instrument för att motivera anställda. Som exempel kan nämnas när Jörgen Haglund pratade om samgåendet med Alfa Laval, där den nya kombinerade logotypen användes för att ena de anställda. Koncernen visade att båda företagen värderades lika. Jörgen anser dessutom att logotypen fyller en större funktion internt än externt. Att logotypens funktion är tudelad är applicerbart på modell två i teorikapitlet.

Modell tre visar hur företagets olika delar samt kunder är med och bygger upp varumärket. Logotypen är i mitten och fungerar som ett smörjmedel för de olika komponenterna. Schultz och Hatch betonar även vikten av att de tre komponenterna är integrerade för att ett effektivt varumärke skall kunna byggas upp. ABS anser vi har lyckats bra på denna punkt eftersom de med hjälp av djupintervjuer integrerat både anställda och kunder i förändringsprocessen. Hos Tetra Pak däremot

sköttes processen ”top down”, enligt Haglind. Detta tror vi kan ha skapat onödiga konflikter, både externt och internt.

Samtliga undersökta företag har förändrat sin logotyp i olika grad. Dock finns det alltid en del som kan anses vara av mer permanent natur. Ofta är detta namnet. Tetra Pak nämner kombinationen av triangelform och namn. Alfa Laval ser Laval-delen av namnet som något unikt och beständigt. I ABS fall är också namnet det enda som finns kvar jämfört med den tidigare logotypen. Samtliga har dock i viss mån förändrat både färg och form. Detta är applicerbart på de två översta nivåerna i modell fem, Kapferers pyramid. Namnet representerar kärnan medan form och färg representerar stil.

7. AVSLUTNING

I detta stycke skall vi redogöra för vad vi lärt oss under studiens gång, samt besvara det syfte som står i kapitel ett. Således knyter vi ihop säcken för denna uppsats.

7.1 SLUTSATS

Vi kan börja med att konstatera att en reform av logotypen är en komplicerad och krävande process. Motiven till att förändringen uppstår kan vara flera. Vår teoretiska studie sex bakomliggande orsaker nämligen; ny ledning, uppköp, nedläggning av verksamhet, avveckling av varumärken, nya marknader och obsolet logotyp. Den empiriska studien bekräftade i stort de punkter som togs upp i teorin. Tetra Pak:s motiv var samgåendet/uppköpet av Alfa Laval. På ABS tillträde en ny VD samtidigt som man behövde klara ut vad företaget egentligen stod för. Ledningen ville dessutom strukturera upp produktutbudet. Alfa Laval fick en ny ägare och ville markera detta. Företaget var också på väg in på börsen, vilket ytterligare ökade förändringsbehovet.

Logotyper spelar en betydelsefull roll i företagen oavsett om dessa verkar inom business-to-business eller direkt ut mot konsument. Så mycket som 70 procent av ett köpbeslut är baserat på känslor. I slutändan är det människor som gör affärer med människor. Logotypen är dock inte bara viktig utåt sett. Betydelsen är minst lika stor internt som externt. Internt hjälper logotypen till att förmedla företagets identitet till de anställda och skapa samstämmighet.

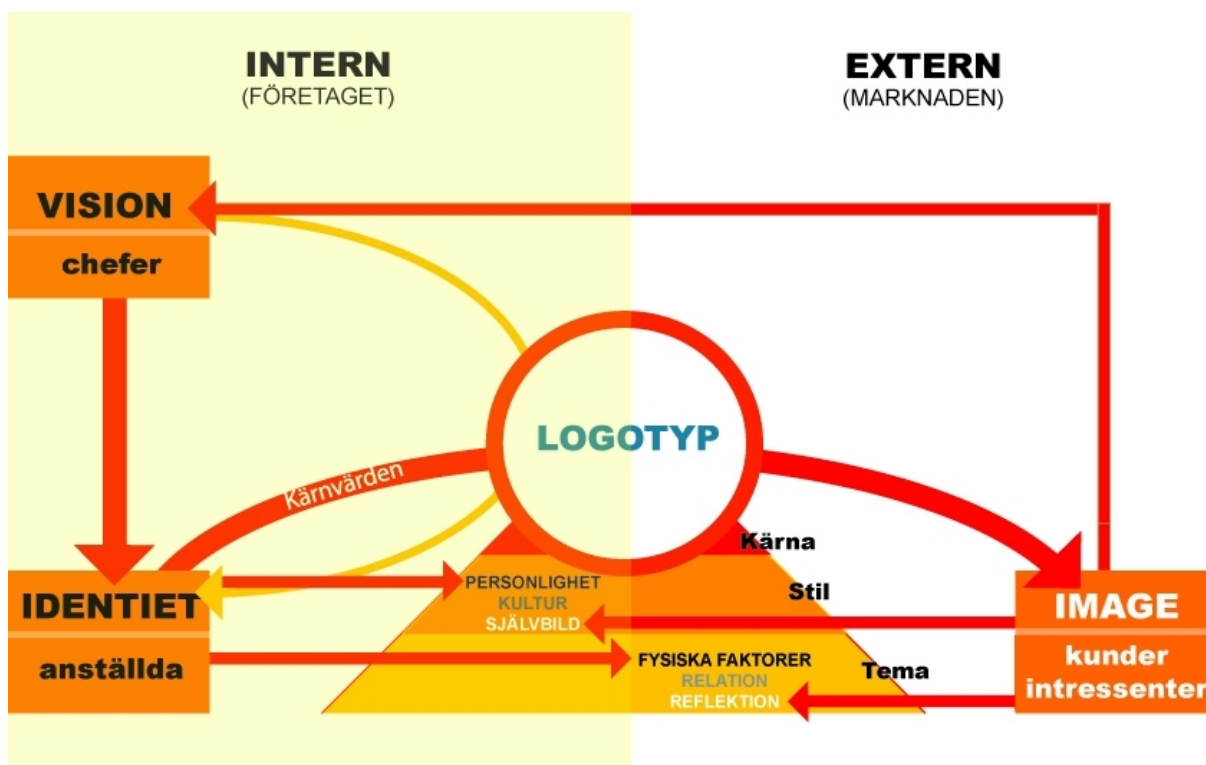
Både teori och praktik säger att logotypförändring bör ske i så liten utsträckning som möjligt. Varumärket bör sända ut konsekventa signaler eftersom människor tycker om att få sina uppfattningar bekräftade, konsonans. En viss anpassning till rådande omvärldsförhållanden bör dock ske för att logotypen ska fortsätta att fungera som ett motivationsinstrument. I genomsnitt uppdaterar företag sin logotyp vart tionde till tolfte år.

För att få med alla berörda parter i en förändringsprocess är det viktigt att lyssna av kunders och anställdas åsikter samt att informera om vilka fördelar förändringen kommer att medföra.

Det är viktigt att ha en enkel logotyp eftersom människans långtidsminne har begränsad kapacitet när det gäller detaljer. Både Tetra Pak och ABS har enkla logotyper som är lätta att återskapa i minnet. Alfa Laval har en mer komplicerad symbol som stämmer sämre överens med hur en bra logotyp bör

vara enligt vår teori. Alla företagen har blått som en viktig färg i sina respektive logotyper. Blått symboliserar teknik och innovation vilket är något som alla tre vill förknippas med.

I ovanstående text anser vi att vi i stort besvarat syftet med denna uppsats. Dock är kanske det viktigaste bidraget till den akademiska- och övriga världen den stora uppsamling av litteratur som sker i teorikapitlet. Vår modell sammanfattar och ger en visuell bild av hur de olika teorierna hänger ihop.



Eftersom det inte finns någon tydlig vägvisande text eller modell kring logotypförändringsbeslut sedan tidigare, hoppas vi att denna uppsats ska kunna fungera som en sorts kompass, och hjälpa till nästa gång ett företag står inför ett sådant vägskäl.

7.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATTAS STUDIER

Det har skrivits en del om ämnet logotyper, men en aspekt som vi hittills inte sett berörd gäller hur pass mycket företagen vinner på att göra olika former av logotypförändringar. Går det att sätta kronor och ören på effekterna av en logotypförändring? Vi inser att denna problematik inte är lätt att utreda, men med tanke på det stora kapital som företag regelbundet lägger ner på sin grafiska framtoning hade det varit mycket intressant att försöka ta reda på om detta är medel som kommer tillbaka till företagen i form av fler kunder och/eller ökad försäljning.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1. PUBLICERADE KÄLLOR

Aperia Tony & Back Rolf, *Brand Relations Management- Bridging the gap between brand promise and brand delivery*, Liber AB (2004)

Armstrong Gary och Kotler Philip, *Marketing: An introduction*, Prentice Hall (2005)

Berger, Warren, *The importance of the Logo*, Graphics nr 999, vol 51. sept/okt 1999.

Evans Judith & Cullen Cheryl Dangel, *Challenging the big brands-how new brands win market share with innovative design*, Rockport Publishers (2003)

Sara Hammarkrantz (Redaktör), *Superbrands Business-to-Business*, Superbrands Ltd (2005).

Håkansson Bengt, *Det missförstådda varumärket. Myt och sanning om "företagets främsta tillgång"*, Liljdahl & Co Förlag (2004)

Kapferer Jean-Noel, *Strategic Brand Management*, Les Editions d'Organisation (1998)

Kotter John P., *Leda förändring-Hur du blir framgångsrik på 2000-talet*, Egmont Richter AB, (1998)

Lindstrom Martin, *Brand Sense*, Kogan Page Limited (2005)

Malhotra Naresh K. & Birks David F, *Marketing Research, An applied approach*, Pearson Education Limited (2003)

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

Mono, *Branding- From brief to finished solution*, RotoVision (2004)

Murphy John & Rowe Michael, *How to Design Trademarks & Logos*, Quarto Publishing (1988).

Möllerup Per, *Marks of Excellence*, Phaidon Press (1997).

Newark Quentin, *What is graphic design?*, RotoVision (2002)

Pavitt Jane, *Brand.new*, V&A Publications (2001)

Rienecker Lotte, Jørgensen Peter Stray, *Att skriva en bra uppsats*, Liber (2004).

Svenning Conny, *Metodboken*, Lorentz Förlag (1997)

Uggla Henrik, *Affärsutveckling genom varumärket: Brand Extension*, Liber ekonomi (2002).

8.2. FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR

ABS hemsida
<http://www.absgroup.com>

Alfa Lavals hemsida
<http://www.alfalaval.com>

Borstahusens hemsida
<http://www.borstahusen.com>

Hilanders hemsida
<http://www.hilanders.se>

Tetra Pak
<http://www.tetrapak.com>

8.3. MUNTliga KÄLLOR

Bäckefjord Tomas, VD, Borstahusen Informationsdesign AB

Klee Pia, Project Manager - Brand Communications, Alfa Laval i Lund

Haglund Jörgen, Informationsdirektör, Tetra Pak

Larsson Sune, Art Director, Hilanders i Helsingborg

Åkesson Viktoria, Communications and Investor relations, ABS

8.4. ELEKTRONISKA KÄLLOR

Pressmedelände hos Alfa Laval, *Landor ger Alfa Laval ett nytt ansikte*. 2001-03-21,
<http://www.alfalaval.com/ecoreJava/WebObjects/ecoreJava.woa/wa/showNode?siteNodeID=6412&contentID=-1&languageID=1&id=2001032100650> (verifierad 2007-01-03).

Coca-Cola,
http://sv.wikipedia.org/wiki/Coca_Cola (verifierad 2006-12-17).

Dagen Industri, 2006-08-23
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dRSS%26ArticleId%3d2006%5c08%5c23%5c198338> (verifierad 2006-12-20).

Dagens Nyheter, 2004-10-13
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=330841> (verifierad 2006-12-15).

Designboom
<http://www.designboom.com/portrait/loewy> (verifierad 2006-12-28).

Designers Jumpola
http://www.jumpola.com/new_briefing31.htm (verifierad 2007-01-08).

Dpexpert
http://www.dpexpert.com.au/archives/2006/01/_kodak_changes_its_logo.html (verifierad 2006-12-12).

Kodak
<http://www.kodak.com/> (verifierad 2006-12-12).

SVT, 2005-11-18
<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22620&a=489477&from=rss> (verifierad 2006-12-21).

8.5 ARTIKELSAMLINGAR

Arai, *Perception (Artikelsamling till visuell kommunikation)*, (2001).

Dahlén Curt (Redaktör), *Design Management*, Raster Förlag (1992).

Holger Lena, Holmberg Ingalill (Redaktörer), *Identitet – Om varumärken, tecken och symboler*, Raster Förlag (2002).

Thomson, *Why we see (Artikelsamling till visuell kommunikation,)*, (2005).

9. BILAGOR

9.1 FRÅGOR

Dessa frågor användes främst som stöd eller checklista när vi träffade de olika representanter.

Frågeförslag företag

1. Hur många gånger har företaget bytt logotyp under de senaste 10 åren?
2. Vad har varit de huvudsakliga motiven bakom förändringarna?
3. Vad har logotypförändringarna medfört för kostnader?
4. Hur har förändringarna uppfattats av kunderna?
5. Har man noterat några resultatförändringar som följd av logotypbytena (bortsett från de rena kostnaderna) ?

Frågeförslag reklambyråer

Inledningsfråga:

Beskriv gärna hela processen, hur ni går tillväga när ett företag kommer och vill förändra/fömya sin grafiska profil och logotyp? Från de inledande diskussionerna till slutprodukten.

Vilka är de vanligaste motiven bakom att företag vill förändra sin logotyp?

Levererar ni något mer med logotypen? Exempelvis någon sorts statistisk eller vetenskaplig data som styrker att den nya logotypen kommer att bidra positivt till försäljningen?

Hur stor är kundpåverkan/företagspåverkan vid framtagning?

Känner man sig ofta som formgivare styrd av företaget, hur fria händer har man?

Hur stort inflytande har ni över färgval, utseende, stil (dvs stil just nu) när ni utformar logotyper?

Hur ofta väljer företag att uppdatera sin logotyp?

Vilka faktorer påverkar - deras affärsidé, trend, image?

Hur bra tycker du att logotypen stämmer överens med image, generellt idag?

Finns det någon skillnad när det gäller vikten som olika företag lägger vid sina logotyper ex. inom olika branscher - B2B, Service , osv. Ser man någon skillnad?

Har logotypens betydelse ökat de senaste decennierna?

Vad för trender inom logotypframtagning påverkar just nu, el kan man se?

Hur uppstår hos företagen behovet att förnya profil oftast, påverkar ni på något sätt – att ni gör reklam för er eller är beslutet helt på deras sida och företagen kommer till er?

Några exempel på företag som idag har bra / dåliga logotyper?

Vilka anser du att ni lyckats speciellt bra med?

Hur viktig del av varumärket anser du att logotypen är?

Vid strategiutveckling, eller varumärkesförändring, rekommenderar ni att man ska förändra sin logotyp?

Hur ser du varumärket som styrmedel?

Vad gör företag oftast för fel när det gäller användandet av logotypen ?

Och vad gör de för fel när det gäller att kommunicera ut sin image?

Vad är en ungefärlig kostnad för att ta fram en ny logotyp alternativt förändra en befintlig?

Finns det några bra exempel där företag gjort logotypförändringar som inneburit ett klart uppsving för verksamheten och man kunnat sätta detta i direkt samband med logotypförändringen?

Några exempel på förändringar/nya logotyper som givit dåligt resultat eller skapat förvirring hos kunder/konsumenter?