



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Hur påverkar ett namnbyte ett företags varumärkeshantering?

Kandidatuppsats våren 2006
Marknadsföring, FEK 582

Handledare

Roland Knutsson
Björn Carlsson

Författare

Ricard Pettersson, 811009
Fredrik Sundgren, 800711
Wilhelm Tham, 810831

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Hur påverkar ett namnbyte ett företags varumärkeshantering?
Seminariedatum:	2006-06-05
Ämne/kurs:	FEK 582, Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
Författare:	Fredrik Sundgren, Wilhelm Tham, Ricard Pettersson
Handledare:	Roland Knutsson, Björn Carlsson
Fem nyckelord:	Varumärke, Strategi, Kommunikation, Brand equity, Brand management
Syfte:	Syftet är att skaffa en bättre förståelse för hur ett namnbyte går till och att ställa detta i relation till hur det bör gå till inom ramen för effektivt varumärkeshantering.
Metod:	Metoddelen är indelad i två delar; den första delen antar en teoretisk metodansats och den andra delen som följer efter teoriavsnittet behandlar den mer praktiska delen och därvid tillvägagångssättet för att insamla data om verkligheten. Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie som bygger på kvalitativa intervjuer. Sekundärdata och olika teorier används för att analysera den empiriska datan.
Teoretiska perspektiv:	Inledningsvis beskrivs grundläggande begrepp kring varumärken. Därefter presenteras varumärkeshantering som en process från intern till extern marknadsföring. Avslutningsvis presenteras den grafiska kommunikationen samt hemligheten bakom att skapa en stark varumärkesportfölj.
Empiri:	Att byta varumärke är en komplex process; ett företag måste ha ett långsiktigt strategiskt synsätt genom vilket de

kan hantera sitt varumärkeskapital på ett passande sätt för att lyckas med ett namnbyte.

Resultat: Varumärkeshantering är ett komplext begrepp likaså är forskningsfrågan en komplex fråga. Huvudfallföretaget E.ON tycks genom att ha anlitat en extern reklambyrå ha lyckats väl med att hantera sitt varumärke över ett namnbyte. Ett namnbyte påverkar ett företags varumärkeshantering såtillvida att detsamma intensifieras. Vårt teoretiska bidrag står att finna i en summarisk modell över varumärkeshantering. Förslag på vidare forskning kan vara att göra en jämförande studie, när det gäller varumärkeshantering, där företag som nyligen genomfört namnbyten jämförs med företag som inte gjort det .

Summary

Title: How does a corporate name change affect a company's brand management?

Seminar date: 2006-06-05

Course: FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Fredrik Sundgren, Wilhelm Tham, Ricard Pettersson

Advisors: Roland Knutsson, Björn Carlsson

Key words: Brand, Strategy, Communication, Brand Equity, Brand Management

Purpose: The purpose is to get a better understanding of how a corporate name change is conducted and how it should be conducted in terms of efficient brand management.

- Methodology: This chapter is divided into two separate parts of which the former takes a theoretical approach and the latter a practical approach. The thesis is based on a qualitative research design where qualitative interviews are used to gather empirical information. Secondary data and theoretical perspectives are used as a framework when analyzing the empirical data.
- Theoretical perspectives: Basic brand theory is the foundation of this chapter which continues by presenting brand management as a process that goes from internal to external communication. This chapter also describes the key elements behind creating a strong brand portfolio.
- Empirical foundation: Changing a corporate name is a complex process; a company needs a long-term strategic approach through which they are able to master its brand equity accordingly in order to succeed with a name change.
- Conclusions: E.ON, with the help of a consultancy agency, appears to have succeeded with their name change. A corporate name change has an intensifying effect on a company's brand management. Our theoretical contribution consists of a simplified model that attempts to explain the process of brand management. Our proposal of further research is to conduct a comparative case study.

Förord

En kandidatexamen kräver en kandidatuppsats. Detta innebar dock inte att vi, när den tiden kom då det var dags att presentera ett utforskat, intressant och ämnesrelevant problemområde som föremål för vår uppsats, till fullo var på det klara med vad vi ville undersöka. Det diskuterades flitigt kring olika ämnesval ända tills en i gruppen uppmärksammade det faktum att FöreningsSparbanken Sverige ska byta namn. Detta kändes åtminstone aktuellt, och riktade våra ansträngningar i jakten på det perfekta ämnet. Vårt nyfunna fokus ledde till att en annan gruppmedlem fann en spalt på Internet med uttrycken "brand equity" och "name change" i samma mening. Först nu fokuserade tre par ögon på samma datorskärm. Om företag som byter namn ligger i tiden, gör brand equity det också samtidigt som det är ett i allra högsta grad marknadsföringsrelaterat begrepp. I kombinationen, tyckte vi alla, bodde en stor potential, och på den vägen är det.

Att skriva uppsats, har det visat sig, är en krävande process. Inte desto mindre är den dock givande. Vi har lärt oss oerhört mycket om vårt ämne, givetvis, men också en ansevärd del om företagsekonomiskt uppsatsskrivande. Det senare på gott och ont.

Uppsatsen bör vara lätt att ta till sig även för oinvidga i företagsekonomi och bjuder alltså på en insikt i varumärken och vad de kan betyda i en alltmer föränderlig företagsvärld.

Vi vill passa på att tacka våra handledare; Roland Knutsson och Björn Carlsson för deras råd och synpunkter under processens gång, det var dessutom dem som fick oss att börja fundera över intressanta ämnen. Vidare hade det inte blivit någon studie överhuvudtaget om inte för Gert-Owe Ohlson på FSB, Lars-Göran Phil på E.ON, Rai Williamsson också på E.ON och slutligen Ulf Strömqvist på Hilanders. Tack för att ni avsatte tid för våra intervjuer!

Lund den 30 maj 2006

Fredrik Sundgren, Wilhelm Tham och Ricard Pettersson

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	8
1.1	Problemområde 10
1.2	Positionering..... 12
1.3	Namnbyten 14
1.4	Forskningsfråga 15
1.5	Syfte 15
2. Metod – del 1	16
2.1	Informationsbehov 16
2.2	Metodologiskt angreppssätt..... 17
2.3	Undersökningsdesign 18
2.4	Kvalitativa intervjuer..... 19
2.5	Begränsningar..... 21
2.5.1	Kvalitativ metod 21
2.6	Val av fallföretag..... 23
2.7	Fallföretag 24
2.7.1	E.ON..... 24
2.7.2	Föreningssparbanken..... 24
2.7.3	Telenor 25
3. Teori	27
3.1	Vad är ett varumärke 27
3.2	Varumärkeskapital 28
3.3	Varumärkeshantering – En process..... 29
3.3.1	Operationalisering 29
3.3.1.1	Strategi 29
3.3.1.2	Uppifrån och ner..... 31
3.3.1.3	Konsistens 31
3.3.1.4	Varumärkeskultur..... 32
3.3.1.5	Att mäta ett varumärke 32
3.4	Intern marknadsföring 34
3.4.1	IM 34
3.4.2	IMO 35
3.4.3	Arbetsmoral 35
3.4.3.1	Reflektion 36
3.4.4	Internt varumärkesuppbyggande 37
3.4.4.1	Timing 39
3.5	Extern marknadsföring 39
3.5.1	Visuell kommunikation 40
3.5.1.1	Logotyp 40
3.5.1.2	Namn 41
3.5.1.3	Färger 41
3.5.2	Att uppfylla löften 43
3.6	Att skapa en stark portfölj 44
4. Metod – del 2	47
4.1	Genomförande 47
4.1.1	Val av intervjupersoner 47

4.1.2	Insamling av empiri.....	48
4.1.3	Insamling av sekundärdata.....	48
4.1.4	Utvärdering.....	49
5. Empiri	50
5.1	Föreningssparbanken Halmstad.....	50
5.2	E.ON Malmö.....	52
5.3	E.ON Halmstad.....	52
5.4	Hilanders Helsingborg (Reklambyrå).....	53
5.5	Processen.....	54
5.6	Internt.....	56
5.6.1	Strategi.....	56
5.6.1.1	One E.ON.....	57
5.6.1.2	Interna mätningar.....	58
5.6.1.3	Interna resultat.....	58
5.6.2	IMO.....	59
5.6.3	Budget.....	59
5.6.4	Framtiden.....	59
5.7	Från IM till EM.....	60
5.8	Externt.....	60
5.8.1	Strategi.....	60
5.8.1.1	Varumärket.....	62
5.8.1.2	Material.....	63
5.8.1.3	Att mäta ett varumärke.....	63
5.8.1.4	Externa resultat.....	64
5.8.2	Framtiden.....	64
5.9	Resultat.....	65
5.9.1	Strategi.....	65
5.9.2	Positionering.....	65
5.9.3	”Släck ner” det gamla varumärket.....	66
5.9.4	Varumärkeskapital.....	66
6. Analys	67
6.1	Varumärkeskapital.....	67
6.2	Process.....	69
6.2.1	Strategi på olika plan.....	69
6.2.3	Timing.....	70
6.2.4	Budget.....	70
6.2.5	Intern strategi – One E.ON.....	70
6.2.6	Extern strategi.....	71
6.2.7	Positionering.....	71
6.2.8	Att uppfylla löften.....	71
6.2.9	Förklaring.....	72
7. Slutsatser	75
7.1	Överförbarhet.....	76
7.2	Förslag till fortsatt forskning.....	76
7.3	Praktiskt bidrag.....	77
7.4	Teoretiskt bidrag.....	77
8. Referenslista	79
9. Bilaga	85

1. Bakgrund

John Stewart, en av grundarna av Quaker Oats, ska enligt Kotler (2005:241) ha sagt:

If this business were split up, I would give you the land and bricks and mortar, and I would keep the brands and trademarks, and I would fare better than you.

Ovanstående uttalande visar på en mycket stark tilltro till ett varumärke, men ack så befogad vågar vi påstå. Mussler, Hupp och Powaga (2004) skriver att varumärken är de mest värdefulla tillgångar många företag har. Interbrand har sedan sju år tillbaka publicerat en lista över de 100 starkaste varumärkena med syftet att göra företagsvärlden uppmärksam på att varumärken är värdefulla tillgångar och i många fall *den* enskilt mest värdefulla tillgången (interbrand.com). När vi som konsumenter har fått förtroende för ett varumärke inte bara köper vi varor eller tjänster av varumärket ifråga utan vi rekommenderar det också till vänner och bekanta, menar David Martin (2002) i egenskap av U.S chef på Interbrand Corporation N.Y (businessweek.com).

Ett starkt varumärke är alltså i många fall värt mer än materiella tillgångar. Men vad är egentligen ett varumärke för något? I princip oberoende av kontext exponeras vi dagligen för varumärken som på olika sätt påverkar oss genom de intryck de ger. Samtidigt erkänns varumärken som kapital, det vill säga som tillgångar, i redovisningen. Detta innebär, enligt Kapferer (2004), att potentialen som varumärken besitter bör utnyttjas genom att medvetet hanteras, genom sk Brand Management. Vikten av detta hanterande blir tydlig mot bakgrund av vad Dolak (2003) lyfter fram om syftet med Brand Management; nämligen att skapa en överensstämmelse mellan varumärkesstrategi och hur konsumenter uppfattar varumärket och härmed få konsumenter att uppfatta varumärket precis som företaget vill. Detta svarar emellertid inte på frågan om vad ett varumärke är för något, en fråga vars svar skiljer sig åt beroende på vilken synvinkel som väljs. Kapferer (2004) tar upp ett stort antal olika definitioner och vi kan sluta oss till bland annat att varumärken kom till då producenter ville försvara sina varor mot stöld och att essensen i ett varumärke ligger i ett namn med kraft att påverka köpare. Kotler (2005) gör det lite lättare för sig och konstaterar att ett varumärke representerar allting ett varumärke betyder för konsumenten, det är alltså mer än bara en symbol eller ett namn. Ett amerikanskt företag, Versant (versantsolutions.com), som förser sina kunder med: "strategic solutions in branding and marketing" får svara för en synvinkel från näringslivet när det gäller definitionen av vad ett varumärke är för något. De menar att ett varumärke beskriver, i ord och symboler, vad konsumenter känner och upplever när de använder produkter eller tjänster av varumärket ifråga. Det kopplar samman kundens egen identitet med upplevelsen och avger löfte om att framkalla samma känslor och upplevelser varje gång produkten av det specifika varumärket köps. Vi

behöver inte gå längre än till oss själva för att konstatera att denna konsistens i kvalitet, känsla och upplevelse är något vi förväntar oss utav ett specifikt varumärke. Michael Leisers (2004) definition av ett varumärke som en uppsättning förväntningar och associationer sprungna ur erfarenheter med en produkt eller tjänst ligger i linje med detta. Leiser menar att det är dessa associationer, må de vara positiva, negativa eller neutrala, som tillsammans utgör varumärkets *brand equity*. David Aaker definierar, enligt Leiser, detta begrepp som den uppsättning tillgångar och förbindelser kopplade till ett varumärke som ökar eller minskar dess värde för kunden och verksamheten.

Det blir ganska tydligt att ett starkt varumärke inte är att förringa. Versant motiverar det faktum att det är lönsamt att investera i varumärken med tre fördelar som ett starkt varumärke innebär (versantsolutions.com):

- En konkurrensfördel
- Kundlojalitet
- Lojala anställda

Ett välkänt och respekterat varumärke kan hjälpa ett företag att överglänsa sina konkurrenter (versantsolutions.com), samtidigt blir det allt svårare att konkurrera med exempelvis tekniska framsteg (Mussler, Hupp, Powaga 2004). Sannolikheten att konsumenter väljer ett visst varumärke ökar om det levererar i enlighet med vad konsumenterna förväntar sig om och om igen (versantsolutions.com). Ett starkt internt varumärke kan skapa stolthet hos de anställda och därvid styra dem i samma riktning som företaget (ibid.). En talande sammanfattning av vad ett varumärke kan innebära finner vi i vad Kokus (1997) skriver; han ställer två ytterligheter mot varandra i det att ett varumärke kan vara allt från det som gör att en produkt misslyckas till att stimulera konsumenter att köpa en viss produkt.

Inledningsvis har vi visat på varumärkens betydelse och hur de kan definieras, men hur kan värdet av ett varumärke mätas? Denna fråga blir viktig bland annat i samband med utvärdering av investeringar i ett varumärke. Är det så enkelt som i vilken utsträckning konsumenter kan tänka sig att betala mer för varumärket i fråga? Detta kan tänkas vara extra intressant för ett företag som överväger att byta namn på en produkt eller ett nyligen uppköpt företag. Och inte desto mindre om vad Diesel (2004:33) skriver, i en artikel som handlar om att bygga brand equity, stämmer:

Price is overrated as a marketing tool, and value is underrated.

Detta bekräftar viktigheten i att hantera varumärken på ett strategiskt sätt och torde innebära att ett behov av kunskap om värdering av varumärken finns. En konsekvens av ett strategiskt förhållningssätt till varumärken blir enligt Wyner

(2001) att företag måste ta ställning till om de ska skapa olika varumärken avsedda för olika kundgrupper vid varumärkesbyggande.

Wyner (2001) menar också att ett varumärke kan vara bra på att locka till sig nya kunder men mindre bra på att behålla dem eftersom det inte lever upp till vad det lovar. Detta för tankarna till "3" som med massivt reklampådrag och löften om häftiga upplevelser skapade kännedom om sitt varumärke för ett par år sedan, ett varumärke som sedan inte lyckades leva upp till alla de förväntningar kommunikationen skapat.

Varumärken är otvivelaktligen abstrakta tillgångar, detta gör det svårare att definiera vad ett varumärke är för något, hur värdet av det kan mätas och hur det ska implementeras i en övergripande strategi. Det finns nämligen inget fullständigt kausalt samband mellan en insats i ett varumärke och ett visst finansiellt utfall. Även om litteraturen i ämnet i huvudsak behandlar varumärken i andra sammanhang än där ett varumärke också är ett företagsnamn vågar vi påstå att läsaren med ovanstående resonemang som bakgrund nu lättare kan förstå följande:

Rebranding or changing a company name is advisable only if there are extremely compelling reasons to do so. In other words: If it ain't broke, don't fix it.
(allbusiness.com)

Citatet ovan skvallrar om otrevliga implikationer vid byte av företagsnamn, detta är uppenbarligen inget som bör göras i en handvändning. Likväl föranleder många företeelser i en alltmer föränderlig företagsvärld; däribland fusioner, företagsuppköp, expanderings eller förnyelse i många fall ett byte av företagsnamn.

1.1 Problemområde

En del företag byter namn för att dess produktutbud förändrats i takt med efterfrågan och att deras mest framgångsrika produkt inte framhävs på något sätt i ett gammalt varumärke. Andra företag inser betydelsen av att bli mer internationellt enhetliga och vill ha ett mer internationellt gångbart namn. Det är också vanligt att företag slås ihop av olika anledningar; antingen kan de inte kompromissa och väljer att använda båda de gamla företagsnamnen eller väljer de att skapa ett helt nytt. Det är viktigt att notera att i det i de flesta fall inte bara är själva namnet som byts ut; ett varumärke eller företagsnamn har också en viss färg vilken hör ihop med en viss visuell design som ofta kanske talar starkare till konsumenterna än själva namnet. FöreningsSparbanken är på väg att byta namn till Swedbank och Sydkraft bytte nyligen namn till E.ON; två exempel på företag med förestående namnbyten. FSB har en väldigt känd symbol i sin ek som symboliserar trygghet. Kommer de använda denna tillsammans med det nya namnet? Om inte, vad får detta för konsekvenser?

Efter att ha studerat tillgänglig litteratur, relevanta tidskrifter och konsulterat vårt eget kunnande, kan vi nu ställa upp följande situationer som med stor sannolikhet leder till att företag byter namn:

- Företagsuppköp, sammanslagningar (Koku 1997, Kapferer 2004:356, Horsky/Swyngedouw 1987)
- Olika typer av förnyelse, t ex ny image (Koku 1997, Hedensjö 2005, Horsky/Swyngedouw 1987)
- Förändringar i omvärlden, såsom förändrad efterfrågan (Murley 2004, Aaker 1996:217-218)
- Internationalisering (Kapferer 2004:357)
- Skadat varumärke (Hedensjö 2005)
- Inträde i en ny bransch (Koku 1997, Aaker 1996:217)
- Avreglering (Kutler 1987)
- Förlorad rätt till varumärke (Melin 1999:27-28)

Oavsett bakomliggande orsaker till namnbyten, skriver Horsky/Swyngedouw (1987), verkar det som om det ultimata målet med ett namnbyte är att öka vinsten för företaget genom att antingen öka de anställdas arbetsmoral eller förbättra konsumenters uppfattning av företagets produkter. Detta är värt att ställa i relation till vad Versant (versantsolutions.com) uttrycker om starka varumärken; nämligen att de kan hjälpa en organisation nå många affärsmål, däribland högre vinst och lägre personalomsättning. En lägre personalomsättning torde vara en direkt konsekvens en personalstyrka som trivs bättre på arbetet, detta leder tankarna till ett välkänt begrepp inom marknadsföringen; nämligen *intern* marknadsföring. Vad har detta begrepp för roll i samband med en namnbytesprocess?

Det finns exempel på mer eller mindre lyckade namnbyten, mycket kan gå fel, särskilt när det tydligen finns företag som byter namn för att verka "tuffare". Detta skriver Björn Hedensjö om i Dagens Industri (2005-09-30); ett företagsnamn som är svårt att uttala innebär till exempel att det rekommenderas av färre. Det finns med andra ord situationer när företag inte ska byta namn, t ex om ett namnbyte innebär en för stor risk för affärsverksamheten och varumärkeskapitalet, detta kan vara fallet för företag med ett väldigt starkt lokalt varumärke (Kapferer 2004). Ett annat fall när det, minst sagt, är mindre lämpligt att byta namn är när betydelsen av namnet som ska internationaliseras visar sig vara problematisk i ett annat land. Kapferer tar i anslutning till resonemanget om i vilka situationer ett företag inte bör byta namn också upp när namnbyten misslyckas. Det framgår att företag som har för gott självförtroende inte alltid inser värdet i deras varumärke och därmed i vilken utsträckning ett namnbyte kan förstöra detta värde och kanske ännu viktigare; värdet av marknadsandelen. Kapferer menar att ett namnbyte först och främst måste räkna med vad konsumenter tycker, ett namnbyte måste bidra med någon form av

fördel och skapa värde för konsumenter. Detta kan tyckas självklart men är inte desto mindre nämnvärt, särskilt när det uppenbarligen är något som långt från alla företag räknar med.

Många varumärken är som bekant väldigt värdefulla i sig och vikten av att återskapa det här värdet till så stor del som möjligt är sannolikt stor. För att exemplifiera det första uttalandet kan vi nämna värdet av varumärket Coca-Cola, som enligt Businessweek (2002-08) genom en undersökning av Interbrand, uppskattas till 70 miljarder dollar. Coca-Cola är härmed, per 2002, världens starkaste varumärke. Arbetet att återskapa eller nyskapa det abstrakta värde som ligger inbakat i ett varumärke blir troligen mer påtagligt och omfattande i takt med värdet av det varumärke som ska genomgå en förändring eller som ska bytas ut. Risken varierar dessutom, enligt Kapferer (2004), oerhört beroende på vilken typ av varumärke det handlar om. Det är stor skillnad på exempelvis ett produktvarumärke och ett varumärke som är ett samlingsnamn för en stor mängd produkter.

1.2 Positionering

Kapferer (2004) menar vidare att risken att förlora marknadsandelar är stor och att beslutet att byta namn inte är något som bör tas med en nypa salt, tvärtom. Att empiriska studier i ämnet dessutom är antingen sällsynta eller privata och konfidentiella gör inte processen lättare (ibid.). Det finns, enligt Kapferer (2004), väldigt få akademiska studier gjorda när det gäller just namnbyten, Kapferer själv tillägnar endast nämnda problematik ett kapitel mot bokens slut, ett kapitel som uteslutande behandlar olika fall där företag bytt namn. Vi har ingen anledning att betvivla detta påstående, resultatet av våra egna efterforskningar rimmar väl med vad Kapferer skriver. Dessa efterforskningar innefattar ett försök till att utröna i vilken omfattning det ämne vi är intresserade utav är utforskat och i vilken omfattning närliggande områden är utforskade.

Det framgår i en recension gjord av Zimmer (1994) av en av Kapferers böcker att olika aspekter av *branding*, däribland varumärkesstrategi och management, brand equity, utvidgningar av varumärken. Varumärken är områden som är högt prioriterade av akademiska forskare, managers och populärpress. Detta ligger i linje med det som i stor omfattning behandlas, inom ramen för *branding*, av andra författare; däribland David Aaker. Aaker (1991), som kanske är en av de största inom givet område, ger en strategisk syn på management av varumärken. Detta är bara två exempel på författare som intresserar sig för hur varumärken bör hanteras, genomgående för de studier som gjorts i ämnet är vidare att dessa ofta tycks riktade till managers eller andra som arbetar med praxis inom området. Många resonemang baseras på exempel vilket kan underlätta särskilt för just praktiker.

I övrigt finns det mycket skrivet kring hur varumärken byggs upp för att bli starka, detta efter konstaterandet att varumärken är mycket värdefulla tillgångar som kan innebära konkurrensfördelar. Aaker (1996) diskuterar just detta men det finns också en uppsjö av artikelförfattare som i olika journaler och tidningar berör samma ämne; häribland Banoo (1999) som tar upp utmaningar vid varumärkesbyggande och Brettler (2001) som argumenterar för en stegvis process om sex steg vid skapande och byggande av varumärken.

Begreppet brand equity och hur detta mäts är vidare ett välutforskat område, en omfattande studie när det gäller just detta har bl a gjorts av Keller (1993). Att brand equity och hur denna mäts är ett välutforskat område bekräftas ytterligare i den undersökning Interbrand genomför varje år där de listar de 100 starkaste internationella varumärkena. Denna undersökning skulle inte kunna genomföras om varumärken inte kunde mätas och skulle inte genomföras om varumärken inte var betydelsefulla.

Fortsättningsvis hittar vi minst sagt gott om artiklar som behandlar "brand extensions", dvs när företag introducerar varumärken i nya produktkategorier. Bland andra Sullivan (1992) och Berry (1993) behandlar detta; Sullivan skriver om när det är aktuellt med dessa utvidgningar av ett varumärke medan Berry tar upp ett antal läxor att lära av lyckade och misslyckade sådana.

Det finns med andra ord mycket forskning gjord kring olika aspekter av varumärken men för att återkomma till resonemanget vi inledde den här diskussionen med; om vi gör kopplingen mellan varumärkeshantering och namnbyten, vad hittar vi då? Svaret på den frågan blir att vi finner få akademiska eller teoretiska studier kring just detta. Det finns däremot många artiklar och notiser om olika specifika företag som bytt namn, varför de har bytt namn och ibland om vilka konsekvenser detta fick. Ett exempel på detta är en artikel (realtid.se, 2006) som kort nämner Föreningssparbankens övergång till Swedbank. Avsaknaden av teoretiska studier är det första av tre argument till att vårt problemområde är relevant att fördjupa sig i.

Det andra argumentet utgörs av det faktum att relativt få svenska forskare verkar intressera sig för varumärken och olika aspekter kring dessa. Melin (1999) som är en av dessa behandlar i likhet med sina utländska kollegor, merparten av dessa amerikaner, framförallt varumärkesstrategi och konsten att utveckla starka varumärken i sitt mest uppmärksammade verk. Detta tyder på en hög sannolikhet att just svenska namnbyten är ett undermåligt utforskat område i akademiska kretsar. Det tredje argumentet består i nedanstående stycke.

De studier som finns kring företagsnamnbyten är t ex antingen kopplade till strategisk tillväxt (Sorrels, 2002), inriktade på när, varför och hur men baserat på tämligen grunda undersökningar av uteslutande amerikanska företag (Mucha, 2005),

kvantitativa (Delattre, 2002) eller inriktade på om det är ekonomiskt försvarbart att byta namn ur ett aktiemarknadsperspektiv (Horsky/Swyngedouw, 1987). Delattre (2002) hävdar till och med att det, trots att allt fler företag byter namn, inte har gjorts någon djupgående studie i ämnet. Han fortsätter med att tillägga att forskning kring företagsnamn är begränsad, att välja ett namn har länge varit ett beslut som tagits i samband med uppstarten av ett företag och sedan inte ifrågasatts, numera sker dock fler och fler företagsnamnbyten.

Delar av det "hålrum" i den akademiska forskningen som ovanstående diskussion visar på ämnar vi fylla genom att studera vad ett namnbyte får för konsekvenser på ett företags varumärkeshantering. Det är även aktuellt att ytligt undersöka orsaker till namnbyten (resultatet av denna undersökning presenterades i början av problemdiskussionen) och att diskutera resultatens överförbarhet. Vår ambition är att anta en kvalitativ ansats och att utgå ifrån ett antal fallföretag och de konsekvenser respektive företags namnbyte innebär eller inneburit.

1.3 Namnbyten

Aaker (1996) tar upp fyra tillgångskategorier som finns inbakade i ett varumärke:

- Märkeskännedom
- Märkeslojalitet
- Upplevd kvalitet
- Associationer

Denna uppdelning indikerar klara svårigheter med namnbyten. Efter ett namnbyte är märkeskännedom och märkeslojalitet lägre, den upplevda kvaliteten i förhållande till varumärket okänd och associationerna kanske oklara.

Överlag gör sig två iakttagelser gällande; dels är namnbyten inget som i någon större utsträckning rekommenderas och dels är det någonting som förekommer med allt tätare mellanrum runt om i företagsvärlden, enligt Forum för Ekonomi och Teknik (2001-08) byter vissa banker namn oftare än andra företag byter VD (forum-fet.fi). Enligt Horsky/Swyngedouw (1987) bytte redan 1987 över 100 amerikanska företag namn varje år. Russel Anspach, i egenskap av chef på en firma inom the "corporate identity consulting business", menar enligt Kutler (1987) att det sker så många namnbyten att risken finns att de förlorar sitt syfte. Anspach fortsätter med fråga sig själv om det kanske beror att vissa företag helt enkelt bara gör det för att kopiera. Fortsättningsvis menar Anspach på att vissa företag skulle må bättre av att istället för att byta namn se över hur de förmedlar sin identitet. Han lyfter även fram att hans konsultfirma är försiktig med att rekommendera namnbyten och att de verkligen ser till att klienten vet vad som kommer att krävas. Hur hänger detta ihop? Är det

måhända mer relevant att fråga sig hur företag kan göra för att på bästa sätt hantera sina varumärken än att fråga sig varför företag byter namn? Namnbyten verkar ju ske oavsett om varumärkesexperter anser det rekommendabelt eller inte.

Frågorna är många och svaren få. Problemdiskussionen som i viss mån startar redan i bakgrundsavsnittet börjar med en kort introduktion till begreppet varumärke och hur det bör hanteras och slutar med en genomgång av problemområdet som alltså berör olika frågor i samband med ett byte av företagsnamn. Det är emellertid nödvändigt, dels av tidsskäl och dels då vi ämnar behandla utforskade marker, att göra en avgränsning av ämnesområdet. Vi kommer härvid, som sagt, att hålla oss till ett kvalitativt synsätt och till tre fallföretag. Vidare kommer vi att begränsa oss till två fallföretag vid insamling av empiri och använda dessa till att skaffa kunskap om verkligheten som förhoppningsvis, åtminstone delvis, kan tillämpas på andra företag i liknande situationer och av liknande beskaffenhet.

1.4 Forskningsfråga

Vi ställer oss följande fråga:

- *Hur påverkar ett namnbyte ett företags varumärkeshantering?*

1.5 Syfte

Syftet med rapporten är att skaffa en bättre förståelse om hur ett namnbyte går till och att ställa detta i relation till hur det bör gå till inom ramen för effektivt varumärkeshantering.

2. Metod – del 1

För att kunna uppfylla vårt syfte och svara på de frågor vår problemdiskussion gett upphov till krävs en passande metod. Metoden syftar till att på bästa sätt insamla, systematisera, komprimera och bearbeta material för att påvisa studiens giltighet och relevans. I pedagogiskt syfte väljer vi att dela in metoddelen i två delar; den första delen som följer härnäst är den mest omfattande och kommer att behandla vår syn på lämpliga metodval, det vill säga en teoretisk metodansats. Den andra delen som följer efter teoriavsnittet behandlar den mer praktiska delen och därvid tillvägagångssättet för att insamla data om verkligheten

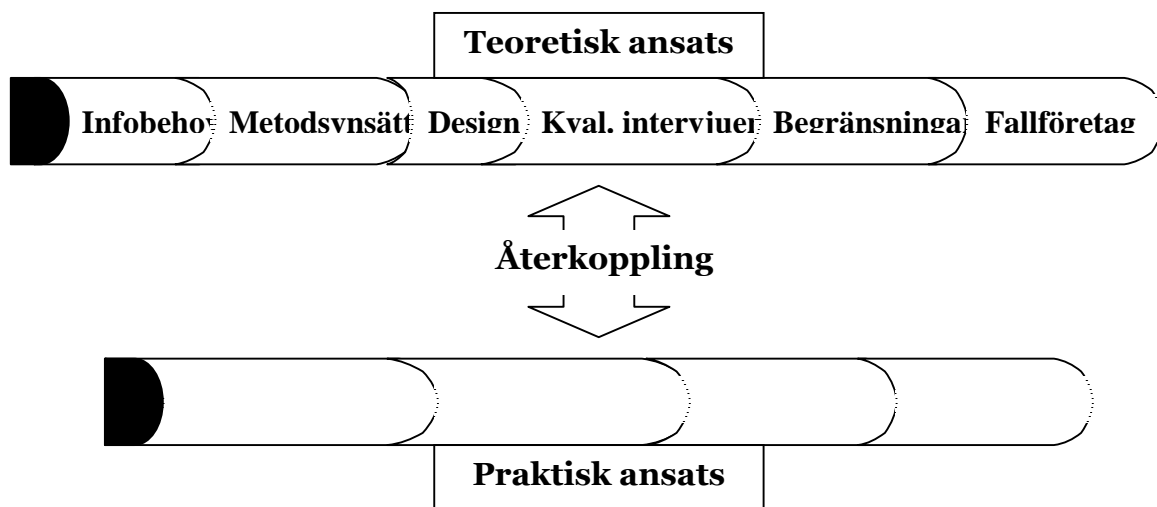


Fig. 1, Sundgren et al. (2006)

2.1 Informationsbehov

Innan vi kan avgöra vilken metod som passar oss bäst måste vi onekligen klargöra vilken typ av information vi behöver. Detta förefaller vara ett logiskt sätt att angripa metoddelen, inte minst då det kopplar metodvalet till forskningsfrågorna på ett tydligt vis. Tanken är att vetenskapen om vilken information som behövs ska mynna ut i ett passande metodval. Vad behöver vi då för information för att kunna svara på de frågor vi ställer oss inledningsvis?

Då vi inte nöjer oss med att beskriva ett fenomen utan söker en djupare förståelse av verkligheten, en förståelse som kan hjälpa oss att förklara och framförallt nå resultat potentiellt överförbara på andra företag snarare än att generalisera, kan vi i princip utesluta ett behov av kvantitativa data. Förhoppningsvis når vi överförbara resultat genom att dyka tillräckligt djupt i ett mindre antal studieobjekt med vissa gemensamma egenskaper (Bryman 2003). Bryman refererar till Lincoln & Guba (1985) i det att en tillräckligt djup eller fyllig redogörelse bidrar till att skapa en slags databas vars innehåll sen kan bedömas utifrån hur överförbart det är till andra

miljöer. Detta överensstämmer mycket väl med vår ambition med den här rapporten, kan delar av våra resultat överföras till andra sammanhang är vårt mål uppfyllt.

Vidare antar vi ett perspektiv som bygger på uttrycket "inifrån och ut", vilket innebär att vi angriper problemområdet ur ett företagsperspektiv. Alternativet vore att göra någon typ av konsumentundersökning, detta är dock inte aktuellt då det vare sig finns tid eller tillräckliga motiv därtill. En sådan undersökning skulle nämligen med stor tveksamhet kunna beskriva och förklara vad vi vill då den inte skulle kunna utföras i en lika djupgående regi som den aktuella undersökningen. En konsumentundersökning, dvs en bred undersökning, skulle omöjligen kunna kombinera denna bredd med ett tillräckligt djup enligt vår erfarenhet.

Vi kommer härvid att behöva information av typen kvalitativ. Detta innefattar uppgifter om bakgrunden till varför ett företag byter namn, hur företagets beslutsfattare eller eventuella konsulter har resonerat inför processen att byta företagsnamn och om det gjordes några konsumentundersökningar. Vidare avser vi fastställa hur ett namnbyte upplevs påverka ett företags position på marknaden, vilka problem som kan förknippas med ett namnbyte, hur aktiekursen förändras vid ett namnbyte, vilka farhågor som finns inför ett namnbyte och huruvida företag upplever att konsumenternas kännedom förändras. Det blir dessutom aktuellt att undersöka hur strategi, budget och tidsplan ser ut i samband med ett namnbyte. Slutligen bedömer vi ett namnbytes mål och effekter, vilket innefattar dess påverkan på ett företags image och värde, som relevanta att studera som ett led i den undersökning som ska mynna ut i ett svar på vår huvudsakliga frågeställning. När vi nu vet vilken information vi behöver kan vi lättare motivera valet av lämplig metod, detta gör vi i nästföljande avsnitt.

2.2 Metodologiskt angreppssätt

Vi har klargjort att vi vill gå på djupet och varför, detta innebär en kvalitativ ansats. Vi ämnar härvid att vid analysen av data lägga tonvikten på ord och förståelse av dessa snarare än vid kvantifiering av data (Bryman 2003). Ytterligare motiv till att välja en kvalitativ forskningsmetod bottnar i den tonvikt på process som råder inom den här typen av forskning. Detta med Pettigrews (1997) definition av process som: *"en sekvens av individuella och kollektiva händelser, handlingar och aktiviteter som uppstår och utvecklas över tid i en viss kontext"* i åtanke (Bryman 2003). Bryman skriver också att kvalitativa undersökningar ofta fokuserar på förändring och utveckling, våra frågeställningar handlar om just detta.

Vi kommer vidare att anta ett interpretivistiskt synsätt i förhållande till empiri, vilket innebär att vi försöker förstå verkligheten utifrån hur den tolkas av deltagarna i

densamma (Bryman 2003). Detta faller sig naturligt som det bästa sättet för att skaffa den information vi, enligt ovan, behöver.

När det gäller vår inställning till förhållandet mellan teori och empiri kan vi inte helt se syftet med att välja en väg och sedan uteslutande hålla sig till denna. Eftersom vi i praktiken behandlat teori före eller parallellt med empiri är vi sannolikt färgade av vad vi vet om hur verkligheten i någon mening borde se ut och våra förväntningar kommer därvid att påverka en tänkbar teorigenerering. Samtidigt framgår det att kvalitativ forskning uteslutande förhåller sig till metod på ett induktivt sätt, dvs ett synsätt som grundar sig på byggande av teorier utifrån empiri (Bryman 2003). Vi avser därför inte att helt gå ifrån detta synsätt.

I likhet med diskussionen kring ett induktivt synsätt kan vi inte till fullo sluta oss till att enbart en deduktiv metod skulle lösa våra problem. Istället väljer vi att bortse från vad de olika angreppssätten kallas inom forskningsmetodik och håller oss till det bästa sättet att svara på våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte. Vårt metodval kommer därmed att basera sig på båda de ovanstående synsätten, det finns nämligen inget synsätt som på egen hand kan tillfredsställa våra krav. Vi kommer till exempel både testa befintliga teorier i ämnet och utnyttja dem för att beskriva och förstå verkligheten men också att med verkligheten som utgångspunkt försöka förstå och förklara densamma utifrån befintliga teorier, det ultimata vore att utifrån empiri hitta en eller flera nya modeller som kan hjälpa oss att beskriva, förklara och förstå verkligheten. Det blir härvid aktuellt dels att ställa befintlig kunskap mot empiri men också att utifrån empiri härleda sannolik teori.

2.3 Undersökningsdesign

Nu när vi är medvetna om vilken typ av information vi behöver och hur vi utifrån det här behovet har positionerat oss gentemot tillgängliga och vedertagna förhållningssätt inom forskningsmetodik, kan vi motivera varför vi väljer en viss typ av studie framför alla andra.

Vi har en bestämd tidsram, en kvalitativ ansats där förståelse är ett nyckelord och ett informationsbehov som går i linje med denna förståelse. Med tanke på att vi har för avsikt att studera olika företeelser som uppkommer i samband med att företag byter namn anser vi att en forskningsstrategi som grundar sig på en fallstudie vore ett bra val. Vi kommer dock ej att följa den grundläggande formen för en dylik design som enligt Bryman (2003) bygger på ett utförligt och djupgående studium av *ett enda* fall och utifrån detta göra en teoretisk analys, detta såtillvida att vi förutom ett huvudfall ser poänger att hämta även i andra fall. På grund av asymmetrisk informationstillgång kan vi dock ej heller följa formen för en komparativ fallstudie, en design som bygger på ett tillämpande av i princip snarlika metoder applicerade

på två eller flera olika fall (Bryman 2003). Aktuell undersökningsdesign kommer liksom vårt metodsynsätt härvid att kombinera två forskningsmetodiker. Fokus kommer att ligga på ett huvudfall medan vissa aspekter kommer att belysas genom jämförelse med andra fall, underlaget till dessa andra fall kan komma att utgöras av primärdata såväl som sekundärdata. Bryman (2003) motiverar jämförelsen av olika fall med att en bättre förståelse av en viss företeelse på så sätt kan erhållas. Det faktum att en jämförelse av flera fall på vissa utvalda punkter torde ge en högre grad av överförbarhet av resultaten förefaller ganska naturligt, varvid detta får fungera som en del i vårt arbete att övertyga läsaren, och oss själva, om riktigheten i valet av undersökningsdesign. Bryman (2003) menar fortsättningsvis på att en design som bygger på sk multipel fallstudie underlättar teoriutvecklingen och att en komparativ design har en förmåga att låta särskiljande drag mellan fallstudieobjekten fungera som en utgångspunkt för teoretiska reflektioner kring hur och varför resultaten skiljer sig åt. Genom att hänvisa till Yin (1984) och Eisenhardt (1989) vill Bryman dessutom lyfta fram det faktum att flerfallsstudier kan visa på när, det vill säga under vilka betingelser, en teori fungerar och när den inte gör det.

Ovanstående påvisar relevansen i att inte helt släppa det deduktiva synsättet samtidigt som den ökade förståelsen som flerfallsstudier skapar påvisar relevansen i att ej heller helt gå ifrån det induktiva synsättet. Valet faller således på en fallstudie med komparativa inslag. Det är värt att nämna det faktum att valda undersökningsdesign i viss utsträckning begränsas till följd av den asymmetriska tillgången på information. Detta påverkar inte i någon nämnvärd utsträckning vår förmåga att svara på våra forskningsfrågor men i värsta fall överförbarheten av resultaten. Det centrala i fallstudier är samtidigt inte i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras utan kvaliteten på det teoretiska tänkandet som fallstudieforskarna (vi) presenterar (Bryman 2003). Har de teoretiska resonemang som görs stöd av empiri? Denna problematik behandlas längre fram i rapporten.

2.4 Kvalitativa intervjuer

Beskaffenheten på vårt informationsbehov i koppling till vad litteraturen i form av Bryman (2003) lyfter fram när det gäller kvalitativa intervjuer talar för att vi bör använda oss utav just kvalitativa intervjuer för att söka svar på våra frågor. Det finns många saker som talar för detta; däribland: en hög grad av flexibilitet, behovet av fylliga och detaljerade svar, intresset av att fokusera på den intervjuades ståndpunkter och möjligheten att göra avvikelser från en förutbestämd frågeguide och att ställa följdfrågor (Bryman 2003). Vidare skriver Bryman (2003) om sk "retrospektiva intervjuer", där forskaren söker rekonstruera tidigare händelser genom att be intervjupersonerna att fundera över hur dessa utvecklades fram till en aktuell situation. Detta är delvis precis syftet med våra intervjuer, ett syfte som är svårt att nå med andra tekniker.

Vi kommer att tillämpa ett urval av intervjupersoner som grundar sig på vår uppfattning av hur insatta utvalda personer bör vara i frågor vi söker svar på. Dock är det så att när vi berättar om vårt intresseområde för företagen blir vi hänvisade till "rätt" personer. Vårt urval och företagens kan härmed komma att skilja sig åt, detta är vi medvetna om och kommer att utgå ifrån att de kontaktpersoner som hänvisar oss till lämpliga intervjuobjekt gör tillräckligt bra bedömningar. I slutändan är vårt mål att intervjua personer som är eller har varit insatta i respektive företags namnbytesprocess och sluter oss härvid till att vårt urval är tillräckligt representabelt. Vi kommer att anpassa vårt urval beroende på hur mycket och hur bra information våra intervjuer ger och det är onekligen tänkbart att vi intervjuar personer i de olika företagen utan att konsultera kontaktpersoner på de olika företagen. Det ska dessutom noteras att delar av gruppen har tidigare upprättade kontakter på två av företagen och att dessa mycket väl kan komma att utnyttjas, inte minst av tidsskal. Antalet intervjuer kommer, av ovanstående stycken att döma, att bero på kvaliteten på och omfattningen av den information vi erhåller, men sannolikt hamna under tio intervjuer. Bryman (2003) antyder att representativitet i urval vid kvalitativa intervjuer inte är lika viktigt som i en kvantitativ undersökning, varför vi nöjer oss med den representativitet vi uppnår enligt ovanstående resonemang.

Med tanke på att de personer som på något sätt varit involverade eller är involverade i namnbyten ofta är informations- eller kommunikationschefer och därmed inte prioriterar en grupp studenter högst på listan väljer vi att göra semi-strukturerade intervjuer. Att vi inte befinner oss högst på prioriteringslistan innebär nämligen bland annat att intervjupersonerna sannolikt vare sig är väl förberedda eller har tillräckligt mycket tid till förfogande. Genom att använda oss utav just semi-strukturerade intervjuer kan vi välja ett antal specifika teman att behandla, det vill säga teman vilkas relevans i förhållande till syfte och forskningsfrågor vi tidigare diskuterat. Denna förutbestämda mall kallas inom forskningsmetodiken för intervjuguide och hindrar alltså inte intervjupersonen att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman 2003). Vidare kan vi enligt denna metod välja i vilken ordning vi vill ställa frågorna och dessutom ställa frågor som inte tagits upp på förhand om dessa anknyter till något som intervjupersonen tagit upp.

Det finns mycket att beakta i samband med intervjuarbete, eventuella brister i detta arbete kommer att tas upp i avsnittet *Begränsningar* nedan. Vi är emellertid medvetna om att det kan vara meningsfullt att anteckna bakgrundsfakta om intervjupersonen, kanske kan vi se mönster mellan befattning, ålder etc och svar på vissa frågor. Fortsättningsvis är ambitionen att hålla intervjuerna i ostörda miljöer där intervjupersonerna känner sig trygga, vi har för avsikt att i största möjliga mån undvika störningsmoment och att intervjupersonerna tappar fokus. Vi anser att vi har bättre chanser att undvika dylika problem om vi följer ovanstående ambition.

För att inte gå miste om viktig information i form av intervjupersonernas svar med egna ordval och för att kunna åstadkomma en detaljerad analys av det insamlade materialet kommer vi att använda en mikrofonförsedd bandspelare (Bryman 2003). Det föreligger en mycket liten risk, bedömer vi, att någon av intervjupersonerna inte går med på att vi spelar in intervjun. Eventuella konsekvenser av denna risk utgör en begränsning i vårt arbete då vi inte har möjlighet att vara minst två intervjuare på plats vid alla intervjuer, mer om detta i avsnittet *Begränsningar*.

De olika intervjuerna kommer att innehålla delvis samma frågor, dessa frågor kan delas in i ett antal olika slag. Bryman (2003) tar upp nio kategorier som Kvale (1996) gett exempel på: inledande, preciserande, direkta, indirekta, strukturerande och tolkande frågor men också uppföljnings- och sonderingsfrågor och tystnad. Innebörden av de flesta av dessa kategorier av frågor säger sig själv, dock kan det vara på sin plats att kommentera några av dem. Sonderingsfrågor ställs när intervjuaren behöver ett djupare svar på en direkt fråga, strukturerande frågor är frågor som kan bli aktuella om vi behöver byta ämne, tystnad är ett sätt att ge intervjupersonen möjlighet att tänka efter eller komplettera sitt svar. Att ge intervjuerna dynamik genom att använda ovanstående frågekategorier får bli ett led i vårt arbete att få fram så utfylliga och djupa svar som möjligt. Vi gör slutligen bedömningen att ingen av våra frågor skulle kunna uppfattas som känslig på något sätt.

2.5 Begränsningar

Det finns ett antal begränsningar med vårt val av metod men också ett antal hänförliga till det faktum att vi, i egenskap av forskare, inte är mer än mänskliga, något som vi är mycket väl medvetna om. Däremot anser vi inte att ett annat sätt att gå tillväga skulle innebära färre och/eller mindre omfattande begränsningar totalt sett. Detta avsnitt finns härmed till dels för att visa på vår medvetenhet när det gäller den här problematiken men också för att göra läsaren uppmärksam på graden av trovärdighet i rapporten. Vår strävan är naturligtvis att genom metoddelen göra rapporten så trovärdig och användbar som möjligt.

2.5.1 Kvalitativ metod

När det gäller bedömning av kvalitativa undersökningar lyfter Bryman (2003) fram Lincoln & Gubas (1985,1994) två grundläggande kriterier; *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet kan sedan delas in i fyra stycken delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och slutligen möjligheten att styrka och bekräfta eller *objektivitet*. Dessa kriterier tas upp därför att de utgör en viktig grund vid bedömning av kvalitativ forskning och har alltså alla motsvarigheter inom den kvantitativa forskningen (Bryman 2003). Lincoln & Guba ställer sig vidare tvekande till uppfattningen om att

det endast finns en verklighet, sk realism. De menar att det kan finnas flera hållbara beskrivningar av verkligheten (Bryman 2003). Vi är inte sena att framhålla att vi arbetar i samförstånd med denna uppfattning och att vi alltså först och främst är ute efter att hitta *ett* eller *flera* sätt att se på verkligheten. Om det finns en absolut sanning eller inte har vi inte för avsikt att ta reda på och det kan vi inte heller utifrån de resurser vi arbetar med, detta är således en begränsning med den kvalitativa ansatsen. Genom att berätta om vår metodologiska ansats och hur vi samlar in empiri hoppas vi kunna skapa en tillräckligt hög *tillförlitlighet* i vår rapport. Att även genomföra en respondentvalidering torde vara det allra bästa, vi anser oss dock inte ha ett tillräckligt stort behov av detta och väljer att lägga våra resurser på insamling och bearbetning av empiri. Att förmedla våra resultat till personer som varit föremål för intervjuer är en sak, att erhålla en bekräftelse på resultatens riktighet i form av deras överensstämmelse med intervjupersonernas uppfattningar och erfarenheter en annan. Vi upplever med andra ord inte att vi har tid att vänta på bekräftelser från intervjuobjekt som saknar starka incitament till att lämna dessa bekräftelser.

Vi har tidigare i rapporten ytligt behandlat begreppet *överförbarhet*. Vad vi kan säga om detta är att det är viktigt att skilja på överförbarhet och generaliserbarhet. Bryman (2003) uttrycker tydligt vad som är viktigt vid bedömningen av generaliserbarheten i kvalitativ forskning; nämligen kvaliteten på de teoretiska slutsatser som dras utifrån den insamlade kvalitativa datan. Vår metod går på djupet snarare än på bredden och resultaten kan, beroende på kvalitet, härvid bli överförbara på andra företag utan att därvid kunna generaliseras på företag i stort. Kvalitet blir således ett nyckelord. Vi söker, som sagt, dock inte främst en sanning om verkligheten utan olika sätt att se på den, detta gör vi genom att kvalitativt studera fler företag än ett, om än delvis på olika sätt.

Pålitligheten i denna studie är upp till läsaren att utvärdera och oss att påvisa. Upplägget av rapporten, och då framförallt genom att motivera alla val vi gör när det gäller intervjupersoner, metod, teori etc men också genom att bifoga intervjufrågor är det verktyg vi använder för att öka pålitligheten. I detta begrepp ingår enligt Bryman (2003) en bedömning av i vilken utsträckning slutsatserna är berättigade; denna bedömning kommer våra handledare, vårt sunna förnuft samt vår oppositionsgrupp sannolikt att stå för.

Det sista delkriterium som sorterar under begreppet trovärdighet är *objektivitet*. För att vår forskning ska bli så trovärdig som möjligt bör vi se forskningsobjektet objektivt och utan egna värderingar. På senare tid har man blivit mer medveten om att detta inte till hundra procent är möjligt, då forskarens tidigare kunskaper och personliga bakgrund inte bara påverkar hur han ser på objektet utan också vad det är han ser (Bryman 2003). Detta stämmer också överens med vad Jacobsen (2002) tar upp inom den pragmatiska ansatsen. Jacobsen behandlar här begreppet intersubjektivitet; "*att all kunskap är subjektiv*", det är alltså omöjligt att vara

fullständigt objektiv. Samtidigt är det dock så att om vi i flera situationer kan förklara och förstå samma fenomen bör sannolikheten bli större till att någonting är på ett visst sätt, därav valet att studera flera fall. Vidare vill vi poängtera att vi inte medvetet låter personliga värderingar eller de teorier vi redan behandlat påverka oss mot att bli mer subjektiva. Därmed inte sagt att vi till fullo kan råda över detta, onekligen är det svårt att vara helt induktiva när vi före våra empiriska undersökningar redan behandlat delar av teorierna inom området. Redan i samband med problemdiskussionen bildas en uppfattning om hur saker och ting ligger till eller borde ligga till. Problemdiskussionen som för övrigt är tänkt att visa på relevansen i att ställa oss just de frågor vi gör.

När det gäller det andra grundläggande kriteriet; *äkthet*, försöker vi skapa en rättvisande bild genom att inte enbart intervjua chefer eller personer högt upp i hierarkin. Dessa är givetvis den grupp människor som är mest involverade i så pass omfattande processer i företag som namnbyten, dock anser vi att dynamiken i resultaten kan ökas genom att även intervjua personer med andra befattningar. Dessa kan vara personer på reklambyråer som arbetar eller arbetat med de aktuella namnbytena eller personer i de aktuella företagen fast lägre ner i hierarkin.

Vi framhåller vad Bryman (2003) tar upp av Hammersleys (1992a) teorier när det gäller det faktum att resultat som är intressanta för praktiker, dvs för de som arbetar på respektive företag, kanske inte är intressanta för forskare. Konsekvensen av detta blir i vårt fall att resultaten kanske blir mindre användbara för dessa praktiker när dessa vill ta itu med problem som de möter inom ramen för det problemområde vi behandlar och mer användbara för oss, i egenskap av forskare, när vi vill förklara och förstå verkligheten. Slutligen är det inget okänt faktum att studien vi gör blir svår att replikera helt enkelt just för att den bygger på kvalitativ forskning som av sin natur bland annat är ostrukturerad och påverkad av våra (forskarnas) egna bedömningar, intressen och uppfinningsrikedom (Bryman 2003).

2.6 Val av fallföretag

För att söka förståelse kring olika aspekter som rör problematiken när företag genomför namnbyten har vi valt att göra en noggrann studie av Sydkrafts namnbyte till E.ON som i huvudsak genomfördes under hösten 2005, detta är vårt huvudsakliga fallstudieobjekt. Vi anser att E.ON är ett utmärkt fallföretag för vår studie då E.ON precis har genomfört en omfattande kommunikationskampanj för att sätta det nya varumärket på kartan, samtidigt som det tre år långa projektet bara har börjat. E.ON kan således bidra med aktuell information kring processen samt ge en övergripande syn och fakta på hur det faktiska namnbytet gick, men även strategier för framtiden. Vårt andra fallföretag är Föreningssparbanken som under våren/sommaren 2006 genomför ett namnbyte till deras internationella namn

Swedbank. Föreningssparbanken är för tillfället i planeringsfasen inför namnbytet, vilket betyder att de eventuellt kan bidra med aktuell information i form av det strategiska planeringsarbetet inför ett namnbyte. Att studera dessa båda företag som är verksamma inom helt skilda områden kan bidra med ökad dynamik åt slutsatserna. Det ska nämnas att vi även intresserat oss för Vodafone som i detta nu är mitt uppe i processen att byta namn till Telenor. Vi har av tidsmässiga skäl inte lyckats genomföra en personlig intervju med någon direkt insatt i namnbytet utan kommer istället att utifrån teori och sekundärdata analysera en aspekt av detta namnbyte, nämligen utformandet av den innovativa nya logotypen.

2.7 Fallföretag

2.7.1 E.ON

I början av 1880-talet utvecklade den amerikanska uppfinnaren Thomas Alva Edison tekniken för elektrisk belysning som skulle kunna ersätta den olje-, fotogen- och gasbelysning som användes då. Glödlampans teknik utvecklades och i början av 1900-talet så ökade andelen svenska bostäder med elektriskt ljus snabbt. 1906 bildades Sydsvenska Kraftaktiebolaget på initiativ av ingenjör Johan Gustaf Richert. I första hand skulle bolaget utnyttja vattenkraft från Lagan för att leverera el till samhällen längs västkusten. Städerna Halmstad, Helsingborg, Landskrona, Lund och Malmö investerade i bolaget. 1909 invigdes fyra kraftverk i Lagan. Strax före första världskrigets utbrott så kompletterade företaget med ett koldrivet ångkraftverk i Malmö. I början av 1970-talet fick Sverige kommersiell kärnkraft då Oskarshamn 1 togs i drift som sedan följdes av bland andra Barsebäck. Därefter följer en svår tid för erigeutvecklingen som kännetecknats av en hård debatt om kärnkraften och säkerhetsfrågor. Inte minst i samband med det mycket tragiska haveriet i det sovjetiska kärnkraftverket Tjernobyl 1986. Under denna period bytte Sydsvenska Kraftaktiebolaget namn till Sydkraft som den 16 september 2005 bytte namn till E.ON. Företaget expanderade ytterligare och satsade hårt på utveckling inom förnybar energi, inte minst vindkraft. Återvinnings- och avfallsfrågor kom också i fokus genom att köp av avfalls- och återvinningsföretagen SAKAB och Sellbergs. E.ON Sverige är ett dotterbolag i världens största privata energikoncern – E.ON. E:ON bildades i juni år 2000 efter att de två framgångsrika industriföretagen VEBA och VIAG gått samman. Företaget genomförde strukturella förändringar i syfte att bli ett renodlat energiföretag med inriktning på gas och el. Förvärvet av Sydkraft blev således ett steg i rätt riktning för det "nya" energiföretaget E.ON. E.ON Sverige har drygt 5 000 medarbetare och cirka 24 miljarder kronor i omsättning.

2.7.2 FöreningsSparbanken

FöreningsSparbanken bildades 1997 då Föreningsbanken och Sparbanken gick samman. Bankerna har en lång och traditionsrik historia i Sverige som sträcker sig tillbaka ända till 1820 då landets första sparbank bildades i Göteborg. Sparbanken blev snabbt en etablerad bank i Sverige och som mest fanns det 498 sparbanker i landet. 1928 så slog sig sparbankerna samman för att stärka sin position på marknaden. När Sparbanken Sverige bildades 1992 valde närmare 90 sparbanker att fortsätta vara fristående banker. Föreningsbanken har sitt ursprung hos lantbrukarna. Syftet var att tillgodose jordbrukets växande kapitalbehov. Den första jordbrukskassan bildades 1915 i Stockholm. 1992 ombildades Föreningsbankerna till ett sammanhållet bankaktiebolag då fanns det drygt 350 lokala Föreningsbanker. Fem år senare gick Föreningsbanken och Sparbanken samman och FöreningsSparbanken bildades. Idag är FöreningsSparbanken en ledande nordisk-baltisk bankkoncern med 8,5 miljoner privatkunder och 431 000 företagskunder i Sverige, Estland, Lettland och Litauen. FöreningsSparbankens affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. Koncernen har drygt 750 kontor i Sverige och drygt 280 kontor i de baltiska länderna tillsammans med sparbankerna. Koncernen växer även internationellt med kontor i bl a Köpenhamn, Luxemburg, Marbella, Moskva, New York, Shanghai, St Petersburg samt Tokyo. 2005 uppgick balansomslutningen till 1200 miljarder kronor och antalet anställda var ca. 16 000.

2.7.3 Telenor

Under våren 2006 bytte Vodafone Sverige namn till Telenor, och har dessutom introducerat en ny logo och företagsprofil på marknaden. Vodafonegruppen är en brittisk mobiltelefonoperatör som sett till omsättningen är världens största telekommunikationsföretag, och är verksamma i 54 länder. Vodafone har ca 175 miljoner kunder och de största marknaderna är Storbritannien, Tyskland, USA, Japan och Spanien. Vodafone grundades 1984 som ett dotterbolag till Racal Electronics. 1988 kunde allmänheten köpa aktier i bolaget och 1991 blev Vodafone ett helt fristående bolag. 2005 köpte Vodafone aktiemajoriteten och tog över verksamheten av den svenska operatören Europolitan. Verksamheten drevs av Vodafone Sverige AB fram till den 31 oktober 2005 då verksamheten köptes av Telenor A/S. Den 20 april 2006 bytte alltså Vodafone Sverige till varumärket Telenor. Telenors mål är att bli ett unikt kundfokuserat företag där hela verksamheten utgår ifrån kundernas behov. Telenor vill även erbjuda en komplett nordisk produktportfölj där de kan utmana konkurrenterna på allvar. Telenor i Sverige har två verksamhetsområden: mobila tjänster samt fasta företagstjänster. Telenors mobilverksamhet förser både företag och privatpersoner med mobiltelefoni och mobila datatjänster. Företaget har drygt 1 500 000 kunder och cirka 1 400 medarbetare i Sverige. Telenor Sverige har sitt huvudkontor i Stockholm och VD för verksamheten är Kjell-Erik Tenold. Sedan Telenor grundades för 150 år sedan har företaget utvecklats till en växande

internationell koncern. Telenor är en av världens största mobiloperatörer med 75 miljoner användare och verksamhet i 12 länder. Under 2005 omsatte Telenor knappt 70 miljarder norska kronor och antalet medarbetare var vid årets slut 27 600. Telenor är noterat på Oslo Børs (TEL) och på Nasdaq i New York (TELN).

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att behandla de teorier och modeller som vi anser vara betydelsefulla för vår fortsatta forskning inom området och för läsarens förståelse av problemområdet och dess komponenter. Vi behandlar inledningsvis teorier som ger en syn på vad ett varumärke och varumärkeskapital är för något för att sedan gå in på den process som varumärkesbyggande innebär. Teorier som uttryckligen behandlar mer än fragmenterade delar av namnbytesprocessen står inte att finna, däremot är många tankesätt och modelleringar av verkligheten i samband med bland annat varumärkesbyggande, varumärkesstrategi och intern/extern marknadsföring i allra högsta grad tillämpbara på den process som ett namnbyte innebär. Ett namnbyte innebär ju att dessa bitar blir extra betydelsefulla, inte minst för att sätta det nya varumärket på världskartan och att när det gäller att definiera det för de anställda.

3.1 Vad är ett varumärke?

Ett varumärke är en legal rättighet (Murphy 1990). 1960 infördes Varumärkeslagen som anger de legala ramarna för reglering av rätten till ett varumärke. I Varumärkeslagen beskrivs varumärket som ett särskilt kännetecken som används för att skilja en näringsidkares varor/tjänster från en annan näringsidkares varor/tjänster (Varumärkeslagen). Behovet av att skilja produkter mellan näringsidkare har funnits i alla tider. Sedan flera tusen år tillbaka har olika former av tecken och symboler använts för att särskilja varor från andra (Ruter 1990). På senare år har varumärkets betydelse ökat enormt. Tidigare har ordet varumärke i princip endast använts av jurister och marknadsförare men idag pratar även gemene man om varumärken. Frans Melin (1999) hävdar att detta till stor del beror på den fantastiska genomslagskraften för det konceptuella begreppet "brand equity" som kan översättas till varumärkeskapital. Detta begrepp används av både teoretiker och praktiker, sannolikt därför att det kan diskuteras ur både märkesinnehavarens och konsumenternas perspektiv (Melin 1999). Vi anser att Melins beskrivning om det ökade intresset för varumärken missar en central punkt. Melin förklarar aldrig varför begreppet "brand equity" gått från ett begrepp inom marknadsföringsbranschen till ett mer allmänt vedertaget begrepp. Vi anser att faktorer som t ex globalisering, hårdare konkurrens, ett ökat utbud av produkter och tjänster, ökad och mer lätt tillgänglig media samt den ständiga reklamen som slåss om konsumenternas uppmärksamhet har bidragit till ett ökat intresse för varumärken. Den ökade diskussionen om varumärkeskapital har bidragit till att företagen har fått ökad förståelse och medvetenhet om varumärkets betydelse som en värdefull tillgång. Det har visat sig att starka varumärken ofta är ett företags mest värdefulla tillgång. Världens kanske starkaste varumärke, Coca-Cola, värderas till ca 700 miljarder kronor, vilket motsvarar ca 60 procent av företagets totala börsvärde. Denna

värdering visar hur beroende Coca-Cola är av sitt varumärke. Företag som BMW, Nike och Apple är dock än mer beroende av sina varumärken där respektive varumärke uppgår till mer än 75 % av respektive företags samlade börsvärde. De senaste årens utveckling har lett fram till allt fler företag har en ny syn på sitt varumärke, nämligen som ett konkurrensmedel (Melin 1999)

3.2 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital är ett svårfångat begrepp som saknar en allmänt vedertagen definition. Melin använder sig dock av följande definition: *"the added value with which a brand endows a product"* (Melin 1999:45). Ursprungligen är "equity" ett finansiellt begrepp som närmast kan översättas med stamaktie (Melin 1999). Detta har sedan överförts till ett vedertaget begrepp inom marknadsföring och har kommit att vara ett uttryck för det kapital som varumärket är värt. Enligt Melin så handlar utgångspunkten för diskussionen om brand equity om att varumärket skapar värde för konsumenten och därmed även för märkesinnehavaren. Melin menar även att märkeslojaliteten visar om varumärket verkligen skapat ett värde för konsumenten (och på så sätt även för märkesinnehavaren) (Melin 1999). Hur kan det enskilda företaget skapa varumärkeskapital? Frans Melin menar på att det i princip finns tre olika sätt för ett företag att få tillgång till varumärkeskapital, dessa kan sammanfattas i det klassiska uttrycket "build it, buy it or borrow it". Det sista alternativet fokuserar på licensiering av varumärken vilket inte är av intresse för oss i denna uppsats. Däremot kommer vi bland annat att studera processen hur varumärket kommuniceras till den interna och externa marknaden. För att öka läsarens, och vår, förståelse kring varumärkeskapital studerar vi initialt en teori kring varumärkeskapitalets struktur och innehåll. De senaste årens forskning kring det populära begreppet "brand equity" har resulterat i ett antal olika modeller, nedan följer David Aakers modell över varumärkeskapitalet. Denna modell bryter ner begreppet varumärkeskapital i fyra stycken strukturella element. Aakers modell används även av andra forskare som studerar "brand equity", däribland Frans Melin.

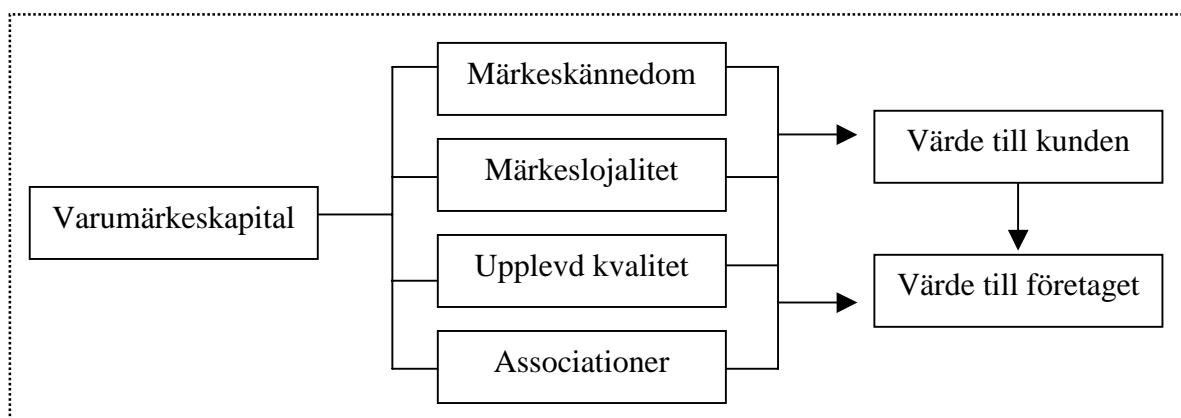


Fig. 2, Aaker (1996:9)

Modellen är inte helt oproblematiserad; enligt Aakers modell skapar märkeslojalitet ett värde för konsumenten (Aaker 1996). Samtidigt hävdar Melin att varumärket skapar värde för konsumenten, vilket sedan kan resultera i märkeslojalitet (Melin 1999). Melins resonemang verkar mest rimligt, om påståendena ens behöver utesluta varandra, då vi anser att konsumentens upplevda kvalitet bygger till stor del på förväntningar som byggts upp av tidigare erfarenhet. Om konsumenten upplever ett mervärde i varumärket finns det goda förutsättningar till att detta kan resultera i märkeslojalitet.

Aakers modell ovan är *en* modell som kan användas för att förstå vad varumärkeskapital är för något, det framgår senare i rapporten att det finns olika sätt att se på detta och olika associationer som är rimliga att göra. Melins definition av varumärkeskapital är vidare *en* definition, Aaker definierar begreppet på ett annat vis (se bakgrundsavsnittet). De definitioner vi kommit i kontakt med speglar i huvudsak dock hur olika författare formulerar i princip samma sak på olika sätt.

3.3 Varumärkeshantering – en process

Ett varumärke byggs inte upp över en natt, men hur omfattande är processen? Davis (2002) ser processen som en tre år lång resa, för många större företag tar det ett år att internalisera och operationalisera vad varumärket står för sedan ska varumärket kommuniceras externt på ett sätt som påverkar konsumenter att köpa från företaget ifråga. Slutligen ska de löften och förväntningar som kommunikationen ger upphov till uppfyllas eller ännu bättre; överträffas, vid alla kontaktpunkter kunder har med företaget (ibid.). Nedan följer en fördjupning i var och en av dessa delar som ingår i processen.

3.3.1 Operationalisering

Ett företags varumärke är inte längre enbart en del i företagets marknadsfunktion utan en nyckelspelare i företagets övergripande affärsstrategi (Dunn & Davis 2003). Nyckeln till framgång ligger enligt D & D i att uppmärksamma varumärken som något mer än en reklamkampanj; varumärken är nämligen de förväntningar och associationer som uppkommer vid varje kontaktpunkt med ett företag. Alla i organisationen måste förstå detta men också sina egna roller när det gäller att uppfylla varumärkets löften, D & D benämner detta som operationalisering av varumärket. Begreppet operationalisering kommer fortsättningsvis att förkortas OP.

3.3.1.1 Strategi

Det första steget i OP av ett varumärke handlar om att skapa en överensstämmelse mellan företagets övergripande strategi och vad företaget vill förmedla via varumärket (D & D 2003). Detta är enligt Kumar & Blomqvist (2004) ett resonemang tillämpligt vid företagsuppköp (som t ex är fallet med Sydkraft); de menar att varumärkesstrategin helt ska ligga i linje med det uppköpande företagets övergripande strategi. Ett företag som vill maximera sin kapacitet när det gäller beslutsfattande och varumärkesbyggande kan inte låta arbetet med varumärket och arbetet med verksamhetens övergripande mål vara isolerade var för sig (D & D 2003).

Michael Leiser (2004) framhåller vikten av att identifiera de kritiska "drivers", dvs de attribut som är unika för ett visst varumärke och väsentliga för verksamhetens framgång. Även attribut som har potential att fungera som drivers om de får strategisk support bör identifieras. Slutligen måste negativa associationer motverkas i syfte att hindra att dessa påverkar varumärkets och därmed verksamhetens framgång. Leiser menar att när dessa drivers är identifierade och kategoriserade kan de fungera som viktiga mått i samband med prioritering av beslut om investeringar i varumärken, detta för att försäkra sig om att de underliggande målen med verksamheten stöds istället för att undermineras och i slutändan för att nå förbättrad finansiell prestanda. I enlighet med D & D lyfter Leiser fram vikten av att inte bara ta fram alla associationer som kunder har i förhållande till ett varumärke utan att istället utvärdera vilka associationer som har påtaglig effekt på varumärkets prestanda och att sedan formulera kopplingen mellan strategiska "varumärkesdrivers" och verksamhetens resultat. Leiser delar in de associationer som fungerar som nyckelelement i brand equity-profilen i fem olika kategorier enligt:

- Strategiska varumärkesdrivers
- Potentiella drivers
- Obligatoriska associationer inom en viss kategori
- Neutrala associationer
- Varumärkeshinder

Den första kategorin utgörs av starka och unika associationer som styr köpbeslut, den andra kategorin innehåller de attribut som genom ökad kännedom kan utvecklas till drivers, samtidigt innehåller den tredje kategorin de element som har starka associationer hos alla konkurrerande varumärken i kategorin, dvs detta är associationer som måste finnas för att ett varumärke ska kunna tillhöra en viss kategori. Den fjärde kategorin samlar de element som är starkt förknippade med ett visst varumärke men som inte direkt styr köpbeslut medan den femte kategorin innehåller negativa associationer eller associationer som borde finnas men inte finns. Denna typ av kategorisering underlättar, enligt Leiser, förståelsen av vilken roll respektive kategori av associationer spelar för varumärkets prestanda och hur denna påverkar beslut och resultat i verksamheten. Den bidrar också med en djupare

förståelse kring varumärket och hur konkurrenternas varumärken associeras samtidigt som en insikt i hur varje kategoris ideala associationer torde se ut erhålls, menar Leiser. Kunskap kring det som driver köpbeslut kopplade till associationer kring ett visst varumärke möjliggör för en organisation att fatta strategiska beslut i alla kontaktpunkter de har med kunder, avslutar Leiser.

3.3.1.2 Uppifrån och ner

Steg två innebär att demonstrera ett klart och konsistent åtagande till varumärket, ett åtagande som måste komma från ledningen med VD:n i täten. Det är nämligen denna person tillsammans med sitt "management team" som är ansvarig för att sprida varumärkets budskap i organisationen. D & D (2003) menar på att den högsta chefen måste kämpa för budskapet att varumärket är ett ansvar som rör hela organisationen, och att "senior management" måste stödja detta. "To walk the talk" blir vidare ett nyckelbegrepp (Katherine Woodall, 2002/2003). I vissa organisationer finns en typ av team, "Executive brand council" (EBC), som består av chefer över affärsenheter och olika funktionella områden och som sysslar med olika varumärkesrelaterade frågor. Det kan handla om allt från förvärv av nya varumärken, licensiering eller till att släppa en ny produkt på marknaden.

3.3.1.3 Konsistens

Det tredje steget i OP av ett varumärke bygger på att vara konsekvent såtillvida att det som varumärket ger löften om genom den bild som förmedlas av detsamma också är det som kunder får uppleva vid kontakt med företagets tjänster eller produkter (D & D 2003). Går ett företag ut med en kampanj som marknadsför hur det aktuella företaget levererar helhetslösningar är detta precis vad som måste tillhandahållas.

Each time a customer sees one of your ads or makes a call to the customer service center, an opinion is being formed about your brand. (D & D 2003:35)

Det handlar om att i varje kontaktpunkt leverera i enlighet med de löften som ingetts via varumärket. D & D (2003) delar upp dessa kontaktpunkter i tre typer: 1. Före-köp, 2. Köp eller användande om det handlar om en tjänst, 3. Efter-köp. Kontaktpunkter av typ 1 bör designas så att kännedom om varumärket ökar, de bör forma kunders förväntningar och upplevelser och visa på varumärkets fördelar gentemot konkurrerande märken. Kontaktpunkter av typ 2 bör få kunder att gå från att fundera på att köpa till att verkligen genomföra ett köp, detta genom att maximera värdet av utbytet och övertyga om att de gjort rätt i beslutet att göra ett köp.

Kontaktpunkter av typ 3 förekommer under "efterköpstiden" och är de minst utnyttjade av dessa tre typer även om de, enligt D & D (ibid.), erbjuder de bästa

möjligheterna till ökad tillväxt. Här handlar det bl a om att möta och överträffa kunders förväntningar, skapa lojalitet och att leva upp till vad som lovats.

Ett företag har vidare enligt samma författare inte möjlighet att fokusera till 100 procent på alla kontaktpunkter varvid en satsning på de kontaktpunkter som driver den önskade varumärkesupplevelsen blir aktuell. Att bestämma vilka dessa kontaktpunkter är beskrivs av D & D i en fyrstegsprocess; som sammanfattat bygger på att först identifiera de punkter som påverkar kundupplevelsen av varumärket, att sedan utvärdera arbetet både internt och externt i förhållande till dessa punkter, att härefter prioritera de identifierade punkterna och bestämma vilka som direkt påverkar hur varumärket uppfattas och att slutligen implementera och hantera sk "high-impact" kontaktpunkter löpande.

The brand touchpoint wheel



Fig. 3, Roscam Abbing (2005:13)

3.3.1.4 Varumärkeskultur

Steg fyra är nära kopplat till avsnittet om intern marknadsföring och handlar om att skapa en "varumärkesdriven" organisation. En dylik organisation är, enligt D & D (2003), strukturerad att understödja, uppehålla och utveckla en varumärkesbaserad kultur. Detta innebär i övrigt att de som arbetar i organisationen, som sagt, måste vara införstådda med vad varumärket står för och deras roll i att leverera detta. För att en organisation ska nå detta stadium krävs att personalen utbildas och inspireras att handla konsistent i förhållande till vad varumärket lovar, när personalen förstår varumärket och dess emotionella komponenter och har verktygen som krävs för att fatta dagliga beslut baserat på denna förståelse skapas en långsiktig koppling till varumärket (ibid.). Ett bra exempel på en organisation som förstått detta har vi i Nike, de har en stark företagskultur som går hand i hand med en stark varumärkeskultur. Det hjälper alltså inte om de anställda vet precis vad varumärket står för och vilken roll de har i det stora hela om de inte får de resurser som krävs för att möta de krav kunderna har till följd av de förväntningar bland annat extern kommunikation ger upphov till (jmf med fallgrop 1 i avsnittet *Internt varumärkesbyggande* nedan). Slutligen måste de anställda vid varje kontaktpunkt med kunder leverera de förmedlade varumärkeslöftena på ett konsistent vis för att uppnå varumärkesdriven framgång (ibid.).

3.3.1.5 Att mäta ett varumärke

Vi har tidigare hävdad att varumärken både är betydelsefulla och abstrakta tillgångar, eftersom de är betydelsefulla måste de kunna mätas och eftersom de är abstrakta är det svårt att uppskatta värdet av dem men inte desto mindre viktigt. Scott Davis (2002) frågar sig själv i en intervju: om du inte kan mäta värdet i ett varumärke hur kan du då förvänta dig att du ska kunna hantera det? Relevansen i en fördjupning i detta blir härvid tydlig, följande utgör även steg fem i OP-processen.

Att ha ett system för att mäta ett varumärkes framgång är ett sätt att få reda på om de insatser som görs verkligen lönar sig (Dunn & Davis 2003). Båda är verksamma inom management consulting kopplat till bland annat varumärken. De fortsätter med att förklara att vid mätning av hur ett varumärke presterar och hur det uppfattas bör fokus ligga på aktiviteter som för organisationen närmare de uppsatta affärsmålen. Detta ligger i linje med ett strategiskt varumärkestänkande. Dunn & Davis lyfter fram viktigheten av att ha bra parametrar för att strategiskt kunna utveckla ett varumärke, bra parametrar bör följa fem regler: de ska vara lätta att använda, meningsfulla, kunna leda till beslut, kunna upprepas och slutligen vara "touchpoint-orienterade". Den sista regeln innebär att det är viktigt att välja de parametrar som bäst mäter de av varumärkets kontaktpunkter som spelar störst roll för företaget ifråga, det idealiska vore att ha särskilda parametrar för varje intressent (Dunn & Davis, 2002).

Davis (2002), i egenskap av konsult, nämner två företag med två delvis olika uppsättningar av parametrar eller indikatorer på hur effektivt deras varumärkesprogram är. Det första företaget, 3M, använder sig utav följande sex index: bekantskap, relevans, differentiering, tillit, ledarskap och kvalitet. Det andra företaget, ett stort teknologibaserat företag, använder sig av fem indikatorer; kännedom, bekantskap, fördelaktighet, kundnöjdhet samt köpvilja. Syftet med att visa på att kriterierna skiljer sig åt ligger sannolikt i att det är mindre viktigt vilka kriterier som används (så länge de uppfyller kraven ovan). Det är dock desto viktigare att välja dessa i ett tidigt skede och sedan använda valda kriterier konsekvent, det som behövs är information som kan komma till praktisk nytta (ibid.). Hur ska då information utifrån de kriterier som valts samlas in? Davis tar upp fokusgrupper som ett bra sätt att skaffa information av den här typen. Michael Leiser (2004) nämner också fokusgrupper men anger även djupgående personintervjuer och etnografiska undersökningar som andra alternativ. Kvalitativ forskning fördjupar förståelsen men måste enligt Leiser kompletteras med kvantitativ i beskrivande syfte.

En mer handfast koppling till det finansiella finner vi, i övrigt, i vad Leiser (2004) skriver om styrkan i hög lojalitet bland kunder. Han lyfter fram en studie av Brand Keys som visade att en 5-procentig ökning i kundlojalitet skulle öka vinster per kund med 100 procent över den tid kunden är kund hos ett visst företag. Det visade sig

också att en ökning av kundlojaliteten med endast 2 procent kunde skapa samma effekt i slutändan som att sänka priset med 10 procent, i vissa affärsområden.

Judy Hopelain (2003) får bidra med ytterligare ett sätt att se på värdering av varumärken i syfte att bättre kunna hantera varumärkets och verksamhetens hälsa. Hopelain lyfter fram en studie där endast 35 % av företagen som ingick mätte sina varumärken och sedan kopplade detta till verksamhetens prestanda för att på så sätt stärka både varumärke och affärsverksamhet. Hon menar att om kundernas erfarenheter av ett företag eller en produkt är positiva, har de antagligen en positiv uppfattning av varumärket, detta leder till ökad sannolikhet för upprepade köp och positiv "word of mouth" vilket i sin tur leder till mätbara tillskott i form av ökad lönsamhet och marknadsandel. Detta kräver dock att managers förstår hur kundernas attityd, kundbeteende och finansiella resultat hänger samman. Hopelain menar att hur ett varumärke uppfattas påverkar hur det presterar och denna prestanda påverkar i sin tur affärsresultat. Hon delar vidare in mått på hur varumärken uppfattas (t ex kännedom), hur de presterar (t ex förändring i köpbeteende) och hur detta påverkar den finansiella prestandan (t ex varumärkeskapital) hos ett företag i lika många kategorier. Utmaningen för marknadsförare är att förstå kopplingen mellan dessa tre kategorier och att sedan välja de mått med vars hjälp uppsatta mål kan nås, detta ligger för övrigt i linje med det strategiska tänkande som D & D uppvisar i samband med den här problematiken. En problematik som i grund och botten härrör ur varumärkens abstrakta beskaffenhet.

3.4 Intern marknadsföring

Det andra steget i det här arbetet blir att "sälja in" varumärket i den interna organisationen, detta sker genom intern marknadsföring. Vi har i korthet varit inne på det tidigare men på grund av områdets omfattning och dess stora betydelse ägnar vi det motsvarande utrymme i denna rapport, enligt nedan.

I detaljhandeln där kundkontakten är stor fann Thomas et al. (2002) att kunderna ofta bedömer varumärket utifrån personalens bemötande. En liknande studie gjordes av Davis et al. (2001) där han fann att kvalitéer som vänlighet, hjälpsamhet och social kompetens från personalens sida har inverkan på den totala kundnöjdheten.

3.4.1 IM

Många studier har gjorts med slutsatser som påvisar vikten av intern marknadsföring (IM) för att nå konsumenter med slagkraftig extern marknadsföring. IM har länge diskuterats men tog riktig fart först under 80-talet. Den är i praktiken

undermåligt utvecklad beträffande struktur och mätinstrument (Ian N. Lings et al. 2005).

Spiros P. Gounaris (2006) skriver att många delar av den externa marknadsföringsprocessen går att implementera i den interna. Spiros utgår i sin argumentation från en enkel modell för att peka på helheten i den varumärkesskapande processen, han knyter alltså i modellen ihop sambanden mellan intern och extern marknadsorientering med hela marknadsstrategin.



(Fig. 4, Gounaris 2006)

I sin studie kom han fram till att varumärkets mervärde skapas inifrån och ut. Precis som vid extern marknadsföring gäller det för managers, som är länken mellan företaget och den anställda (Katz & Kahn 1978), att skapa förståelse för de anställdas (i det här fallet) förväntningar och värderingar av sina arbetsuppgifter. Resultatet kommer att skapa behov att segmentera de anställda och rikta rätt sorts kommunikation till rätt segment. Kommunikationen kan bestå av jobbeskrivningar och olika typer av internutbildning. Givetvis krävs också incitament för att arbeta, därav viktigheten i ett väl utarbetat belöningsystem.

3.4.2 IMO

Piercy och Morgan (1990) behandlar likaså de paralleller som kan dras mellan intern och extern marknadsföring. Men använder istället terminologin; extern och intern marknadsmix. Detta medan majoriteten, sedan diskussionen om IM drogs igång på 80-talet, istället använder uttrycket "orientation". Sammanfattningsvis kan vi konstatera att terminologin inom området skiftar mellan olika forskare men att innebörden av uttrycken i stort sett är densamma. Internal Marketing Orientation (IMO) är enligt Lings et al. (2005) med flera ett mer "robust" uttryck såtillvida att det i större utsträckning antyder att det finns en praktisk aspekt i den interna marknadsföringen och att denna tas till vara vid operationalisering av begreppet intern marknadsföring i kontexten mellan arbetsgivare och arbetstagare.

3.4.3 Arbetsmoral

Konceptet bakom IMO grundar sig på Human Resource Management (HRM) och Adams (1963) teori om "equity = rättvisa", det vill säga på jämförelsen mellan

belöning och arbetsinsats (input vs output). Det är härvid viktigt för både arbetstagare och arbetsgivare att skapa en balans och arbetsgivarens jobb blir därför att påverka de anställdas prestation på ett sådant sätt att kunderna får en bra service och en positiv syn av företaget som helhet. Det är detta synsätt eller arbete som kommit att betecknas IMO (Lings et al. 2005).

Nedan återfinns ett citat från en anställd på en bank i Storbritannien, bankerna i Storbritannien undersöktes utifrån hur de arbetar med IM (Papasolomou-Doukakis et al. 2004).

I think the concept of employee loyalty and "belonginess" has disappeared. I think it disappeared the moment banks started making people compulsorily redundant. I think all the staff are now aware that they have jobs *for as long as it suits the bank*, and when it stops suiting the bank because of technological changes or any other reason, they have no job for life ... and whilst we have a pride in working for a successful organisation ... *the concept of loyalty to this organisation does not exist*, as soon as the bank decides it will be better of without me, they'll do without me, and I accept that, that's life (italics added.)

(Papasolomou-Doukakis et al. 2004)

Utifrån detta citat ser vi att det kan vara svårt för anställda att se sin anställning som äkta och trygg. Det saknas moralisk substans i jobbet som utförs. Detta har dock managers i bankerna insett och därför satsat på IM som strategi för att höja arbetsmoralen och kvaliteten i arbetet. En manager kommenterade ovanstående citat på följande vis:

...Internal marketing is the only way we'll hold staff together and get the best out of them. If we don't implement it we'll lose the respect and faith of the staff.

(Papasolomou-Doukakis et al. 2004)

3.4.3.1 Reflektion

I praktiken ser det dock, i enlighet med följande utdrag ur det första citatet; "have jobs for as long as it suits the bank", enligt vår erfarenhet ofta ut på just detta sätt eftersom det inte alltid finns en tillräckligt billig lösning på problemet. Den anställda har i sin tur i många fall inga alternativ och tvingas stå ut med otrevliga arbetsvillkor. Om ett företag med anställda som är väldigt lätta att byta ut ser vinst att hämta i att försäkra de anställdas villkor inom ramen för vad som är tillåtet har de anställda ingen bra förhandlingsposition. Företag är i slutändan ute efter att maximera vinsten för berörda intressenter, av vilka de anställda inte alla gånger ses som de mest inflytelserika och därmed ges lägre prioritet. Det är dock i allra högsta grad, i väldigt många fall, minst sagt värt resurserna att implementera ett väl fungerande IMO, detta blir tydligt mot bakgrund av nedanstående citat. Istället för

att påfresta företagets ekonomi genom att ge monetär belöning ges mjuk uppskattning.

I wouldn't say that getting the monetary rewards did it. I don't think you actually have to be given anything as long as you are doing a good job. Because that's a reward in itself and so you don't necessarily need money ... as long as you are thanked for your efforts. I think most staff would be pleased just to be appreciated rather than ... doing a good job and no one saying anything. Internal marketing, creates this atmosphere of appreciation and concern, and it is good.

(Papasolomou-Doukakis et al. 2004)

3.4.4 Internt varumärkesbyggande

Vi har ovan påvisat att IMO är vida diskuterat och instämmer således med Bansal et al. (2001) att det finns positiva samband mellan IMO och kundnöjdhet och kundlojalitet, något som i sin tur skapar långsiktiga vinster (bl a genom ett bättre och starkare varumärke?). Enligt Anupam et al. (2006) avtar värdet på företagets varumärke vid företagsfusioner och förvärv (mergers-and-acquisitions, M & A). Dock menar de inte att M & A alltid ska undvikas men att det är viktigt att vara observant på hur förfarandet går till och vilket företag utöver det egna som är inblandat i affären. Detta bland annat såtillvida att ett beslut måste tas när det gäller vilket företagsnamn eller varumärke som ska användas framgent.

Ben Machtiger jobbar som konsult mot managers som integrerar varumärke och marknadsstrategier. Machtiger (2004) beskriver hur ett varumärkes framgång i högre grad är beroende av samspelet mellan konsumenter och varumärket å ena sidan och konsumenter och de anställda på företaget å andra sidan och i lägre grad beroende av externa marknadskampanjer. Varumärkets "moment of truth" uppkommer när kundpersonal ska uppfylla konsumenternas förväntningar. Mycket pengar investerade i extern marknadsföring går om intet om inte personalen kan, då de inte har verktyg därtill eller inte vet vilka löften den externa kommunikationen förmedlat, uppfylla dessa förväntningar (ibid.). Om inte personalen är i samförstånd med vad varumärket representerar kan inte företaget räkna med att varumärkesstrategin som tillämpas ska fungera externt. Machtiger pekar i sin artikel på att nyckeln till att lyckas bygga upp ett varumärke ligger i att vara medveten om totalt sex fallgropar som gör sig gällande i samband med internt varumärkesbyggande, och att veta hur dessa kan undvikas. Fallgroparna följer nedan.

Fallgrop nr 1 – Resursallokering, tidsaspekten

Machtiger gör oss här uppmärksamma på risken med att skapa en grund för varumärket hos de anställda men att därefter inte låta de anställda få resurser att leverera motsvarande erfarenheter av varumärket till konsumenterna. Detta

resulterar nämligen i att förväntningar inte kan uppfyllas. Det är dessutom viktigt att inte underskatta den tid det tar att bygga upp varumärket inom organisationen och att skapa hängivelse till detsamma bland de anställda. Det handlar om att bygga långsiktigt förtroende för varumärket och en miljö som främjar detta.

Fallgrop nr 2 – Intern marknadsföring, ett trubbigt instrument

Det läggs väldigt mycket energi och resurser på timing, på att segmentera, på att välja kommunikationskanaler och på att rikta den externa marknadsföringen vid varumärkesbyggande men ofta lite av samma varor på intern marknadsföring med i övrigt samma syfte. Det kan vidare handla om utnyttjande av särskilda tekniska hjälpmedel eller att införa incitament för prestationer. Många av de verktyg och strategier som används externt är faktiskt tillämpbara även internt. Underlåtande att skraddarsy den interna marknadsföringen innebär sämre resultat, precis som i fallet med extern marknadsföring. Sämre resultat innebär ett svagare varumärke.

Fallgrop nr 3 – Att hålla löften

Exponeringen av och budskapet med en marknadsföringskampanj kan ibland vara något väl tilltagna vilket kan leda till att det blir svårt att leva upp till de förväntningar som skapas genom budskapet. Är inte personalen tillräckligt inspirerad eller väl inarbetad i det externa budskapet kan det innebära negativa konsekvenser när tjänsten eller produkten väl ska levereras. Att ge löften om kundservice som inte kan hållas är särskilt illa i b-2-b (business-to-business) där återköp i hög grad styrs av "post-purchase-erfarenheter".

Fallgrop nr 4 – Helhetsyn

Det krävs att hela verksamheten är inkluderad i den process som ett varumärkesbyggande innebär. Att leverera en varumärkesstrategi är inte något som bör isoleras till de funktioner inom företaget som endast sysslar med marknadsföring och kommunikation med marknaden.

Fallgrop nr 5 – Integration

Om inte varumärket implementeras i företagets övergripande vision, mission och kultur skapas en ofullständig integration av varumärket. Ett starkt varumärke som är integrerat i organisationen kan hjälpa till att definiera hur anställda ska arbeta tillsammans och leda till mer konsistent beslutsfattande, och vice versa.

Fallgrop nr 6 – Teknologi på gott och ont

Högt utvecklad teknologi med t ex intranät på arbetsplatsen fungerar mycket bra när det gäller att nå ut till många, med t ex information som ökar varumärkeskännedom, på ett tidseffektivt sätt. Att förlita sig helt på denna kommunikationskanal kan dock vara skadligt om det inte finns några verktyg för att praktisera den förmedlade kunskapen eller visionen (jmf med fallgrop 1).

3.4.4.1 Timing

Machtiger fortsätter med att berätta vad som krävs för att lyckas undvika eller ta sig ur ovanstående fallgropar, mycket av detta framgår genom att studera ovanstående punkter. Något som särskilt väckte vår uppmärksamhet var dock vikten för både anställda och kunder av timing, dvs av att leverera rätt budskap vid rätt tillfälle. Detta torde nämligen vara ett påstående nära kopplat till problematik i samband med namnbyten. Ett företag kan enligt Machtiger tjäna mycket på att förbereda de anställda på att hjälpa till med varumärkesarbetet och därmed försäkra sig om att processen stöds av organisationen på lång sikt.

3.5 Extern kommunikation

Efter att varumärket är etablerat i den interna verksamheten måste det introduceras på den externa marknaden, detta är enligt Thomas Mucha (2005) den dyraste biten; inte nog med att logotyper och skyltar ska bytas ut eller ändras eller att business cards ska bytas ut. Många företag genomför också en marknadsföringskampanj som ska skapa uppmärksamhet för varumärket och dess identitet. Ett aktuellt exempel på en dylik marknadsföringskampanj har vi i den just nu pågående reklamkampanjen som ska sätta Telenor på världskartan.

Thomas K. Brown (2005) påpekar att vad som än görs bör ett företag inte förlita sig på reklam: Han citerar Marc Andreessen (grundaren av Netscape) i det att den gällande myten är att varumärken byggs genom reklam men att det egentligen är så att varumärken förstärks genom reklam och byggs genom "word of mouth" och något han kallar "grassroot adoption". Detta resonemang blir dock lite annorlunda i samband med ett namnbyte; då måste kännedom om varumärket byggas upp något som innebär att varumärket måste synas, helst på så många platser och i stor omfattning som möjligt. Samtidigt kan vi läsa om hur varumärkesbyggande består av bland annat PR, sales promotion och reklam men också att ett varumärke ska innehålla ett skrivet påstående om vad varumärket står för, att varumärkesidentiteten består av verbalt och visuellt språk, logo, business cards, brevhuvud, hemsida etc allt kretsande kring varumärket och att varumärkesimage är ett resultat av individuella och kollektiva upplevelser av varumärket (Principal's Report, 2004). I samma rapport ställs frågan hur mycket det kostar att utveckla och uttrycka ett varumärke och det konstateras att, beroende på företagets storlek, vidd och diversifiering, kan detta variera mellan \$8000 och \$20000 och ta mellan sex och åtta veckor.

I samband med reklam och PR finns enligt Diane Beecher (2002) ett antal frågor som är värda att ställa sig. Vilka är möjligheterna, och vilka är riskerna med att utnyttja dem? Vilka symboler associeras varumärket med idag? Vilken typ av löften ges, är

de för blandade? Och kanske viktigast av allt; vad vill kunderna ha? Marcie Sayiner (1999) lyfter fram ett antal andra frågor, däribland; hur är varumärket positionerat? Är kundrelationerna kort- eller långsiktiga? Sayiner påpekar att det må vara kunderna som positionerar varumärket men det är upp till marknadsförare att påverka denna positionering med kommunikation och upplevelser. Ett starkt varumärke kan hjälpa till att differentiera ett företag i förhållande till dess konkurrenter (ibid.).

Ord på papper är meningslösa om det inte finns en avsikt att leva upp till dem, menar Beecher. Hon förklarar vidare att del av planen ska fokusera på det visuella och kommunikation medan den andra delen ska fokusera på att integrera varumärkesstrategin i organisationens övergripande strategi, något vi också tidigare konstaterat. Det handlar fortsättningsvis om att kommunicera avsikter och att mäta resultaten så att varumärkets potential på sikt kan utnyttjas till fullo. Slutligen; *framgång* har olika innebörd för olika organisationer.

Brown (2005) trycker också han på ett par saker i samband med byggande av varumärken. Han menar att ett varumärke bör fokusera på ett smalt område och att kommunicera budskapet på ett enkelt, lättförståeligt, uppriktigt och relevant sätt i förhållande till vad kunderna behöver. Det är, enligt Brown, lättare att hålla sig till vad man lovar om man håller ett smalt fokus. Bra exempel på detta är McDonald's som inte har de bästa burgarna eller Volvo som inte har de sportigaste bilarna men som likväl har väldigt starka varumärken. Tendensen att tvärtom anta ett brett fokus är särskilt tydlig bland banker (ibid.). Vidare visar Brown på fördelen med att trycka på en unik egenskap, den behöver inte vara företagets bästa utan bara något som gör företaget speciellt. Avslutningsvis pekar Brown på vikten av att ha ett varumärke som relaterar till den produkt eller tjänst företaget erbjuder. Nästa stycke bjuder på en fördjupning i några visuella aspekter i den här typen av kommunikation. Den visuella aspekten i den externa marknadsföringen är en viktig bit, inte minst vid ett namnbyte.

3.5.1 Visuell kommunikation

3.5.1.1 Logotyp

Vi exponeras varje dag för enorma mängder bildmeddelanden, denna exponering eller mediabus gör det svårt för någon som vill nå ut med ett budskap att verkligen nå fram. Bergström (2000) förklarar att sådana former och/eller färger som är ovanliga, dvs som inte förväntas, är bra sätt att väcka intresse på. Den blåa jordgubben till höger är ett exempel på en vanlig form med en ovanlig färg.



Bild 1, Bergström (2000:51)

3.5.1.2 Namn

Enligt den svenska varumärkeslagen (1 §) får ett varumärke bestå av alla tecken som kan återges grafiskt förutsatt att dessa kan särskilja varor eller tjänster som tillhandahålls i en verksamhet från dem som tillhandahålls i en annan (alden.se/varumärke.htm). Enligt "the US-based trade group" är ett varumärke ett namn, en term, ett märke, en symbol eller en design med syfte att identifiera produkter eller tjänster av en säljare eller grupp av säljare och att differentiera dem från konkurrenternas produkter eller tjänster (Colin Jevons 2005). Denna definition, menar Jevons, är dock väldigt produktorienterad och tar inte hänsyn till abstrakta komponenter eller hur kunder uppfattar varumärket. Inte desto mindre ingår *namnet* i denna produktorienterade definition; även om den kommunikationsbaserade delen av ett varumärke numera får större uppmärksamhet i teori och praxis finns den mer påtagliga delen alltså kvar. Nedanstående citat visar på just detta.

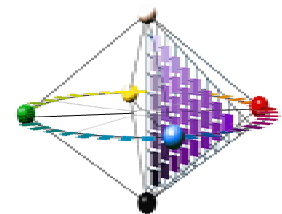
"Since changing our name, there has been a natural progression to a different type of customer as well as a different type of person seeking employment with our company," Nowokunski reveals. 'A lot of prospective customers that would never talk to us before are looking to us to help solve their business problems. On top of that several of our most recent hires have stated they never would have responded to an ad for The Printing Office'"
(Chris Bauer 2005:65)

Namnet är alltså ett kommunikationsmedel att räkna med, det bör associeras till precis vad företaget står för. Detta är också något som många andra författare och entreprenörer instämmer i; namnet ska förknippas med de produkter eller tjänster verksamheten erbjuder. Vikten av namnet är dock, enligt nedanstående citat, inte lika stor som vikten av bl a en fungerande intern kommunikation, vilket vi behandlar i avsnittet *Intern marknadsföring*.

"The name change is not nearly as important as the changes required in the firm's culture, knowledge, sales, technology, operations and management philosophy," DeWese advises. 'The advantages of becoming an added value, multi-services printer are better margins and better customer retention '"
(Chris Bauer 2005:64)

3.5.1.3 Färger

Det vanligaste sättet att se och beskriva färger bygger på Leonardo da Vincis färgteorier, Natural Colour System (NCS), eller på svenska; det naturliga färgsystemet. Elementfärgerna som vi upplever som rena framställs i den tredimensionella färgkopian till höger. Blått framhävs som kallt medan rött står för värme och vänlighet. Gult kan klassificeras som konventionellt och förutsägbart och grönt som en jordnära färg. Färgen har alltså betydelse för ett företags visuella



kommunikation; hur vill företaget bli uppfattat? (Bergström 2001) I en studie av amerikanska studenter gjord av Jacobs et al. (1991) fastslogs hur olika färger associeras med olika kvaliteter. Svart associeras med dyrt och kraftfullt, blå med trovärdigt och kvalitetsrikt, röd med kärlek, lila med framåtsträvande och billigt, grå med pålitligt och hög kvalitet, slutligen ses gul som en glad färg. Detta stämmer delvis överens med den första klassificeringen vi lyfte fram, i den senare indelningen är dock, som sagt, de olika färgerna kopplade direkt till olika kvaliteter vilket eventuellt kan vara orsaken till vissa skillnader. Färger som kombineras, kommunicerar också därmed på olika sätt. Färgerna passar mer eller mindre bra ihop med varandra beroende på vad syftet är med kommunikationen. Genom att utgå från kvadranterna (en fjärdedels cirkel var) i färgkroppens uppställning av färgerna fungerar modellen som ett redskap vid kombination av färgerna. Nedan följer tre tydliga exempel på färger som kombineras på olika sätt och vad resultatet blir (Bergström 2001).

”Viskande färger” (orange och rött)

Färger inom samma kvadrant skapar, i sammansättning, en harmonisk enhet med varandra.



”Talande färger” (blått och rött)

När två närliggande kvadranter ställs samman skapas en talande känsla mellan färgerna.



”Skrikande färger” (grönt och rött)

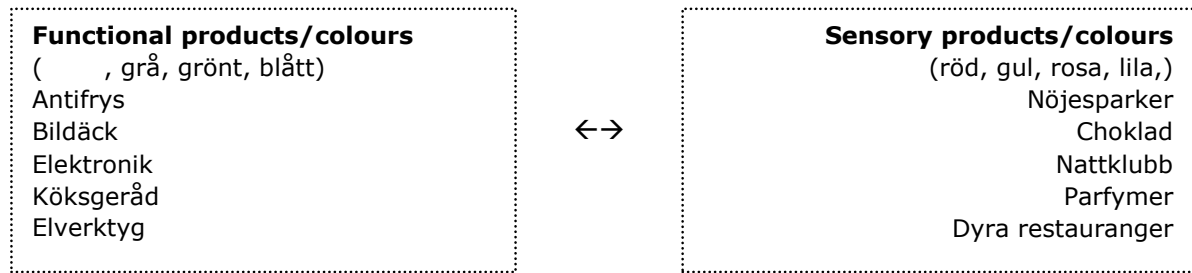
Att sammanställa två kvadranter som står i motsats till varandra skapar skrik mellan färgerna.

Inom livsmedelshandeln är färger på förpackningar främst till för att demonstrera smaker hos produkterna. Denna vetenskap har Paul A. Bottomley & John R. Doyle (2006) utgått ifrån när de tagit fram olika hypoteser för att på ett bättre sätt studera färgers påverkan i marknadsföring. De har ställt upp flera hypoteser varav framförallt deras tredje hypotes är intressant för oss.

H3: Blue will be more appropriate than red for brands conveying a functional image, while red will be more appropriate than blue for brands conveying a sensory-social image.
(Bottomley & Doyle 2006:74)

Pauls et al. (2006) undersökning påvisar, som ses i färgkroppen ovan, att blå och röd är varandras motsatser inom färgspektrat. Samtidigt framgår det att samma färger är de som står varandra närmast vid en jämförelse mellan *sensory* och *functional* produkter. Produkter är nämligen uppdelade i de med funktionell karaktär och de med en mjukare och mer känslobaserad karaktär. Nedan ser vi hur uppdelningen ser

ut genom exempel på produkter som sorterar under respektive kategori, samt vilka färger som ingår i vilken kategori.



3.5.2 Att uppfylla löften

I der här skedet är varumärket, förhoppningsvis, inarbetat i den interna organisationen och introducerat på den externa marknaden, nu gäller det att leva upp till förväntningarna. Vi har tidigare nämnt att och varför detta är så viktigt; kunder vars förväntningar uppfylls eller överträffas sprider positiv "word of mouth" medan kunder vars förväntningar inte uppfylls sprider den negativa motsvarigheten av samma begrepp. Detta är högst ofördelaktigt för företag, positiv "word of mouth", å andra sidan, är gratis marknadsföring. Följande citat får visa på vikten av att uppfylla de löften som ges, i det här fallet har sannolikt förväntningar om högkvalitativ service skapats.

"At the end of the day, you've got to deliver a great-quality service. That's what consumers buy," säger Kodaks Rich. (Mucha 2005:74)

Andrew Pople, som ägnat två år att utveckla sin banks varumärke och som är i början av ett tvåårigt program som ska lära anställda att agera i enlighet med varumärkets löften, säger i en intervju att detta är 80 procent av utmaningen i att bygga ett varumärke (Adriana Senior, 1999). Han fortsätter med att tillägga att det inte går att köpa lojalitet genom reklam, lojaliteten måste levereras av alla anställda direkt till kunden. Hur går det då till att få de anställda att handla på rätt sätt i alla situationer? (se Machtigers fallgropar) Ginger Hardage, vice chef på PR-avdelningen på ett amerikanskt flygbolag, berättar om hur de sätter sina anställda i första rummet, före kunderna (Woodall, 2002/2003). När de anställda vet att de värderas högt och blir väl omhändertagna kan de ta hand om kunderna, fortsätter han. Woodwall visar på ett antal punkter som framstår som extra viktiga enligt den varumärkesundersökning som gjorts och som också gett upphov till hennes sammanfattande artikel; däribland att företag är övertygade om att om de vill att deras anställda ska arbeta i enlighet med det budskap varumärket förmedlar, särskilt när det gäller service och kvalitet, måste företaget visa prov på samma attribut på arbetsplatsen.

3.6 Att skapa en stark portfölj

I takt med att allt fler företag växer och expanderar har även förvärv och fusioner blivit allt vanligare, det har vi varit inne på tidigare. De stora företagen gör förvärv av mindre konkurrenter för att på så vis kunna försätta dominera på marknaden, de mindre företagen bildar fusioner med andra bolag för att kunna konkurrera på lika villkor med de stora företagen på marknaden. Vad händer med alla varumärken i dessa förvärv och fusioner? Många företag försöker hitta en tillfällig lösning på problemet och samlar helt enkelt på sig varumärken, och hoppas på att de skall hitta en strategisk lösning i framtiden. Detta kan handla om ett företag med olika varumärken för olika produktgrupper eller en koncern med olika namn på egna bolag verksamma i t ex olika länder. I nedanstående avsnitt behandlas teorier kring problemet med att ha för många varumärken i sin portfölj.

Aaker (2004) förklarar att allt fler företag upptäcker att deras portfölj innehåller för många varumärken. Aaker menar att för många varumärken inom samma koncern kan skapa ineffektivitet, samt bortkastad tid och resurser på kommunikation av flera varumärken istället för att fokusera på att stärka ett fåtal varumärken. Aaker menar även att det kan resultera i att strategiskt starka varumärken kan förlora värde och sin position på marknaden då dessa förknippas med varumärken med lägre kännedom. En portfölj med allt för många varumärken kan skapa förvirring hos konsumenterna. Vissa varumärken förknippas med kvalitet och stil medan andra varumärken i samma portfölj förknippas med funktion och prisvärdhet. Konsumenter kan på så vis bli förvirrade och inte veta vad företaget erbjuder, även medarbetare kan bli förvirrade. Hur kan företag bli oorganiserade att de inte ens kan ta hand om sina egna varumärken? Aaker menar att det krävs disciplin bakom hantering av varumärken. Det måste finnas en grupp inom organisationen som arbetar med koncernens varumärken.

Aaker hävdar att målet är att skapa en strategisk och effektiv process till att systematiskt kommunicera och hantera varumärken i företagets portfölj. Han har sammanställt denna process i sex olika steg.

1. Identifiera varumärkesportföljen

Varumärkesportföljens innehåll kan variera beroende på företagets strategi. Den kan inkludera alla varumärken inom koncernen men oftast innehåller den endast de starkaste varumärkena. En bra strategi är att koppla ett något mindre varumärke till ett starkare varumärke. När varumärken är involverade i varandra och delar liknade roller så är det lättare att utvärdera och mäta värdet i dem.

2. Etablera utvärderingskriterer

Överlag anser Aaker att det finns fyra grundläggande begrepp som företag skall ta hänsyn till vid utvärdering av sin varumärkesportfölj.

1. Varumärkeskapital

- Har vi byggt upp tillräckligt med kännedom?
- Har vårt varumärke ett gott anseende?
- Har vi en klar och tydlig differentiering?
- Är vårt varumärke relevant till dagens kunder och marknad?
- Är våra kunder lojala mot företaget och vårt varumärke?

2. Styrkor

- Genererar varumärket till ökad försäljning?
- Är varumärket till företagets fördel eller kostar det mer än det smakar?
- Följer varumärket företagets marknad och utveckling?

3. Strategi

- Har varumärket möjlighet att användas ihop med andra produkter?
- Har varumärket kapacitet att växa och följa företagets utveckling?
- Är varumärket anpassat till att följa företagets strategiska linje?
- Representerar varumärket en produkt eller marknad som ligger i företagets framtida strategier?

4. Möjligheter

- Har vi möjlighet att göra varumärket till ett undermärke till ett starkare varumärke i portföljen?
- Har vi möjlighet att föra samman varumärket med ett annat för att skapa ett gemensamt varumärke?

3. Utvärdera varumärkena

Aaker förklarar att det är viktigt för företaget att utvärdera sina varumärken. En närmare studie och utvärdering av varumärkena visar vilka varumärken som är de starka och vilka som är sk. undermärken. Företaget kan använda sig av en mätmetod med en sjugradig poängsskala där de ovanstående begreppen; varumärkeskapital, styrkor, strategi samt möjligheter ställs mot varandra. Genom att studera hur dessa begrepp förhåller sig till varandra kan företaget anpassa sin varumärkeshantering men resultaten kan även användas som beslutsunderlag vid det framtida strategiska arbetet.

4. Prioritering av varumärken

Aaker påpekar att varumärken hela tiden är i rörelse och att de därmed ständigt behöver hanteras. Han delar in varumärken i olika kategorier:

1. Starka varumärken med god kännedom som tillhör stora företag.
2. Varumärken som tillhör specialprodukter som har hjälpt större varumärken. ThinkPad har t ex hjälpt IBMs varumärke.
3. Mindre varumärken som tillhör lokala företag inom nischade branscher.
4. Försök till att skapa varumärken utan resurser, dessa varumärken måste gå samman med andra eller investeras i för att överleva.

5. Utveckla en portföljstrategi

Aaker menar att i slutet av processen måste portföljen revideras och struktureras. Portföljens större varumärken tillsammans med undermärken skall revideras och struktureras enligt följande kriterier.

1. Varumärket skall vara anpassat enligt företagets strategi så att företaget kan utvecklas.
2. Anpassa rätt klimat för de starka varumärkena.
3. Låt de starka varumärkena ha inflytande i företagets strategier.
4. Klar och tydlig kommunikation till både kunder och medarbetare.

6. Implementera strategin

Det sista steget i processen är, enligt Aaker, att implementera strategin. Strategin kan antingen implementeras med en gång eller stegvis. Genom att genomföra strategin på en gång ger företaget en tydlig signal till marknaden att de genomför en förändring. Aaker påpekar även vikten av att företaget måste ha en stark kommunikation och en långsiktig strategi för att genomföra ett namnbyte annars är det dömt att misslyckas. En andra möjlighet är att genomföra processen stegvis vilket kan vara till fördel t ex när företaget har kunder som är involverade i produkten och behöver tid på sig att förstå och lära sig det nya varumärket.

Avslutningsvis konstaterar Aaker att ju färre varumärken desto bättre, och att den bästa strategin helt klart är den sk "the single brand strategy", vilken innebär att företaget har en långsiktig strategi för att samla alla varumärken under samma varumärke.

4. Metod – del 2

Den här delen beskriver hur vi gått tillväga för att samla in data om verkligheten. De teoretiska ambitioner vi tidigare diskuterat och argumenterat för har fungerat som vår utgångspunkt, samtidigt har vi blivit medvetna om hinder som tvingat oss att delvis anpassa det praktiska genomförandet efter rådande omständigheter. Det praktiska genomförandet grundar sig vidare dels på insamling av sekundärdata och dels på insamling av primärdata, två processer som skett parallellt under arbetets gång. Sammanfattningsvis innehåller detta avsnitt motiv till val av intervjupersoner, hur intervjurna gått till, hur insamling av sekundärdata gått till och en kort utvärdering av metodval/tillvägagångssätt.

4.1. Genomförande

4.1.1. Val av intervjupersoner

Vi insåg i ett tidigt stadium att E.ON är ett fallföretag som är väldigt intressant och relevant för vår studie eftersom E.ON precis har genomfört ett namnbyte och kan bidra med information kring planering och strategiskt arbete inför processen men även aktuell information om hur namnbytet gick och hur företaget står idag, samt hur den framtida processen kommer att se ut. Vi valde följaktligen att huvudsakligen intervjua personer med anknytning till E.ON.

Ett naturligt första steg var att ta kontakt med Stieg Claesson, som är kommunikationschef för E.ON Sverige. Stieg hänvisade sedan till Lars-Göran Pihl som arbetar som marknadskommunikationschef på E.ON Sverige. Lars-Göran arbetar på huvudkontoret i Malmö och måndagen den 8 maj träffade vi honom för en personlig intervju. Lars-Göran har en lång erfarenhet och goda kunskaper om företaget och var tillsammans med E.ONs dåvarande varumärkeschef ansvarig för namnbytet från E.ONs sida. För att få ytterligare insikt i namnbytet och bland annat få mer information om hur de anställda upplevde övergången intervjuade vi Rai Williamsson onsdagen den 10 maj. Rai arbetar som projektbeställare för E.ON Elnät Sverige AB i Halmstad. Genom att intervjua Rai fick vi en inblick i hur ett av de mindre kontoren runt om i landet upplevde övergången till E.ON. Rai började arbeta för Sydkraft 1975. Genom hans långa erfarenhet i företaget kunde han bidra med information som visar hur dåvarande Sydkraft har förändrats till dagens E.ON. Under resans gång fick vi även reda på att E.ON till stor del har tagit hjälp av reklambyrån Hilanders i Helsingborg för att planera och genomföra namnbytet. Vi tog därför kontakt med Hilanders för att djupare studera det strategiska och praktiska arbetet i samband med övergången till E.ON. Måndagen den 15 maj träffade vi Ulf Strömqvist, VD för reklambyrån Hilanders i Helsingborg. Ulf är

varumärkes- och kommunikationstrategi och tillika projektansvarig för samarbetet med dåvarande Sydkraft som inleddes 1997, och har på så vis varit ansvarig från reklambyråns sida under övergången till E.ON. Intervjun med Ulf var mycket givande, Ulf har mycket goda kunskaper om varumärkeshantering och kommunikationsstrategi, han har dessutom arbetat med just Sydkraft/ E.ON sedan 1997 vilket innebär att han har en god kännedom om företagets varumärke och dess kommunikationsstrategi.

Fredagen den 12 maj 2006 gjorde vi en personlig intervju med Gert-Owe på FöreningsSparbanken i Halmstad. Gert-Owe är kontaktansvarig för FSBs större företagskunder. Gert-Owe har lång erfarenhet inom FSB, har haft flera ansvarsfyllda poster inom företaget under en lång period och är därmed väl insatt i företagets strategiska utveckling.

4.1.2. Insamling av empiri

I fyra fall skedde alltså den konkreta insamlingen av data genom personliga intervjuer. Samtliga underlag härtill återfinns i *bilaga 1*. Vid en av de fyra personliga intervjuerna var samtliga författare närvarande, vid de återstående tre endast en av oss. Frågeguider hade utformats i förväg och vid alla fyra personliga intervjuer användes en inspelningsbar bandspelare i syfte att inte gå miste om värdefull information. Under den intervju, personintervju 1, som genomfördes med tre intervjuare fungerade en som intervjuledare, en som antecknare medan den siste hade uppgiften att ställa följdfrågor. Efter respektive intervju sammanställdes det inspelade materialet, vi ansåg det härvid inte nödvändigt att transkribera ordagrant.

4.1.3 Insamling av sekundärdata

Till skillnad från empiri är sekundärdata alltså data som sammanställts av andra forskare, analytiker, skribenter etc och i andra syften än vårt. Det är viktigt att vara medveten om brister som kan finnas i sekundärdata; såsom förvanskningar, vare de medvetet gjorda eller ej. Medvetenheten om detta och därvid möjligheten att kringgå förvanskningar eller felaktigheter genom att t ex arbeta med fler källor än en vid arbete inom ett visst område gör det möjligt för granskaren att bekräfta eller förkasta data. Sekundärdata är inte desto mindre viktig än primärdata och det här avsnittet finns till för att ge läsaren en inblick i vårt förhållningssätt till den här typen av data och insamlingen av densamma. *Metod – del 1* beskriver vår teoretiska metodansats, denna beskrivning gjordes innan själva insamlingen av empiri till skillnad från denna beskrivning som görs efter insamling av stora delar av den sekundärdata vi ämnar utnyttja. Det finns inga direkt medvetna baktankar med att arbeta på det här sättet, dessutom upplever vi inte att det kommer ha någon större inverkan på kvalitetsnivån i våra resultat.

Själva insamlingen av sekundärdata inleddes genom att vi, utifrån de aktuella frågeställningarna, började söka efter ämnesrelevant information i diverse databaser på Internet och i bibliotek i Lund och Malmö. Vi har utnyttjat bl a ABI, Lovisa, Elin i stor utsträckning och därtill en uppsjö av andra informationskällor på Internet; däribland tidsskrifter, online-tidningar och olika företags hemsidor. Relevansen i innehållet i den information vi kommit över har diskuterats flitigt och källor har ställts mot källor. Vi har försökt hitta ett par stora namn inom vårt ämnesområde och hålla oss till dessa när vi presenterar grundläggande teorier, häribland David Aaker och Frans Melin.

Med hjälp av sekundärdata kan vi lättare sätta företeelser vi kan påvisa genom empiri i ett sammanhang. Samtidigt ger sekundärdata oss förväntningar på verkligheten, på gott och ont; vi har lättare att se och förstå vissa delar av empirin men är också färgade av vad vi vet och kanske därmed letar efter indikatorer i verkligheten på att någonting är som det "borde" vara. Vårt synsätt vid hanteringen av empiri och teori blir delvis på grund av ovanstående, som sagt, en kombination av en deduktiv och en induktiv ansats.

Det underlag för analys som finns skiljer sig åt i termer av förhållandet mellan mängden sekundär- och primärdata, i Telenors fall är analysen uteslutande baserad på sekundärdata medan den i E.ONs fall tvärtom är baserad uteslutande på primärdata. Bristerna med detta diskuteras i rapportens analysdel.

4.1.4 Utvärdering

En intervjuguide ska möjliggöra för oss, i egenskap av forskare, att få information om hur de intervjuade upplever sin värld och samtidigt innehålla utrymme för flexibilitet (Bryman 2003:369). Vi upplever att våra frågeguider lever upp till dessa krav. Framförallt den grad av flexibilitet som semi-strukturerade intervjuer innebär, framstår som positiv. Detta eftersom den här typen av intervjuer gör att vi kan skaffa oss en bild av vad intervjupersonerna anser vara viktigt i anslutning till den problematik vi studerar. Enligt Bryman (ibid.) ska vi ställa oss frågan: "Vad måste jag veta för att kunna besvara mina olika frågeställningar?" och då behövs just den information vi nämnde ovan. Vi kom på det här viset till insikt om förekomsten och vikten av intern marknadsföring och den visuella utformningen av logotyper vid namnbyten. Vidare såg vi till att hålla intervjuerna i trygga och ostörda miljöer där intervjupersonen ifråga kunde känna sig lugn. I övrigt upplever vi att vårt val av metod tillfredsställande hjälper oss att svara på våra frågor, även om vi inte kunnat genomföra alla de intervjuer vi önskat. Vi försökte förgäves komma i kontakt med Telenor, det hade sannolikt ökat överförbarheten och trovärdigheten i resultaten med primärdata från namnbytet Vodafone → Telenor. När det gäller insamlingen av sekundärdata är erfarenheten att det är en kontinuerlig process som kan effektiviseras allteftersom.

5. Empiri

I följande avsnitt sammanställer vi de empiriska data vi tagit fram i syfte att svara på forskningsfrågan. All empiri är baserad på personliga intervjuer utförda med frågeguider som underlag (dessa återfinns i bilagan). Vid samtliga intervjuer har en bandspelare med ljudupptagning använts, detta för att inte gå miste om värdefulla data. Materialet är ordnat utifrån relevanta teman.

5.1 FöreningsSparbanken Halmstad

Personintervju (Fredag 12 maj 2006)

Intervju med Gert-Owe på FöreningsSparbanken i Halmstad. Gert-Owe är kontaktansvarig för FöreningsSparbankens större företagskunder. Den här intervjun syftar till återge inledande tankar och idéer inför ett namnbyte.

Förklara bakgrunden till namnbytet!

År 1997 gick Sparbanken och Föreningsbanken samman och FöreningsSparbanken bildades. Till en början upplevdes detta som en bra lösning och att varumärket fungerade. Under årens lopp har dock insikten vuxit fram att det inte är så enkelt att kommunicera, framförallt inte utomlands. I takt med att FöreningsSparbankens verksamhet har växt utomlands har det tagits fram ett nytt namn; Swedbank, som numera är det internationella varumärket för FöreningsSparbanken. Under våren 2006 har ledningen bestämt att alla varumärken i koncernen ska samlas under ett och samma varumärke, och då blev det naturliga valet Swedbank eftersom det redan är ett inarbetat namn på den internationella marknaden. I FöreningsSparbankens koncern ingår bland annat varumärken som Hansabank i Baltikum, Spintab (bostadsfinansieringsbolag), Robur (fondbolag), m.fl. Tanken är, som sagt, att samla alla dessa varumärken under ett och samma namn, Swedbank.

Finns det någon form av strategi för hur Ni skall genomföra namnbytet?

Gert-Owe förklarar att det var drygt en månad sedan som bolagsstämman bestämde och godkände namnbytet vilket innebär att det i dagsläget inte finns någon utformad strategi för hur det skall genomföras. Utan vad som sker nu är att ledningen har tillsatt en grupp som håller på att planera och strukturera för hur detta projekt skall genomföras. Med tanke på att det är ganska många och dessutom starka varumärken som skall föras samman kommer planeringsarbetet vara oerhört viktigt för att lyckas.

Projektgruppen kommer även att ta hjälp av konsulter utifrån i form av marknadsförare och analytiker för att på så sätt kunna använda sig av spetskompetens inom området.

Tror du att processen kommer att styras centralt?

Ja det kommer definitivt att styras centralt där ledningen fattar beslut och sedan får detta implementeras ner i organisationen, säger Gert-Owe. Den tillsatta projektgruppen kommer att ansvara för alla stora projekt t.ex. offentliga skyltar, sponsring och framtagning av all kontorsmaterieell. Sedan kommer de enskilda kontoren få direktiv för hur de praktiskt skall gå tillväga, när och hur de skall använda det nya varumärket, etc. Skyltar och kontorsmaterieell m.m. kommer det enskilda kontoret att kunna beställa hem så fort det är dags att ta bort de gamla.

Hur kommer logotypen att se ut?

Tanken är att behålla logotypen som den är men med vissa justeringar. Men det kopparfärgade myntet med eken i bakgrunden kommer förmodligen att vara kvar.

Vad tycker Ni om namnet Swedbank?

Gert-Owe har vant sig vid namnet och därför tycker han att det fungerar bra. Han jobbar mycket mot utlandet och har gjort det under en period därför har han vant sig vid namnet. Till en början tyckte han dock att det inte kändes riktigt bra?

Har Ni påbörjat någon form av intern marknadsföring?

Det har de inte gjort, enligt Gert-Owe. Det blir väl förmodligen det första som den tillsatta projektgruppen kommer att arbeta med, fortsätter Gert-Owe.

Hur tror du att den övergripande strategin kommer att se ut i Er kommunikation?

Gert-Owe menar på att de förmodligen kommer att gå ut med en nationell kampanj i TV, radio, tidningar och sponsra olika events samtidigt som de kör en lokal kampanj där de försöker nå kunder med mer direkt reklam.

Ser Ni några problem inför namnbytet?

Gert-Owe tycker det är svårt att säga innan de har börjat men kan tänka sig att det kan bli problem att byta namn på starka varumärken som Spintab, Hansabank och Robur och att det kanske blir så att de kommer att leva kvar, det beror på vilken strategi som väljs.

Hur tror Ni att kunden upplever namnbytet?

Gert-Owe tror inte att kunden kommer att uppleva detta negativt, eftersom det inte handlar om ett uppköp eller fusioner mellan två banker utan enbart om ett byte av varumärke och att de härvid inte går ut och oroar marknaden på samma sätt. De tror inte att kunden värderar namnet särskilt högt utan mer på vad han/hon får i form av personlig service, bemötande, trygghet, avtal etc. De anser att det viktigaste trots allt är vad som finns innanför skalet. Däremot tror Gert-Owe att om detta hade handlat om en fusion mellan två banker hade processen fått mycket mer effekter på marknaden och gentemot kunderna, eftersom det blir helt andra känslor inblandade och att befintliga kunder inte hade känt igen sig i den "nya" banken som har ett helt nytt varumärke, ny personal. Det finns heller ingen säkerhet på marknaden eftersom ingen riktigt vet var den nya banken står, men dessa bekymmer är inget som Förenings sparbanken behöver oroa sig över enligt Gert-Owe.

5.2 E.ON Malmö

Personintervju (Måndag den 8 maj 2006)

Intervju med Lars-Göran Pihl, marknadskommunikationschef på E.ON i Sverige. Lars-Göran är ansvarig för all marknadsföring som är förbunden med E.ONs försäljningsaktiviteter. Lars-Göran var i allra högsta grad delaktig i namnbytet och hade en viktig roll i processen. Under perioden som namnbytet pågick arbetade Lars-Göran väldigt mycket tillsammans med E.ONs varumärkesansvarige vars uppgifter består i att ta hand om all PR och sponsring samt övergripande reklam och kommunikation.

5.3 E.ON Halmstad

Personintervju (Onsdag den 10 maj 2006)

Intervju med Rai Williamsson, Rai arbetar som projektbeställare på E.ON Elnät Sverige AB i Halmstad. Rai började jobba för Sydkraft 1975 som montör. 1986 blev Rai förflyttad till kontoret i Halmstad där han blev anställd som servicechef, och sedan 1999 har han jobbat som projektbeställare för Hallands och Kronobergs län.

Denna intervju gjordes med avsikt att få ett djupare perspektiv i den interna marknadsföringen samt hur processen fungerat inom organisationen.

5.4 Hilanders Helsingborg (Reklambyrå) **Personintervju (Måndag den 15 maj 2006)**

Intervju med Ulf Strömqvist, VD för reklambyrån Hilanders i Helsingborg. Hilanders har huvudkontoret i Helsingborg och grundades för elva år sedan, närmare bestämt 1995. Ulf Strömqvist är VD för företaget som även har kontor i Stockholm. Ulf är varumärkes- och kommunikationsstrateg och tillika projektansvarig för samarbetet med dåvarande Sydkraft som inleddes 1997, och har på så vis varit ansvarig från reklambyråns sida under Sydkrafts övergång till E.ON. Ulf bidrar med ett brett perspektiv såtillvida att han både har insikt i klientföretagets interna arbete men också mycket erfarenheter av och kunskap om det externa arbetet.

Lars-Göran Pihl förklarar bakgrunden till namnbytet:

När industriföretagen VEBA och VIAG gick samman år 2000 bestämdes att ett nytt varumärke skulle skapas för en av världens största privata energikoncerner. Med hjälp av en professionell reklambyrå i London togs varumärket E.ON fram. E.ON Nordic ägs till majoriteten av Internationella E.ON som är registrerade på börsen i Frankfurt och i New York. Det finns även andra storägare i form av norska Statkraft som ägs av den norska staten. Huvudkontoret är beläget i Düsseldorf, Tyskland. När varumärket E.ON hade etablerats bestämde den tyska ledningen att samtliga bolag i koncernen skall gå under samma varumärke. Före detta Sydkraft som till majoriteten ägdes av E.ON fick därmed i början av 2004 direktiv från den tyska ledningen att det var dags att lämna Sydkraft för det nya varumärket E.ON. Målet var att övergången till E.ON skulle ske i samband med årsskiftet 2004-2005 men på grund av stormen Gudrun sköts övergången upp. Vintern och våren blev en svår tid för Sydkraft. Sydkrafts sista tid speglades av hårt arbete och mycket kritik från media och konsumenter som var utan ström. Sedan 16 september, 2005 är varumärket Sydkraft skrivet i historieböckerna och varumärket E.ON gäller.

Ulf Strömqvist förklarar bakgrunden till Hilanders samarbete med E.ON.

Ulf förklarar att de inledde ett "business to business"-samarbete med Sydkraft 1997 och sedan att uppdraget utökades 1998 i samband med att Sydkraft bytte grafisk identitet. Detta innebar att Hilanders ansvarade för hela deras

kommunikationskoncept som introducerades i januari 1999. Sedan dess har Hilanders jobbat med Sydkrafts b-2-b-kommunikation sedermera även corporate communication. 2002 startade Hilanders en kompletterande konsumentdel, som heter *Hilanders Park* och kort därefter fick de också Sydkrafts konsumentdel. Detta innebär att Hilanders har sedan 2002 varit ansvariga för hela Sydkrafts marknadskommunikation inom alla discipliner. Ulf's roll har hela tiden varit som projektledare vilket innebär att han haft det yttersta ansvaret för samarbetet samtidigt som han fungerat som varumärkes- och kommunikationsstrategisk konsult inom dessa frågor. 2003 fick Hilanders i uppdrag att tillsammans med Sydkrafts dåvarande varumärkeschef, Torbjörn Valfridsson, att börja förbereda en kommunikationsstrategi som skulle synliggöra E. ON på den svenska marknaden. I detta skede var det inte aktuellt med ett varumärkesbyte eftersom Sydkraft redan hade texten "*Ett företag inom E. ON*" i sin logotyp. E.ON menade att antingen vet mottagaren vad E.ON är och då har det redan ett värde eller kan vi lika gärna ta bort den texten från logotypen. Hilanders arbetade då fram en kampanj för Sydkraft som godkändes från både tysk och svensk sida, kampanjen stoppades dock precis före lanseringen. Det positiva med denna kampanj var att Hilanders genom detta redan etablerat relationer med E.ON i Tyskland vilket hade ett stort värde när övergången till E.ON väl startade.

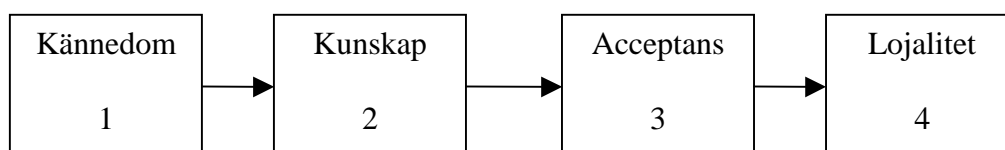
5.5 Processen

I samband med en affär i oktober 2004 mellan Sydkrafts majoritetsägare E. ON och minoritetsägare Statkraft, där Statkraft bland annat förvärvade en del produktionsresurser godkände Statkraft att E.ON fick byta namn på Sydkraft i Sverige. E.ON har en global "single brand"-strategi vilket innebär att de successivt ämnar samla alla förvärvade bolag under ett och samma varumärke. Sydkraft och den svenska marknaden var således en av många marknader för E.ON, men det som var extra spännande och roligt är att Sverige är en relativt tidig marknad för E.ONs "single brand strategi". Detta innebar att Hilanders arbete med övergången till E.ON inleddes i oktober 2004. Hilanders arbetade fram den strategiska plattformen för varumärkesbytet under senare delen av 2004 och i början av 2005 var kommunikationsplanen klar. Tanken var då att varumärkesbytet skulle ske den 15 mars 2005, men på grund av stormen Gudrun blev kampanjen uppskjuten, eftersom det ansågs föreligga ett opassande klimat för att gå ut och byta varumärke. Både E.ON och Hilanders ansåg att det var viktigt att återuppbygga förtroendet för Sydkraft innan övergången till E.ON. Ulf förklarar att när ett varumärke släcks ner är det viktigt att de som har arbetat under identiteten skall kunna avsluta det med

stolthet för att sedan föra över detta till den nya identiteten. Under våren 2005 var Sydkraft oerhört utsatta i massmedia och det ansågs inte vara läge att genomföra namnbytet. Re-branding-datumet sköts därmed upp till den 16 september 2005. Detta var Hilanders ganska glada över eftersom det innebar att de hade mer tid med det interna implementeringsarbetet och det gav också bättre möjligheter att förbereda de externa kommunikationsåtgärderna. Ulf påpekar att det är många företag som gör varumärkesbyten med oerhört mycket kortare framkörningssträcka och planeringsarbete men eftersom Sydkraft var ett så pass stort företag med ett starkt varumärke var det nödvändigt att det fanns gott om tid till planering och utformning av kommunikationen innan processen kunde inledas.

Ulf förklarar vilka beståndsdelar ett varumärke bygger på, och vad företaget vill åstadkomma med sitt varumärke.

Ingångskriteriet är att bygga kännedom, utan kännedom finns det inget att bygga på. När företaget byggt upp kännedom måste de bygga kunskap om varumärket och dessutom måste den kunskapen vara positiv för att kunna nå till nästa nivå; acceptansnivån. När företagskunder har accepterat företaget och dess varumärke måste de också behandlas väl för att bli lojala till varumärket. Ulf berättar att kännedom, kunskap, acceptans och lojalitet är de fyra vanligaste kriterierna vid varumärkesmätningar och att företaget måste ha de sanningarna med sig hela vägen. Ulf påpekar även vikten av att göra ett gediget grundjobb, absolut inte ta genvägar, utan verkligen ha en plattform som håller och bär varumärket och därefter göra en kreativ lösning som tar utgångspunkt i vad företaget vill åstadkomma över tiden. Det är verkligen viktigt att företaget förstår att de inte kan arbeta med alla dessa parametrar på en och samma gång. Det handlar om att börja bygga kännedom och säkerhetsälla att informationen om varumärkesbytet har nått fram och därefter starta fördjupningen då man kommunicerar ett budskap till publiken. I denna fas tas det hjälp av kreativa lösningar för att kommunicera företagets "nya" budskap vilket i sin tur bidrar till en annorlunda positionering på marknaden. Detta ökar publikens kunskap om varumärket vilket kan leda till en högre acceptans än tidigare, härefter byggs lojaliteten upp.



Ulf förklarar även att man enbart arbetar med det nya varumärket och dess positionering och att man aldrig gör någon jämförelse med det gamla varumärket. Görs kommunikationen på rätt sätt kommer betraktaren själv göra en jämförelse och positioneringen blir förhoppningsvis till det positiva.

5.6 Internt

Rai i Halmstad säger att de fick reda på namnbytet i början av 2004 alltså strax efter planering och brainstorming av processen. Ledningen gick då ut med information att förhandlingarna i princip var klara men att varumärket Sydkraft kommer att finnas kvar under en tid för att sedan gå över till E.ON. Detta projekt blev sedan framflyttat på grund av stormen Gudrun. Att E.ON väntade med övergången efter Gudruns framfart berodde enligt Lars-Göran på flera faktorer. Framförallt ansågs det inte var strategiskt korrekt att byta varumärke precis när branschen genomgår en sådan katastrof som Gudrun var upphov till. Resultatet hade förmodligen blivit detsamma men risken att allmänheten skulle lägga allt för stor skuld på det nya varumärket E.ON var överhängande. Konsumenterna skulle förmodligen tro att Sydkraft hade klarat katastrofen bättre där det faktum att koncernledningen sitter i Tyskland och inte i Sverige kunde ha blivit ett starkt argument. Av rent taktiska skäl väntade man därför med övergången till E.ON.

Rai förklarar att de i princip jobbade dygnet runt från januari till april under 2005, efter Gudruns framfart fanns det med andra ord ingen möjlighet för dem att lägga ner tid på ett namnbyte.

5.6.1 Strategi

Enligt Lars-Göran hade de kontinuerlig dialog med brandingexperter på marknadsavdelningen i Düsseldorf för övergripande frågor. Själva kampanjen och dess genomförande fick E.ON Sverige dock styra själva. Det tillsattes en grupp på ca tio personer som tillsammans med reklambyrån Hilanders i Helsingborg utformade och genomförde kampanjen. Enligt Ulf delade E.ON upp projektet i två delar där de plockade personal ur den egna linje- och stabsorganisationen som blev ansvariga för den interna kommunikationen och Hilanders var huvudansvariga för den externa kommunikationen

Enligt Rai fungerade den interna kommunikationen otroligt bra. De anställda fick mycket information om det "nya" bolaget E.ON och dess värderingar. Informationen gällde allt från mål och strategier till E.ONs syn på de anställda och deras möjligheter. Det interna kommunikationssystemet över Internet fungerade också otroligt bra. Flera möten och seminarier anordnades på Halmstad Högskola där Rai och de anställda fick träffa personer som var delaktiga i projektet. Detta gav dem på Halmstadkontoret all nödvändig information samt att de fanns möjlighet att ställa frågor direkt vilket var bra, berättar Rai.

5.6.1.1 One E.ON

Intern marknadsföring har enligt Lars-Göran givetvis varit en viktig del i processen. Från deras tyska ägarsida har det tagits fram ett kommunikationsprogram som heter One E.ON. One E.ON är ett internt kommunikationsprogram som syftar till att alla i E.ON-koncernen skall få samma grundsyn på företagets värderingar. Det ska vara lätt att skaffa sig kunskap om E.ONs produkter, genom One E.ON sprids även företagets övergripande strategi. Allt detta samlas alltså under ett begrepp; One E.ON. Härmed finns alltså ett program för att leva upp till de ökade ambitionerna när det gäller kundnöjdhet.

Ulf påpekar att E.ON dock fortfarande är detsamma nu som när det var Sydkraft, fast med nya förutsättningar. Kan dessa utnyttjas på rätt sätt kan utvecklingen påskyndas på ett sätt som inte hade kunnat ske i det gamla varumärket. Således används det nya varumärket som en målbild för vad som skall åstadkommas. Den nya positionen, menar Lars-Göran, märks genom den förbättrade kundservicen och genom enklare framkomlighet via telefon och e-post, välutbildade kundrådgivare ger effektiv och korrekt rådgivning i alla tänkbara frågor. Detta tillsammans med en uppdaterad hemsida med nya tjänster om rådgivning. Rai säger dock att kundservicen till en början blev lite lidande. Kunderna i Halmstadsområdet var ju trots allt vana att kunna ringa till Halmstad för att få hjälp men istället blir dem nu hänvisade ner till Malmö för att göra en felanmälan innan de blir hjälpta. Innan kunden blev van vid detta så kunde det upplevas som ett irritationsmoment.

Något som Lars-Göran fick arbeta mycket med var deras datasystem. Eftersom de är oerhört datoriserade är det mycket svårt att vara helt säker på att alla dokument och handlingar i systemet är justerade, vilket gällde framförallt på kundservicesidan. Men detta nämner inte Rai någonting om utan pratar i stället om driften som är ett exempel på centraliseringen och skall finnas i Malmö, Norrköping och Sundsvall. Detta innebär att det försvinner en del driftkunnigt folk ifrån Halmstad.

Konsekvensen av detta blir att de vid en störning tvingas ta in arbetskraft från annat håll. Rai i Halmstad upplever vidare att den ekonomiska redovisningen blivit något mer komplicerad sedan övergången till E.ON. Detta beror på att företaget numera är registrerat på den amerikanska börsen vilket innebär att det är några nya regler att i beaktning. Rai menar dock att detta handlar om vana vid gamla rutiner och att de med tiden förmodligen inte kommer uppleva detta som något bekymmer alls. Överlag har Rai inte upplevt några större bekymmer med namnbytet.

5.6.1.2 Interna mätningar

De har även gjort mätningar internt, som syftade till att ta reda på vad medarbetarna tycker om varumärket och vad E.ON står för. Dessa mätningar gjordes i regel varannan vecka genom intervjuundersökningar där de slumpmässigt valde ut 100 personer som fick svara på ett visst antal frågor. För att följa utvecklingen användes i princip samma frågor under hela perioden. Det visade sig till en början att även om E.ON har varit ägare under en längre period så fanns det många som inte hade förstått vad E.ON stod för. Den interna kommunikationen hade inte varit vidare tillräckligt "spetsig" så att många inte hade brytt sig särskilt mycket. E.ON började göra dessa mätningar i december 2004 och kunde redan då se hur attityden till E.ON förändrades genom ökad förståelse för företagets mål och strategier.

5.6.1.3 Interna resultat

Eftersom de anställda i ett tidigt stadium fick mycket information kring övergången och det redan då framgick att det låg ett enormt arbete bakom planeringen inför övergången så var Rai aldrig rädd att det inte skulle gå bra eller att det skulle få en negativ effekt på företaget. Övergången kändes helt naturlig i september, eftersom de anställda så lång tid i förväg fått information kring övergången till E.ON plus att effekterna av stormen hade lagt sig.

Internt upplever Lars-Göran det Rai bekräftar, att de anställda tycker att det är roligt och spännande att få jobba för ett internationellt bolag (med ca 77 000 anställda) och till exempel att det finns möjlighet att kunna arbeta utomlands. Denna internt positiva attityd tros även haft en positiv genomslagskraft utåt mot marknaden. I Halmstad ser de enbart positivt på övergången till E.ON och känner att företaget verkligen har fått ett lyft. De märker även att E.ON satsar på sin personal. De har fått väldigt bra personalförhållanden, när det gäller allt från anställningsavtal till personavård. Via det interna kommunikationssystemet kan anställda anmäla sitt

intresse för att arbeta utomlands vilket det finns väldigt goda möjligheter till att få göra.

Kundfokus berättar Rai är en stor förändring i dagens E.ON mot tiden i Sydkraft. Till viss del tycker Lars-Göran att den interna marknadsföringen lyckats, dock kommer det förmodligen att ta generationer innan den gamla Sydkraftsandan är helt borta. Men visst talas det redan mycket mer om kunder, kundservice, kundnöjdhet, etc. jämfört med tidigare.

5.6.2 IMO

Ulf berättar att det finns ett begrepp som heter "varumärkesorientering" som är väldigt bra att tillämpa. Denna teori går ut på att beskriva vad varumärket skall stå för och innehålla och att sedan ta besluten utifrån det. Har det då, utifrån målbilden, gjorts en annorlunda positionering för E.ON kommer besluten att styra E.ON åt en annorlunda position än den Sydkraft kunde styra åt.

5.6.3 Budget

E.ON Sverige fick en budget på 130 miljoner för namnbytet över en treårsperiod och under 2005 satsades 40 miljoner på att kommunicera det nya varumärket. Dessa pengar fördelades till vart de behövdes. Rai hade ingen speciell budget för kontoret i Halmstad utan det mesta styrdes centralt från Malmö. De utgifter som Halmstad hade gällde inköp av skyltar, kläder, kontorsmaterieell etc. och bokfördes som reklam. I slutändan utgick dessa från E.ON Sveriges totala budget.

5.6.4 Framtiden

Rai ser mycket positivt på framtiden. Som han sa tidigare är de väldigt glada över övergången till E.ON och det känns verkligen som att detta har haft en positiv effekt på hela företaget. Det märks att E.ON är en stor och framgångsrik koncern som har rätt strategi och finansiella möjligheter till att leda ett företag till att bli världens ledande företag inom el och gas. Den närmsta framtiden ser väldigt bra ut då de på Elnätssidan har fått 12 miljarder till att lägga ner samtliga hängande ledningar i Sverige, som E.ON ansvarar över, under mark. Detta projekt skall vara klart till 2013,

för E.ON Elnät Sverige ser den närmsta tiden alltså mycket ljus ut, avslutar Rai Williamsson.

5.7 Från IM till EM

Den externa kommunikationen som Hilanders var ansvariga för var uppdelad på två kompletta, självständiga grupper eftersom projektet var så pass omfattande. Ulf (Hilanders) påpekar vidare att Hilanders hade kontinuerlig kontakt med den interna gruppen samt att om den externa reklamen sköts på rätt sätt är den ofta en stark drivfjäder för den interna kommunikationen och den interna övergången till ett nytt varumärke. Ulf kan konstatera att under ett år från att det hela startade, dvs. i början av oktober 2004 till oktober 2005 hade han 132 olika möten med E.ON, inräknat möten med den tyska sidan nere i Tyskland. Ulf säger även att tack vare att kampanjen blev uppskjuten sex månader fick Hilanders och den interna gruppen på E.ON ett närmre samarbete och högre grad av koordinering än vad de hade fått om lanseringen hade ägt rum då det var tänkt från början.

5.8 Externt

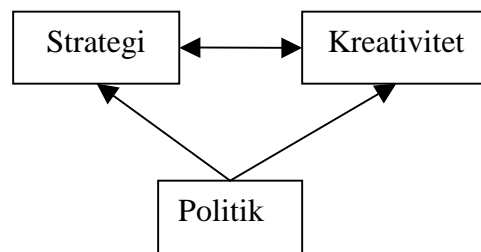
Ulf menar att det är mycket vanligt att företag anlitar konsulter när de skall genomföra ett namnbyte framförallt när det handlar om ett så omfattande projekt och i ett så stort företag som E.ON. Varumärkesstrategisk kompetens och kommunikationsstrategisk kompetens samt kreativ kompetens är absoluta förutsättningar för att ett namnbyte skall lyckas. Ulf påpekar även att omfattningen är enorm. E.ON skulle bland annat byta ut ca 50 st. olika broschyrer och massvis med evenemang av olika karaktär, vilket innebär att det är absolut nödvändigt med goda produktionsresurser och god produktionsledning. Det är med andra ord otänkbart för ett företag att genomföra den här typen av projekt utan extern hjälp.

5.8.1 Strategi

Ulf förklarar att varumärket E.ON skapades i samband med att två energigiganter (VEBA och VIAG) gick samman i början av 2000-talet. Istället för att välja ett av dessa varumärken valdes att skapa ett helt nytt varumärke; E.ON, vilket innebar att namnet E.ON och den grafiska identiteten fanns redan när Hilanders blev

involverade. Ulf påpekar att Sydkrafts varumärke och marknads kommunikationen för Sydkraft i Sverige var större än motsvarande för E.ON i Tyskland innan projektet startade. Sydkraft i Sverige hade kommit mycket längre med sin marknads kommunikation och strategiskt arbete kring varumärket än vad de hade gjort i Tyskland. Ulf berättar att Sydkraft hade ett mycket starkt och välhanterat varumärke och det var något som de hade arbetat mycket med sedan Hilanders inledde sitt samarbete med Sydkraft 1997. Ulf säger även att det kändes att det var med splittrande känslor de inledde planeringsprocessen inför övergången till E.ON, men ju längre tiden led desto mer inspirerande blev det. Ulf tror att det berodde mycket på att E.ON är ett bra och tydligt varumärke som är lätt att arbeta med, vilket innebar att Hilanders i detta avseende hade goda förutsättningar att jobba efter.

Den stora skillnaden på Sydkrafts och E.ONs varumärke är att Sydkrafts varumärke är ett nationellt "corporate brand" och E.ON ett internationellt "corporate brand". Detta innebar att Hilanders dels fick ta hänsyn till vad som hade gjorts för Sydkraft i Sverige men även titta på riktlinjer och förutsättningar för E.ON internationellt och på så vis arbeta fram en strategi för att smälta samman dessa varumärken. Ulf förklarar att kommunikationsuppdragen i normala fall i huvudsak består av två övergripande komponenter; strategi och kreativitet, men att Sydkrafts övergång till E.ON bestod av tre komponenter; strategi, kreativitet och politik.



Första steget var en sex veckor lång reklamkampanj som enbart gick ut på att kommunicera namnbytet, för att säkerhetsställa att kommunikation om det aktuella namnbytet var klart. Detta innebar att den första fasen enbart handlade om kännedom och då valdes att framförallt kommunicera med hjälp av TV och i samband med olika idrottsevenemang. Därefter inledde Hilanders nästa fas vilken gick ut på att fylla varumärket och leva upp till de löften som givits. Här genomförde E.ON en sk. road show som döptes till "råd show" vilket visade sig vara en väldigt lyckad satsning. E.ON vill positionera sig som rådgivare i energibranschen och det var just för att trycka på detta som denna "råd show" genomfördes. Säljare och rådgivare turnerade runt landet via 47 städer och genomförde olika evenemang samt ordnade kundmöten dels "business to business" men även direkt till konsumenterna.

E.ON uppskattar att de träffade 12 000 - 14 000 människor under en tremånadersperiod. Den sk "råd showen" startade samma dag som Sydkraft officiellt byte namn till E.ON.



E.ON har satsat mycket på idrottsevenemang de senaste åren; bland annat har de varit med och sponsrat VM i simning, vinter-OS senast och nu även fotbolls-VM till sommaren. De tycker att det är bra sätt att kommunicera på. Det är mycket TV-sändningar och allmänheten uppfattar i regel idrottsevenemang som något kul och positivt och därmed tror de också att det är bra tillfällen att marknadsföra sig. För att få bredden och nå ut till hela marknaden, säger Lars-Göran att det är inget som kan konkurrera med reklam i TV. Lars-Göran påpekar att även kontinuiteten är nödvändig då det gamla lever kvar. Mätningar visar nämligen tydligt att så fort reklamen och kommunikationen upphör minskar också radikalt den kännedom som uppnåtts. E.ON ser på varumärket som en färskvara som de ständigt arbetar med för att bibehålla färskheten.

5.8.1.1 Varumärket

Varumärket E.ON skapades år 2000 av en reklambyrå i London, som satsade mycket på att ta fram en logotyp som var grafiskt snygg och lätt att kommunicera med. Lars-Göran tror att namnet E.ON är en stor faktor till att de har lyckats så väl. Namnet är väldigt enkelt och lätt att ta till sig. Den grafiska designen är också enkel men ändå effektiv att marknadsföra. Den röda/orangea färgen mot det vita gör att logotypen sticker ut något vilket underlättar när varumärket kommuniceras mot marknaden. Lars-Göran påpekar även att de har haft en ren stil i sin kommunikation vilket har varit väldigt effektivt, samt har E.ON försökt att sticka ut och synas mer än sina konkurrenter.

Lars-Göran menar att de skulle ha kunnat heta Sydkraft också men eftersom det är ett uttalat ägar krav att samtliga bolag skall samlas under samma varumärke har de inga bekymmer med det, utan såg hela tiden positivt på processen. I samband med Gudrun-stormen ventilerades det en hel del kritik runt företaget, namnbytet har dock hjälpt företaget då det nya namnet står för något nytt och friskt.

Skall ett nytt varumärke etableras så skall, enligt Ulf, utgångspunkten tas i vad företaget står för idag, eftersom nästan alla varumärken, starka som svaga, trots allt har en identitet. Genom att bara titta på den grafiska identiteten är det många företag vars logotyper har varit med under en längre period. Ulf menar då att företagen absolut skall ta tillfället i akt att modernisera och uppdatera och på så sätt försöka ta sikte på var de vill stå i den nya tiden. Ulf säger även att det är mycket ovanligt att den tidigare identiteten behålls vid namnbyte.

Något som var besvärande för Hilanders till en början var att E.ON hade kommit relativt långt i sina grafiska och kommunikativa riktlinjer, Ulf förklarar dock samtidigt att Hilanders hela tiden arbetade efter vad E.ONs strategichef hade sagt i början av processen; nämligen att E.ON vill följa och förstå Hilanders arbete men besluten om uppläggning av projektet och utförandet av kampanjen i Sverige skall fattas av Hilanders som har bäst kännedom om den svenska marknaden. Ulf förklarar att Hilanders fick många dispenser i kommunikationsupplägget från E.ON och att de inte alls byggde re-brandingkampanjen enligt tyskt koncept, utan den tog Hilanders fram på egen hand. Hilanders har givetvis visat respekt och tagit hänsyn till allt från logohantering till typografi och färger, etc. men Hilanders har utvecklat konceptet till att fungera på den svenska marknaden. Ulf påpekar också att Sydkraft var ett stort företag och E.ON är en ännu större koncern och i dessa sammanhang är det givetvis viktigt att Hilanders följer bolagets övergripande strategi.

5.8.1.2 Material

Rai förklarar att de fick väldigt klara direktiv i att alla produkter som kan kopplas till Sydkraft måste tas bort och nya produkter med E.ONs logotyp skall beställas från Malmö. Däremot fick Rai i Halmstad i uppgift att sköta allt lokalt arbete. Det gällde verkligen att få bort allt som är kopplat till det gamla varumärket (Sydkraft), allt från pennor, tröjor och väskor till skyltar och sponsring av olika slag. E.ON insåg tidigt att de var tvungna att förbjuda all användning av produkter som kan kopplas till Sydkraft och definitivt inte vara snåla, men de är medvetna om att de har haft ett par fall där fel information har skickats ut, detta är emellertid åtgärdat.

5.8.1.3 Att mäta ett varumärke

De fyra komponenterna; kännedom, kunskap, acceptans och lojalitet är också bra kriterier för att mäta hur strakt ett varumärke är. Hilanders använder sig även av så kallat "*tracking*" vilket innebär att de gör mätningar varje vecka på vissa nyckeltal där bland annat kännedom och acceptansen för varumärket mäts. De mäter

kundlojaliteten i avseende på tappade kunder och nya generande kunder och de mäter även internt hur medarbetarna dels under processen har känt sig involverade och informerade men även hur de upplever namnbytet och det nya varumärket efter processen. För E.ONs del görs undersökningen varje vecka på ett visst antal personer och med exakt samma frågor. På så vis kan Ulf på ett enkelt och överskådligt sätt se hur värdena ligger. Ulf kan se hur utvecklingen har gått från sommaren 2005, dvs. innan varumärkesbytet hade genomförts, fram till idag. Han kan även se hur reklamerinran förändras i takt med hur intensiv kommunikationen är men även hur värdena sjunker i takt med att kommunikationen upphör. Exempelvis framgick att värdena i introduktionsfasen stack i väg uppåt och att de redan efter 20 veckor överträffade Vattenfall som är marknadsledande och som funnits på marknaden väldigt länge. I takt med att E.ONs intensiva TV-kampanj avtog, ökade samtidigt Vattenfall och övriga konkurrenter sin marknadsföring och värdena sjönk dock igen.

5.8.1.4 Externa resultat

Ulf förklarar att efter projektet väl kommit igång har det flutit på väldigt bra och att de inte har stött på några större bekymmer. Däremot blev stormen Gudrun ett stort problem; av den anledningen att media var upphandlat och planerna var fastlagda för att lansera namnbytet i början av Mars. Detta innebar en väldigt stor påfrestning bland annat genom allt extraarbete som krävdes. Samtidigt säger Ulf att han, i efterhand, tycker att det var bra för Hilanders som reklambyrå att bli prövade på den här typen av händelse och att det visade sig att de hade rutiner och kapacitet som fungerade, något som upplevdes som väldigt skönt. Katastrofen innebar en extra prövning i varumärkeshantering och gjorde hela varumärkesprojektet än mer intressant.

Lars-Göran anser att E.ON är mer känt idag än vad Sydkraft var. Visst var Sydkraft ett starkt varumärke, det fanns stunder då Sydkrafts varumärke figureerade en hel del i media inte minst i samband med stormen Gudrun, då alla i Sverige visste vad Sydkraft var. Men bortsett från konsekvenserna av denna tragiska händelse ligger graden av kännedom av varumärket E.ON väl över gamla Sydkraft. E.ON anser sig ha lyckats otroligt väl med att få ut det nya varumärket.

5.8.2 Framtiden

Ulf påpekar att E.ON nu klarat av det enkla i processen vilket är att bygga upp kännedomen, det svåra är att säkerhetsställa preferenser och lojalitet. Att bygga upp

kännedom kan på ett enkelt sätt ske genom en våldsam mediafrekvens men för preferens så krävs det att kunskap byggs upp och att den kunskapen är positiv, detta för att kunder och icke-kunder ska tycka att företaget ifråga är ett bra företag de vill ha en relation med och för att befintliga kunder ska bli lojala, härigenom minskas risken att kunder byter leverantör. Ulf förklarar att fördjupningsarbetet pågår i detta nu och att nästa fas ännu mer handlar om att fylla varumärket. Detta är ett väldigt långsiktigt arbete och hela varumärkesbytesprocessen är planerad att ta tre år. Just nu är Hilanders i en fas efter varumärkesbytesplaneringen vilket är en enormt viktig fas. Ulf påpekar att det väldigt lätt att, efter en sån här stor kraftansamling, slappna av, klappa sig själv på bröstet och tycka att nu är det här avklarat, framförallt när mätningar visar att de har lyckats. Ulf menar att det i själva verket är precis tvärtom och att processen bara har börjat. Det gäller att fortfarande vara uppe på tå och veta att slaget inte är vunnet och utmaningen inte är över. Varumärkeshantering är en ständigt pågående process och ingenting man kan vara klar med. Ulf säger dock även att de givetvis inte kommer att kommunicera så intensivt som de har gjort den senaste tiden utan genom mer normaliserade kommunikationsvolymmer, rent ekonomiskt och insatsmässigt. Likväl kommer processen att fortsätta.

5.9 Resultat

5.9.1 Strategi

Ulf menar att E.ON har lyckats otroligt väl med sin interna marknadsföring och att det till stor del beror på att den externa kommunikationen var bra och det faktum att de fick ytterligare sex månader på sig att kommunicera internt så att organisationen verkligen kunde ta till sig och smälta informationen på ett bra sätt. Ulf påpekar även att E.ON från början har varit väldigt mättningsorienterade och att de har gjort många väldigt bra mätningar både externt och internt. Han säger även att själva varumärkesbytet har gått över alla tänkbara förväntningar, och det kan utnämnas till att vara ett av de mest lyckade stora varumärkesbyten som gjorts i Sverige under senare år. Ulf berättar även att samtliga involverade i processen såväl externt som internt var överens om att när själva re-brandingen var över kändes Sydkraft väldigt gammalt och långt borta. Alla kom snabbt in i det "nya" företaget och det kändes nytt och fräscht, fast samtidigt finns där en röd tråd av tradition och pålitlighet.

5.9.2 Positionering

Ulf påpekar här att de fortfarande är inne i ett tidigt skede av processen men planer är lagda för att E.ON skall vika av mer mot kundnärhet och kundservice. Tanken är att E.ON skall ses som en ny aktör på marknaden med en lite annorlunda positionering än den Sydkraft hade som ex-monopol företag. I detta strategitänkande drog Hilanders nytta av att det föddes ett nytt varumärke och att det därigenom är möjligt att med viss försiktighet korrigera och utveckla positioneringen mer mot marknaden och kunden. Avsikten med kommunikationen är att E.ON skall ge ett mer öppet intryck och med kunden i fokus, men vägen dit är lång och det är en stor organisation som skall förflyttas. Bara för att logotypen förändras innebär inte det att hela organisationen förändras utan detta är en lång process som kräver mycket arbete.

5.9.3 "Släck ner" det gamla varumärket

Vidare berättar Ulf att lika viktigt som det är att bygga upp förtroende för det gamla varumärket innan ett namnbyte lika viktigt är det att släcka ner det gamla varumärket när man träder in i det nya. En självklar utmaning i den här typen av projekt som alla tänker på är givetvis att arbeta in det nya varumärket, men en viktig aspekt som många glömmer är att det är lika viktigt att trycka ner det gamla. Ulf betonar vikten av detta i E.ONs fall; eftersom Sydkraft var ett så pass starkt varumärke hade det tillåtits att stiga upp igen om det inte hade mötts av en starkare kommunikation för det nya varumärket. Härigenom belyser Ulf vikten av det fördjupningsstadium som de befinner sig i just nu och hur viktigt det är att hela tiden arbeta med långsiktig planering.

5.9.4 Varumärkeskapital

Det finns många sätt att värdera varumärke på. Under föregående år satsade E.ON ca 40 miljoner kronor i kommunikation för att implementera varumärket E.ON och på så sätt, menar Lars-Göran, kan varumärket uppskattas vara värt 40 miljoner (i termer av kännedom). E.ON Sverige är dock bara en liten del i den stora internationella koncernen E.ON vilket återigen gör att det svårt att uppskatta varumärkets faktiska värde.

Överlag är E.ON mycket nöjda med hela projektet och de kan konstatera att de haft få problem att bekymra sig över.

6. Analys

Det här kapitlet jämför de teorier vi tidigare presenterat med de empiriska data vi samlat in om huvudfallföretaget E.ON. Den empiri vi samlat in om FöreningsSparbanken ställs även den i möjlig mån mot teori samtidigt som Telenor analyseras utifrån grafisk identitet kopplat till teori.

Uppmärksamhet kring varumärken har på senare tid ökat förhållandevis drastiskt, Melin (1999) hävdar att det till stor del beror på den genomslagskraft begreppet "brand equity" rönt, både bland märkesinnehavare och konsumenter. Den ökade diskussionen kring detta begrepp, som av Melin översätts till varumärkeskapital, har bland annat lett till ökad förståelse och medvetenhet bland företag om varumärken som betydelsefulla tillgångar. Ett varumärke är vidare en abstrakt tillgång som många gånger förknippas med komplexitet, trots detta är det många företag som genomför namnbyten. Förklaringen till detta kan ligga i det faktum att ett övergripande strategitänkande helt enkelt gör det mer eller mindre oundvikligt. Samtidigt är detta strategitänkande i vår mening en konsekvens av en ökad förståelse och en ökad medvetenhet om de värden varumärken kan besitta. Melin menar på att det finns tre olika sätta att få tillgång till varumärkeskapital; ett av dessa sätt handlar om att bygga varumärkeskapital vilket också är precis vad E.ON-koncernen gör när de, som ett led i sitt strategiska arbete i allmänhet och varumärkesstrategiska arbete i synnerhet, väljer att byta namn på Sydkraft till det namn som redan används av koncernen. Situationer som föranleder namnbyten kan mycket riktigt vara t ex företagsuppköp (Koku 1997) men också till exempel internationalisering (Kapferer 2004), situationer där många gånger en större koncern med en viss strategi tar besluten som de ingående bolagen tvingas följa oavsett om ett namnbyte kan tyckas vara ett naturligt steg för respektive företag eller inte. E.ON-koncernen som köpte svenska Sydkraft 2003 har som övergripande strategi att alla ingående bolag i koncernen på sikt ska samlas under ett namn, något som alltså ledde till namnbytet Sydkraft → E.ON 2005. I det här fallet ledde alltså ett företagsuppköp på sikt till ett namnbyte. När FöreningsSparbanken väljer att byta namn på FöreningsSparbanken Sverige till Swedbank är detta snarare ett led i en internationaliseringsprocess där alltså ett internationellt gångbart namn är vad som efterfrågas.

6.1 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital, det vill säga det positiva, neutrala eller negativa värde som ligger inbakat i ett varumärke, blir i samband med ett namnbyte ett högintressant område att fokusera på. Ett namnbyte innebär nämligen att den potentiellt positiva märkeskännedom som ett visst varumärke åtnjuter återigen måste byggas upp. Det handlar här enligt Hilanders om att förstå vilka beståndsdelar som konstituerar ett

varumärke och vad företaget vill åstadkomma med sitt varumärke. Hilanders som jobbat med namnbytet Sydkraft → E.ON tar upp fyra sådana beståndsdelar, det gör Aaker (1996) också, även om han kallar dem varumärkets tillgångskategorier och inte anger i vilken ordning de blir aktuella i samband med varumärkesarbetet.

Hilanders (2006)

1. Kännedom
2. Kunskap
3. Acceptans
4. Lojalitet

Aaker (1996)

1. Märkeskännedom
2. Associationer
3. Upplevd kvalitet
4. Märkeslojalitet

Aaker menar att märkeslojalitet skapar värde för kunden medan Melin (1999) hävdar att varumärket skapar lojalitet för kunden vilket sedan kan resultera i märkeslojalitet. Aaker anger inte i vilken ordning ovanstående punkter kommer, i motsats till Hilanders som framhäver vikten av att inte arbeta med samtliga eller flera av punkterna parallellt. Enligt dem skapar kännedom något att bygga på, positiv kunskap möjligheten att nå acceptansnivån och när väl kunderna accepterat varumärket gäller det att behandla dem väl för att de ska bli lojala. Märkeslojalitet, som får antas vara målet med varumärkesbyggande. Inte minst när en ökning i kundlojalitet med 5 procent, enligt Leiser (2004), skulle öka vinsten per kund med 100 procent över den tid kunden är kund hos ett visst företag.

Det arbete Hilanders gör för E.ON är ännu inte färdigt, i nuläget befinner sig E.ON i början av processen och uppskattningsvis därmed mellan steg 2 och 3. FSB har ännu inte kommit längre än till början av steg 1. Arbetet med namnbytet till E.ON är en process som är planlagd att fortgå under tre år, detta ligger i linje med hur Davis (2002) ser på processens tidshorisont. Samtidigt framgår det att det arbete som detta innebär aldrig helt kan tillåtas upphöra, så fort till exempel extern marknadsföring i syfte att öka kännedom tas bort minskar också den kännedom som finns om E.ON (Lars-Göran Phil, 2006). Syftet med extern marknadsföring blir alltså även att bibehålla en viss grad av kännedom. Skillnaden på varumärkesbyggande i allmänhet och varumärkesbyggande i samband med namnbytet blir härvid den att i det senare fallet är kännedomen låg eller obefintlig och det nya varumärkets image kanske otydlig vilket innebär helt andra krav på process och planering. Namnbytet till E.ON, som var en mycket omfattande historia, genomfördes med en lång framkörningssträcka just för att maximera utbytet av detsamma. Det löpande varumärkesarbetet för E.ON kommer inte att handla så mycket om att skapa märkeskännedom och associationer utan mer om att säkerställa en hög upplevd kvalitet och att därigenom öka märkeslojaliteten till skillnad från varumärkesarbetet vid namnbytet där de två första delarna får större utrymme och de två följande mindre. Hade E.ON inte tillämpat detta synsätt hade vi kanske inte vetat vad E.ON står för och inte haft några associationer att göra till varumärket. Hilanders antyder vidare att de satsningar som görs i de olika delarna jämnas ut över tiden, detta

genom att färre resurser läggs på att kommunicera varumärket när väl en viss nivå av kännedom och kunskap uppnåtts.

6.2 Process

6.2.1 Strategi på olika plan

Att byta varumärke är i allra högsta grad en process, likaså att bygga ett varumärke. E.ON har en övergripande strategi om hur varumärket skall behandlas och utvecklas, ett led i detta arbete är det nyss genomförda namnbytet. Aaker (1996) hävdar att målet är att skapa en strategisk och effektiv process för att systematiskt kunna kommunicera och hantera varumärken i företagets portfölj. För att inte skapa förvirring bland konsumenter och ineffektivitet bland medarbetare, påpekar Aaker även vikten av att det finns en grupp inom organisationen som ständigt arbetar med företagets varumärken. Tack vare att Hilanders inledde ett samarbete med Sydkraft redan 1997, har de genom åren skaffat sig en god insikt i företaget och förståelse kring dess mål och strategier. Detta innebar att Sydkraft sedan länge haft en långsiktig och taktisk strategi för att utveckla sitt varumärke, vilket underlättade när Hilanders och E.ON inledde planeringsarbetet inför namnbytet. E.ONs övergripande varumärkesstrategi bygger på vad de kallar för en global "single brand strategy" som alltså syftar till att samla samtliga bolag inom koncernen inom ett och samma varumärke. Aaker menar att varumärkesportföljen oftast innehåller de starkaste varumärkena, E.ON är tveklöst ett varumärke av den här typen om också Swedbank tillhör den här kategorin återstår att se. Han fortsätter med att påvisa vikten av att utarbeta utvärderingskriterier att användas till att utvärdera varumärkets potential. Det blir bland annat aktuellt att ställa följande frågor. Har vi byggt tillräckligt med kännedom? Är varumärket anpassat att följa företagets strategiska linje? Syftet med att ställa den sista frågan ligger i linje med en varumärkesstrategi nära kopplad till den övergripande strategin, återigen (D & D 2003). Aaker och E.ON är slutligen helt överens i det att en "single brand strategy" är den bästa strategin.

Internt har E.ON en grupp som dagligen arbetar med företagets varumärke och kommunikationsstrategi. Hilanders förklarar dock vikten av att använda sig av konsulter vid ett namnbyte speciellt vid ett så pass omfattande projekt som övergången till E.ON var. Den varumärkesstrategiska och kommunikationsstrategiska kompetensen samt den kreativa kompetensen är absolut nödvändiga för att lyckas, förklarar Hilanders som var huvudansvariga för den externa kommunikationen vid namnbytet. E.ONs interna varumärkesgrupp var ansvariga för den interna kommunikationen och hade en daglig kontakt med Hilanders under processen.

Detta leder oss in på en mer djupgående analys av dels den interna aspekten och dels den externa aspekten av det strategiska arbetet. (*fortsätter längre ner*)

6.2.3 Timing

Machtiger (2004) tar bland annat upp vikten av att leverera rätt budskap vid rätt tillfälle, dels till kunder men också till anställda. Att planeringsarbetet inför namnbytet till E.ON påbörjades i god tid skvallrar om att de anställda fick tid att ställa in sig på konsekvenserna, detta var sannolikt ett led i E.ON-koncernens strategi. Samtidigt togs beslutet att skjuta upp namnbytet på grund av stormen Gudruns framfart, det ansågs inte strategiskt korrekt att genomföra ett namnbyte i samband med en så pass omfattande katastrof. Argumenten var risken att kunder skulle lägga skulden på det nya varumärket E.ON och att de eventuellt skulle tro att Sydkraft hade klarat hantera katastrofens följder bättre, med tanke på att E.ONs koncernledning sitter i Tyskland sluter vi oss till riktigheten i detta beslut.

6.2.4 Budget

Namnbytet till E.ON hade en budget på 130 miljoner kr, varav 40 miljoner satsades på kommunikation av varumärket. Detta stärker teorin om att ett intensivt fokus på att öka kännedom är ett led i den typ av varumärkesarbete som går i ett namnbytes fotspår, för att sedan trappa ner när det löpande varumärkesarbetet tar vid.

6.2.5 Intern strategi – One E.ON

Thomas et al. (2002) konstaterar att kunder bedömer ett varumärke utifrån personalens bemötande. E.ON som med namnbytet vill öka kundlojaliteten genom att erbjuda bättre kundservice tycks ha konstaterat detsamma, ett starkare varumärke innebär nämligen mer lojala kunder. Gounaris (2006) knyter ihop extern och intern marknadsorientering med den övergripande marknadsstrategin, enligt honom skapar varumärkets mervärde inifrån och ut. Machtiger menar att om inte personalen är i samförstånd med vad varumärket representerar kan inte företaget räkna med att den varumärkesstrategi som tillämpas ska fungera externt. Han menar bland annat att de anställda måste få resurser att utföra sina uppgifter, att den interna marknadsföringen måste riktas (precis som i fallet med den externa), att hela verksamheten är involverad och att varumärket ska integreras i företagets vision och kultur. M & G (2005) instämmer i princip i vad Machtiger tar upp, de trycker dock tillsammans med D & D (2003) på att ledningen har yttersta ansvaret och att de måste föregå med gott exempel. I samband med ett namnbyte är de anställda inte automatiskt medvetna om vad som krävs av dem och de kan känna sig förvirrade och sakna målbild. Vad ovanstående författare trycker på blir därmed extra viktigt just vid en namnbyte. E.ON har inte förbisett detta utan låtit IM vara en betydande del i namnbytesprocessen. E.ON Tyskland har tagit fram ett internt

kommunikationsprogram som med syfte att samla alla anställda under en grundsyn. Genom programmet var tanken också E.ONs övergripande strategi skulle spridas och de ökade ambitionerna när det gäller kundnöjdhet, vilka är ett led i att skapa ökad märkeslojalitet, skulle kunna nås. Namnbytet innebar dock, enligt interna mätningar som gjordes, att anställda fortfarande ett tag efter namnbytet var osäkra på vad E.ON står för när det gäller vision, målbild och förväntningar på personal. Samtidigt har E.ONs interna varumärkesstrategi i syfte att leverera en smärtsam övergång för de anställda onekligen intensifierats i samband med själva namnbytet. De anställdas attityd till E.ON förändrades snabbt genom det intensifierade varumärkesarbetet. Rai på E.ON i Halmstad berättade i motsats till resultaten av ovanstående mätningar dock att det framgick klart och tydligt vad E.ON står för och att alla var positiva inför och efter namnbytet. Mätningar kring varumärken är enligt Davis (2002) nödvändiga för att kunna hantera varumärket och blir, vilket vi ser i E.ONs fall, extra viktiga i samband med ett namnbyte. Kanske borde de intervjufrågor som skickades ut till 100 slumpmässiga personer varannan vecka istället skickas ut till alla berörda direkt.

6.2.6 Extern strategi

När varumärket är etablerat i den interna verksamheten måste den introduceras på den externa marknaden. Det är inte enbart logotyper och skyltar som skall bytas ut eller ändras utan de flesta företag genomför även en marknadsföringskampanj som skall väcka uppmärksamhet för varumärket och dess identitet (Mucha 2005). Enligt Davis (2002) skall företag se processen som en tre år lång resa. Varumärkesarbetet kring namnbytet till E.ON är planlagt att fortgå i just 3 år och bygger inledningsvis bl a på en extern marknadsföringskampanj som ska skapa kännedom om varumärket.

6.2.7 Positionering

I samband med namnbytet till E.ON fanns enligt Hilanders goda möjligheter till att förändra den bild kunder hade av Sydkraft. Hilanders menar att det handlar om att ta med värden som är viktiga för framtiden, lämna oönskade värden och addera nya. Detta innebar ett internt arbete med att öka personalens kundfokus och ett externt arbete med syfte att kommunicera detta nya fokus mot marknaden.

6.2.8 Att uppfylla löften

Varumärkesarbete bygger slutligen på att konsekvent leverera det budskap som kommuniceras i företagets alla kontaktpunkter (D & D 2003). I samband med ett namnbyte måste härvid varumärkesarbetet bland annat informera och utbilda de anställda om hur de förväntas agera och sedan ge dem de resurser och verktyg de behöver. E.ONs "One E.ON" är ett led i detta arbete, enligt D & D (ibid.) handlar det

om att identifiera de kontaktpunkter som styr varumärkesupplevelsen och sedan satsa på dessa. Tydligt är kundservice en sådan i E.ONs fall.

6.2.9 Förklaring

Vi presenterar i teoriavsnittet teorier främst kring strategiskt varumärkesbyggande, uppgifter om hur detta påverkas när ett byte av varumärke görs är främst grundade på empiriska data och logiska resonemang kring dessa data kopplade till ovan angivna teorier.

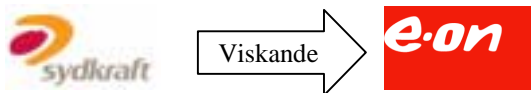
Varumärket

Varumärket E.ON skapades av en reklambyrå i London i början av 2000-talet i samband med att de två tyska energigiganterna (VEBA och VIAG) gick samman, och hösten 2004 började den interna marknadsföringsgruppen på Sydkraft och Hilanders att arbeta fram den strategiska plattformen för namnbytet. Hilanders förklarar att tidsplanen för namnbytet är satt till tre år. Första steget var en sex veckor lång reklamkampanj som enbart gick ut på att kommunicera namnbytet, för att säkerhetsställa att marknaden hade kännedom om namnbytet. För största genomslagskraft och för att kommunicera till så bred publik som möjligt valde E.ON och Hilanders att kommunicera med hjälp av TV samt i samband med olika idrottsevenemang. Andrew Pople säger dock att det inte går att köpa lojalitet genom reklam, lojaliteten måste levereras av alla anställda direkt till kund. Något som E.ON och Hilanders i allra högsta grad är medvetna om då nästa fas i deras kommunikationsstrategi går ut på att fylla varumärket och leva upp till de löften som kommunicerats och på sätt få lojala kunder. Här genomförde E.ON bland annat sin berömda och mycket uppskattade "råd show", som genomfördes i syfte att positionera E.ON som rådgivare i energibranschen vilket skiljer sig från Sydkrafts tidigare position på marknaden. Hilanders påpekar vikten att vid en positionering av ett nytt varumärke ta utgångspunkten i vad företaget står för idag, men de hävdar även bestämt att företagen skall ta tillfället i akt att modernisera och uppdatera sitt varumärke och därigenom försöka ta sikte på var de vill stå i den nya tiden. Hilanders påpekar att denna nya positionering och strategi måste implementeras med viss försiktighet och tålmod. Avsikten med kommunikationen är att E.ON skall ge ett mer öppet intryck med kunden i fokus, men vägen dit är lång och det är en stor organisation som skall förflyttas, och bara för att logotypen förändras innebär inte det att hela organisationen förändras utan detta är ett långsiktigt arbete. E.ON och Hilanders påpekar att den tre år långa resan precis har börjat och att de fortfarande står inför de svåraste etapperna. Vilka är att fylla varumärket och leva upp till lovade förväntningar, de uppsatta målen nås genom tålmodig och strategisk varumärkeshantering.

Branschtidningen Resumé (se bilaga) arrangerar varje år Varumärkes-SM inom ett sextiotal olika branscher och produktkategorier. Sju av femton deltagare har valt att ha E.ON i sin portfölj 2006 trots att det är relativt nytt varumärke på marknaden. Detta får ses som ett bevis på ett hittills mycket lyckat namnbyte med en strategisk varumärkeshantering och effektiv kommunikation. Hilanders använder även så kallat "tracking" vilket innebär att de gör mätningar varje vecka på vissa nyckeltal där bland annat kännedom och acceptansen för varumärket mäts.

Logotyper

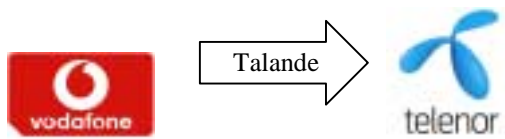
Sydkraft har bytt varumärke till E.ON som med sin orangeröda färg ger ett budskap som klassas som "sensory" men som också står väldigt nära till att grupperas som funktionellt. E.ON som kan sägas leverera en ytterst funktionell produkt, både före och efter namnbytet, tar härmed ett steg mot en mer tydlig och klar visuell kommunikation. Sydkraft gav en viskande känsla och en känsloladdad image men med inslag av den grå färgen på texten lyftes den funktionella imagen fram. Detta kan dock ha inneburit en förvirring av vad varumärket ville kommunicera. Bytet till en logotyp med färgerna vit och orangeröd innebär för varumärket en bibehållen viskande känsla, den orangeröda bakgrundsfärgen ligger nära den funktionella kategorin som även får ses som grunden i vad E.ON erbjuder sina kunder, samtidigt speglar den sannolikt det ökade kundfokus som E.ON nu vill förmedla. Enligt Leonardo da Vincis färgteorier, Natural Colour System står rött för värme och vänlighet, vilket passar utmärkt till E.ONs nya position på marknaden som pålitlig rådgivare i energibranschen. Hilanders anser att varumärket E.ON är ett tydligt och bra varumärke som är lätt att kommunicera. Den röda bakgrunden till den vita texten gör att logotypen sticker ut och är lätt för mottagaren att registrera. E.ON anser även att namnet E.ON är en stor faktor till att de har lyckats så väl. Namnet är väldigt enkelt och lätt att ta till sig. E.ON påpekar också att den grafiska designen är enkel men ändå lätt att kommunicera.



I april 2006 presenterade Telenor en ny visuell identitet och en ny position på den svenska marknaden. Den nya identiteten skapar en talande känsla mot kunden genom en kombination av rött och blått. Vodafones logotyp gav en platt men viskande känsla genom dess tvådimensionella karaktär, dock var logotypen utformad enligt ett simkort som behövs i alla mobiltelefoner. Telenors logotyp som är blå styr mer åt den funktionella identiteten men är ändå nära den känslolobaserade. Den ovanliga formen på den nya symbolen är vidare på många sätt, enligt vårt tycke, genialisk. Denna symboliserar något levande och växande, ett frö eller en propeller

som "är på väg någonstans". Enligt Jacobs (1991) associeras blått med trovärdighet och kvalitet. Bergström talar om att former och/eller färger som är ovanliga, dvs. som inte förväntas är ett bra sätt att väcka intresse hos mottagaren. Telenors slogan i samband med namnbytet, "Allt rött blir blått", är ett utmärkt exempel på detta. Genom att texten "rött" är blå och texten "blått" är röd väcks intresse och nyfikenhet hos mottagaren.

Genom den inspirerande symbolen med en den talande blåa färgen har Telenor ett grafiskt bra varumärke som har goda förutsättningar till att tillsammans med långsiktig varumärkesstrategi och effektiv kommunikation etableras till ett starkt varumärke på marknaden.



7. Slutsatser

I det här avsnittet diskuterar och belyser vi intressanta aspekter för uppsatsen med utgångspunkt i uppsatsens övriga delar. Vi försöker ge svar på forskningsfrågan utifrån de resultat vår undersökning uppvisar, diskuterar resultatens överförbarhet, förklarar vad vårt teoretiska och praktiska bidrag är och ger förslag på fortsatt forskning. Slutligen presenterar vi en modell som på ett överskådligt sätt visar de grundläggande bitarna i varumärkeshantering.

Vi ställde oss i inledningen av rapporten följande fråga:

- *Hur påverkar ett namnbyte ett företags varumärkeshantering?*

Strategiskt varumärkesarbete uppmärksammas i allt större utsträckning av företag och verkar snarare vara en regel än ett undantag, både FSB och E.ON visar upp ett varumärkesarbete som tyder på detta. FSB Sverige är på väg att byta namn till Swedbank vilket är ett led i ett strategiskt varumärkestänkande där Swedbank ses som ett mer internationellt gångbart namn. E.ON å sin sida byter namn på Sydkraft som ett led i en övergripande strategi att samla alla varumärken under samma namn, något som inte minst tyder på medvetenhet och kunskap om begreppet "brand equity". Ett företag som insett betydelsen av detta begrepp kan onekligen underlåta att hantera det, ett faktum vi visat på genomgående under resans gång. Att genomföra ett namnbyte av ett varumärke tycks vidare vara en ytterlighet när det gäller just varumärkeshantering. Det är troligen inte alla företag som skulle ha råd att anlita en professionell reklambyrå att sköta övergången, det handlar inte om några småsummor vilket vi varit inne på tidigare. Samtidigt framhäver Hilanders att professionell hjälp i princip är ett måste för att kunna genomföra ett lyckat namnbyte som i stor utsträckning bland annat påfrestar ett företags varumärkesstrategi och ledarskap, ett påstående som dock kanske bör tas med lätta, de är ju trots allt en reklambyrå själva.

Efter avslutad studie kan vi sluta oss till att det i E.ONs fall finns en mängd olika aspekter av det varumärkesarbete en viss varumärkesstrategi innebär. Hur namnbytet påverkar det strategiska varumärkesarbetet är en ytterst komplex fråga eftersom det bevisligen sker på så många olika plan. Processen utgörs givetvis av själva genomförandet av namnbytet men den verkliga prövningen är den fortsatta hanteringen av företagets varumärkesstrategi.

Vad vi kan konstatera är att det strategiska varumärkesarbetet i samband med namnbytet intensifierades i förhållande till det löpande varumärkesarbete som sker i samma företag i vanliga fall. Det bekräftas av vad Hilanders (2006) säger om de resurser som läggs på att bland annat kommunicera varumärket externt efterhand

dras ner på men också av E.ONs interna marknadsföringskampanj "One E.ON". Varumärkeshantering i samband med namnbytet karaktäriseras således av att den främst syftar till att skapa kännedom och kunskap om varumärket, såväl internt som externt. Att skapa märkeslojalitet blir ett steg längre fram i processen och då gäller det att leva upp till löftena om ökad kundservice etc. Vid löpande varumärkeshantering är de externa satsningarna mindre samtidigt som det, hos ett varumärkesmedvetet företag, hela tiden sker ett kontinuerligt arbete med att uppfylla det som varumärket lovar i de viktigaste kontaktpunkterna.

Den information vi lyckats hämta ur fallet FSB har visat sig vara otillräcklig att dra slutsatser utifrån då de helt enkelt inte kommit tillräckligt långt i processen, vi hade hoppats på mer och bättre information från deras sida. När det gäller Telenor kan vi dra slutsatsen att logotyp och färger i allra högsta grad är element att räkna med vid varumärkeshantering, inte minst i samband med ett namnbyte när det verkligen gäller att synas. Namnbytet Vodafone → Telenor har lett till möjligheten att skapa en mer attraktiv logotyp, en möjlighet som utnyttjats och därmed får sägas ingå i ett varumärkestänkande som till följd av ett namnbyte blivit aktuellt och genomförbart.

7.1 Överförbarhet

Det är viktigt att vara medveten om de begränsningar en kvalitativ fallstudie är föremål för. Bryman (2003) menar att kvaliteten på resultat och slutsats är avgörande för en kvalitativ studies teoretiska generaliserbarhet, varvid vi inte anser oss sitta i helt rätt position till att göra ett bedömning på den här punkten. Vi vill dock ge en fingervisning om att den problematik som lyfts fram torde vara tillämplig på de företag som insett betydelsen av "brand equity" och därmed vikten av ett medvetet varumärkeshanterande kopplat till övergripande strategi. Företag av samma typ och storlek som E.ON skulle sannolikt ställas inför samma problematik i en liknande situation.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Det framgår genom de intervjuer som genomfördes att sannolikheten är stor att namnbytet till E.ON på olika sätt påverkade varumärkeshanteringen, vilka av dessa konsekvenser som är direkt hänförliga till själva namnbytet och vilka konsekvenser som kan klassas som hänförliga till den löpande varumärkesstrategin är dock oklart. För att på ett tillfredsställande sätt svara på den frågan skulle rimligtvis krävas en analys av ett antal företag av ungefär samma storlek och typ, där till exempel hälften utgjordes av företag med väl inarbetade varumärken utan planer på att byta namn och den andra hälften av företag i liknande situation som E.ON. En dylik undersökning skulle kunna genomföras antingen kvalitativt med minst två fallföretag för ökad förståelse eller kvantitativt med ett större antal studieobjekt för ökad generaliserbarhet av resultaten. På något av dessa sätt skulle löpande

varumärkesstrategi kunna jämföras med den varumärkesstrategi som tillämpas vid namnbyten och därvid skulle skillnader dem emellan kunna utkristalliseras. Dessa skillnader skulle sedan kunna härledas som konsekvenser av namnbyten. En annan möjlighet vore att jämföra den varumärkeshantering som är aktuell hos ett företag (eller flera) i samband med löpande varumärkeshantering för att sedan studera hur denna förändras i samband med ett namnbyte. Det kan dock vara problematiskt att praktiskt genomföra en dylik kvalitativ undersökning av longitudinell typ då det är svårt att veta vilka företag som inom en överskådlig framtid kommer att genomgå ett namnbyte. Ett företag som gått ut med information om att ett namnbyte föreligger torde nämligen inte hantera sitt "uttjänade" varumärke på samma sätt som i normala fall. Dessa två förslag på fortsatt forskning är två förslag som bättre skulle kunna svara på frågeställningen vi försöker svara på med knapphändiga resurser. Nedan ges förslag på forskning som mot bakgrund av vår studie skulle vara intressant.

Andra förslag på fortsatt forskning är att studera hur FöreningsSparbanken hanterar strategi i samband med bytet till Swedbank och hur den grafiska satsningen från Telenors sida påverkar kännedom och i slutändan märkeslojalitet till varumärket Telenor, denna lojalitet kan sedan jämföras med den lojalitet varumärket Vodafone hade.

7.3 Praktiskt bidrag

Vi vill med den här rapporten trycka på vikten av en genomarbetad och rigorös varumärkesstrategi. Varumärket är en betydelsefull tillgång som, om den hanteras rätt, besitter en otrolig potential. Ett namnbyte kostar mycket pengar, men finns resurserna och kompetensen är tillgänglig kan ett namnbyte vara ett sätt att öka ett varumärkes "brand equity", något som på sikt bör leda till ökad vinst. Ett namnbyte är dock en långsiktig process som noga bör övervägas.

7.4 Teoretiskt bidrag

Efter insamling av empiri vill vi först lyfta fram en teori som inte berörs i den studerade litteraturen. Empirin belyser vikten av att släcka ner det gamla varumärket vid ett namnbyte. Nedan presenterar vi även en förenklad teoretisk modell av det varumärkesstrategiska arbetet. Ett varumärke består av fyra komponenter, vilka framgår i modellen. Det gäller först att skapa kännedom om varumärket, internt såväl som externt, timing är viktigt (jmf med konsekvenserna av stormen Gudrun). När de anställda vet hur och varför de ska arbeta på ett visst sätt och har verktyg därtill (IM) kan de uppfylla de löften som den externa marknadsföringen (EM) ger. Genom att uppfylla löften skapas lojalitet. Processen är kontinuerlig och långsiktig, delarna är olika mycket framträdande beroende på sammanhang och var i processen ett företag befinner sig, detta har vi varit inne på tidigare.

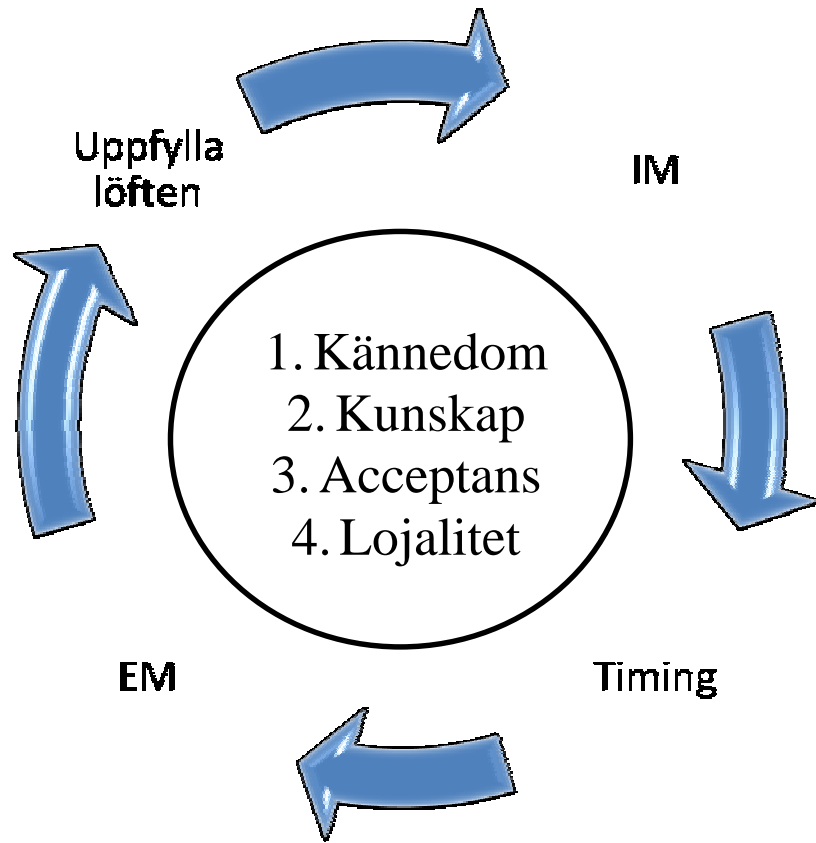


Fig. 5, Varumärkeshantering i en förenklad modell (Sundgren, Pettersson, Tham 2006)

8. Referenslista

Publicerade källor

Böcker

- Aaker, D. (1996) *"Building Strong Brands"* New York: The Free Press.
- Backman, J. (1998) *"Rapporter och uppsatser"* Lund: Studentlitteratur.
- Bergström, Bo (2000) *"Effektiv visuell kommunikation"* Carlsson Bokförlag, Stockholm.
- Bergström, Bo. (2001) *"Effektiv visuell kommunikation"* Carlsson Bokförlag, Stockholm.
- Bryman, A. och Bell, E. (2005) *"Företagsekonomiska forskningsmetoder"* Malmö, Liber AB.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005) *"Marketing: an introduction"*, International Edition, 7th ed. Prentice Hall.
- Melin, F. (1999) *"Varumärkesstrategi, Om konsten att utveckla starka varumärken"* Malmö: Liber AB.
- Merriam, Sharan B. (1994) *"Fallstudien som forskningsmetod"* Studentlitteratur, Lund. Kristiansstads Boktryckeri AB.
- Murphy, J. Ruter och Viveca m fl. (1990) *"Sätt värde på ditt märke"* Kristianstad:
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *"Forskningsmetodikens grunder"* Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

- Aaker, David (2004) *"Even Brands Need Spring Cleaning"* Brandweek, March 8.
- Adams, J. Stacey (1963), *"Toward an Understanding of Inequity,"* Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 67, 422-436.
- Adriana, Senior (1999) *"Att uppfylla löften"* British Bank Works to Keep Promise Made in Branding. American Banker New York, N.Y.: May 12, Vol.164, Iss. 90; pg. 16
- Anonymous (2004) *"Branding: Here's How to Stand Out From the Crowd"* Principal's Report. New York: Sep 2004. Vol.04, Iss. 9; pg. 1, 4 pgs
- Anonymous (2006) *"Paperloop announces plans to rebrand as 'risi'"* PPI; Feb, ABI/INFORM Global, vol 48, nr 2, sid. 8

Bansal, Havir S. & Morris B. Mendelson & Basu Sharma (2001) "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes" *Journal of Quality Management*, vol 6, sid 61-76.

Banoo, Sreerema (1999), "*Challenges of building a brand*" Kuala Lumpur, newspaper business times

Bauer, Chris (2005) "Playing the Name Game". *Printing Impressions*; May; vol 47, nr 12; ABI/INFORM Global. sid.65, 64.

Beenstock, Sue (1998) "Raising brands' stock in the city" *Marketing*, sid 26-27.

Berry, Jon (1993) "Brand equity" *Brandweek* jun 28.

Bottomley, Paul A. & Doyle, John R. (2006) "The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness" vol 6 nr 1): sid 63–83

Brettler, Dan (2001) "Building brand" *Dealerscope Philadelphia* oct.

Choueke, Mark (2006) "Can a name change solve Lowe's problems?" *Marketing Week*. London: Mar 9, sid. 15

Davies, Fiona M.& Mark M. H. Goode & Luiz A. Moutinho, & Emmanuel Ogbonna (2001), "Critical Factors in Consumer Supermarket Shopping Behaviour:A Neural Network Approach," *Journal of Consumer Behaviour*, vol 1, sid 35-49.

Davis, Scott (2002)"Your Brand is Your Most Valuable Strategic Asset"
An in-depth interview with on how to manage your brand as an asset.
Godfrey/B2Buzz, June. www.godfroy.com/b2buzz

Diane Beecher (2002) "Keeping your promises to customers creates restaurant's unique 'brand' of lasting success" *Nation's restaurant news*; Apr 15, vol 36, nr 15; ABI/INFORM Global

Diesel, Paul M., (2004) "*Building Brand Equity*" *Bank Marketing*, june.

Dunn, Michael & Davis, Scott (2003) "Building Brands from the Inside" *Marketing Management*, May/June.

Dunn, Michael & Davis, Scott (2003) "Operationalizing the brand: bringing it to life internally strengthens brand and business" *The business to business marketer*, vol 8

Greiner, Lynn (2000) "What's in a name? Ask Borland" *Computer Dealer News*, v16, nr 26 sid 19.

Hopelain, Judy (2003) "Managing Brand Value Strengthens Business Health" A point of view on the importance of measuring brand and marketing investment., *Market Watch* (San Francisco AMA newsletter), November/December

Horsky, Dan & Swingedouw, Patrick (1987) "Does it pay to change your company's name? A stock market perspective" *Marketing Science*, vol 6, nr 4, USA

Ian N. Lings & Gordon E. Greenlay (2005) "Measuring internal market orientation" *Journal of Service Research*, vol 7, nr 2, sid 290-305.

Ioanna Papsolomou-Doukakis & Philip J Kitchen (2004) "Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing?" *The International Journal of Bank Marketing*, vol 22, sid 421-452.

Jacobs, L., Keown, C., Worthley, R. and Ghymn, K. (1991) 'Cross-Cultural Color Comparisons: Global Marketers Beware!', *International Marketing Review* vol 8, nr 3, sid 21-30.

Jaju, Anupam & Joiner, Christopher & K. Reddy, Srinivas (2006) "Consumer Evaluations of Corporate Brand Redeployments" *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol 34, nr 2, sid 206-215.

Jevons, Colin (2005) "Names, brands, branding: beyond the signs, symbols, products and services" *the journal of product and brand management*; vol 14, nr 2/3; ABI/INFORM Global, sid 117

Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1978), "The Social Psychology of Organizations" New York, John Wiley.

K. Brown, Thomas (2005) "Brands on the brain" first quarter 2005; vol 15, nr 1, sid 12.

Keller, Kevin Lane (1993) "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing* Chicago

Koku, Paul Sergius (1997) " Corporate name change signaling in the services industry". *The Journal of Services Marketing* Santa Barbara: vol 11, nr. 6, sid 392

Kumar, Shailendra & Blomqvist, Kristiane (2004) "Mergers and Acquisitions: Making Brand Equity a Key Factor in M&A Decision-making" A framework for incorporating brand evaluation and brand strategy into the transaction process. *Strategy and Leadership*, vol. 32. nr. 2.

Kutler, Jeffrey (1987) "Financial Companies Changed Names At a Record Pace In First Half of Year" *American Banker* . New York, N.Y.: Jul 9, vol.152, nr 133; sid, 1

Leiser, Michael (2004) "Understanding Brand's Value: Advancing Brand Equity Tracking to Brand Equity Management" A perspective on the role that brand equity tracking plays in understanding the impact that brand has on the bottom-line. *Handbook of Business Strategy*, vol. 5, nr.1

Machtiger, Ben (2004) "Beware of pitfalls that kill branding efforts" *Marketing News*, Mars 1

Morgan, J.P (2002) "The 100 top brands – what's in a name? Plenty, if you play your cards right." *BusinessWeek*, August 5, sid 99

Morgan, Neil A. (1990) "Internal Marketing: Making Marketing Happen," *Marketing Intelligence and Planning*, vol 8, sid 4-6.

Mucha, Thomas (2005)"New Names for Old Companies When, why, and how to change a company's most valuable asset" *San Francisco*, Nov, vol.6, nr. 10, sid 74.

Murley, Kevin (2004) "Success Starts with Your Name" *Nonprofit World*. Madison: Mar/Apr vol.22, nr. 2; sid. 21, 3

Piercy, Nigel F. (1995), "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees," *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science* nr 1, sid 22-44.

Roscam, Erik Abbing (2005) research proposal, sid.13.

Sayiner, Marcie (1999) "Building your brand" *Computer dealer news*; apr 30, vol 15, nr 17; *ABI/INFORM Trade & Industry*, sid 29.

Sorreles, Ken 2002 – credit union magazine, Name change supports strategic growth strategy

Spiros P. Gounaris (2006), "Internal-market orientation and its measurement" *Journal of Business Research*, vol 59, sid 432-448.

Sullivan, Mary W. *management science* jun 1992 Brand extensions: when to use them

Thomas, James L. & Scott J. Vitell & Faye W. Gilbert & Gregory M. Rose (2002), "The Impact of Ethical Cues on Customer Satisfaction with Service" *Journal of Retailing*, vol 78, sid 167-73.

Triplett, Tim (1994) "Generic fear to Xerox is brand equity to fedex" *Marketing News*, vol 28, nr 17, sid 12-14.

Zimmer, Mary R. (1994) "Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity" *Journal*

Woodall, Katherine (2002) "Survival: Can branding save your organization?" *Communication world*, dec 2002/jan 2003; vol 20, nr 1; ABI/INFORM Global sid 10.

Wyner (2001) – *"The Trouble With Brand Equity Valuation"*

Internet

<http://www.alden.se/varumarke.htm>

<http://www.allbusiness.com/articles/QuestionsAnswers/1037-2057-2437.html>, 2006-04-18

http://www.businessweek.com/magazine/content/02_31/b3794032.htm, 2006-05-10, 11

<http://www.customresearch.com/downloads/What%20Are%20Your%20Brands%20Worth.pdf>

<http://www.davedolak.com/articles/dolak4.htm>

<http://www.forum-fet.fi/aug01/innehall.html>

http://www.interbrand.com/best_brands_2005_FAQ.asp

http://www.n24.se/dynamiskt/it_telekom/did_12322065.asp

<http://www.nma.se>

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=574576731&sid=9&Fmt=4&clientId=53681&RO>
T=

http://www.realtid.se/ArticlePages/200603/15/20060315134642_Realtid464/20060315134642_Realtid464.dbp.asp

<http://www.resume.se>

http://www.versantsolutions.com/pdf/et/Definition_Brand.pdf

Muntliga källor

Gert-Owe Ohlson kontaktansvarig, *Föreningssparbanken*, personintervju, Halmstad, 2006-05-12

Lars-Göran Pihl, marknadskommunikationschef, *E.ON*, personintervju, Malmö, 2006-05-08

Rai Williamsson, projektbeställare, *E.ON Elnät*, personintervju, Halmstad, 2006-05-10

Ulf Strömqvist, VD, *Hilanders*, personintervju, Helsingborg, 2006-05-15

Övrigt

Label Göteborg 2005-08-15

9. Bilaga

Sekundärdata

Label Göteborg 2005-08-15

Presentationen ovan av Machtigers fallgropar ligger i linje med liknande framställningar framtagna av andra forskare. Vi väljer att presentera en studie av managementkonsultbolaget Label, som drivs av Frans Melin och Johan Gromark, för att understryka pålitligheten i Machtigers slutsatser (jmf även med D & D i rapportens teoridel). Melin och Gromark har studerat "Varumärkets betydelse för lönsamheten" genom en undersökning av Sveriges 500 största företag, en undersökning som för övrigt var den första i sitt slag som genomförts i Sverige. Utifrån att ha kommit fram till att varumärkesorienterade företag nästan är dubbelt så lönsamma än de som inte fokuserar på varumärke, konstaterar Melin att: *"Hemligheten är att lyckas kombinera ett internt och externt perspektiv i varumärkesarbetet"* (Frans Melin 2005) detta måste dock ske långsiktigt, varför kortsiktig kvartalsekonomi inte går hand i hand med varumärkesbyggande. Melin och Gromark återkommer till sig själva och andra författare, i det att varumärken bör byggas inifrån och ut. De menar: *"Att varumärket inte längre är en reklamfråga"* och hävdar vidare: *"Att alla typer av företag kan bli varumärkesorienterade"* (citat från Label). Varumärkesorienteringen ska enligt M och G börja från toppen och sedan genomsyra hela organisationen för att få med hela personalen i uppbyggnadsarbetet och därmed skapa nöjda kunder.

M och G sammanfattar sin studie med att ge fem råd till svenska företag som strävar efter att bli mer varumärkesorienterade.

1. Tydliga mål och fördelat ansvar ska knyta samman varumärkesarbetet och affärsutvecklingsprocessen.
2. Bygg varumärket inifrån, det gäller att se till att alla i den interna verksamheten förstår vad varumärket står för innan företaget går ut externt.
3. Utveckla ett belöningsystem som trovärdigt utvärderar och belönar.
4. Ledningen har det yttersta ansvaret, genom sina handlingar måste de visa att varumärket är viktigt, här framhålls Ingvar Kamprad som en person som genom sina handlingar lever upp till vad varumärket han representerar står för.
5. Varumärkesarbetet ska ses som en process och inte som ett projekt. En process sker löpande och långsiktigt genom utvärdering och omvärdering.

Det framgår av hittills presenterade teorier att det inte bara är M och G som framhåller innebörden av ovanstående fem punkter, dessa ligger nämligen i linje med de resonemang som förs av de flesta författare verksamma inom området.

Resumé

Branschtidningen Resumé arrangerar varje år Varumärkes-SM inom ett sextiotal olika branscher och produktkategorier. Nordisk Media Analys (NMA) står för undersökningarna, varje vecka genomförs 125 telefonintervjuer för varje bransch. Konsumenterna får svara på vilket av fem varumärken de skulle välja om de skulle inhandla en produkt från tillfrågad bransch.

Deltagarna och analytikerna i tävlingen består av:

Namn	Position	Företag
Anna Klingspor	Strateg	Differ
Elisabeth Andersson	Varumärkeschef	Telia Sonera
Heléne Lidström	Varumärkesansvarig	Microsoft
Joakim Eriksson	Marknadsdirektör	My Travel
Jochum Forsell	VD	Initiative Universal
Jonas Andersson	Strateg	Brindfors Enterprise
Magdalena Gerger	Marknadsdirektör	Arla
Mats Wester	Marknadsdirektör	Spendrups Bryggerier
Micael Dalén	Forskare	Handelsögskolan
Niklas Angergård	Strateg	Storåkers McCann
Ola Lilja Molén	Marknadschef	Sony Ericsson
Peppe Engberg	Redaktör	Dagens PS
Ru Puide Pettersson	Reklamchef	ICA
Sören Sunmo	Marknadsdirektör	Dagens Industri
Åsa Ragnar Svedberg	VD	Hill & Knowlton

Vi påvisar med ovanstående lista kunskaper och expertis inom områdena varumärke och marknadsföring.

Tävlingen går ut på att deltagarna i början av året väljer fem stycken företag för att efter sex månader byta varumärkena i sin portfölj (om de vill). Vid årets slut räknas "poäng" ihop för varje portfölj och den vars portfölj ökat flest procentenheter vinner.

Reflektioner

Sju av femton stycken har E.ON i sin portfölj 2006, däribland Joakim och Jochum som är nya i tävlingen tillsammans med förra årets vinnare Anna. Enligt E.ONs försäljningschef Mats Andersson, i tidningen Resumé, lär detta vara ett klokt val då

E.ON har satsat 135 miljoner kronor för att bygga upp varumärket sedan namnbytet från Sydkraft hösten 2005. Under våren 2006 har exponeringen varit hög då E.ON sponsrat World cup-tävlingarna i simning, SVT:s sändningar från OS och Melodifestivalen. De kommer i sommar även att sponsra fotbollslandslaget i VM (tidningen Resumé, Januariumret).

Nedan följer ett antal citat från dem som har valt in E.ON i sin portfölj:

Nya E.ON känns förvånansvärt friskt.

Trots elbolagets dåliga rykte verkar E.ON göra en trovärdig imagesatsning.

E.ON är ett nytt namn och sponsrar fotbollslandslaget.

E.ON – ett nytt varumärke som berör många.

E.ON har utrymme uppåt, samtidigt lär de satsa under året.

E.ONs nya namn kräver enorma marknadsinsatser 2006.

E.ON kommunicerar brett och personligt.

Att färre lägger Telenor eller Swedbank till sin portfölj i årets tävling är ganska rimligt då Telenor i skrivande stund (2006-05) håller på med att lansera sitt varumärke. Swedbank å deras sida har precis tagit beslut om att ändra sitt namn men ännu inte börjat själva namnbytesprocessen. Två stycken har ändå valt att ha med Telenor i sin portfölj och citeras nedan angående detta.

Telenor är en chansning, men börjar de sälja mobilabonnemang kan varumärket rusa.

Telenor: Heja Norge! Nu ska det hända grejer med såväl Vodafone som Bredbandsbolaget.

Ingen har valt Föreningssparbanken eller någon annan bank.

NMA

NMA analyserar årligen konsument- och varumärkestrender och anför att banker idag har ganska otydliga positioner på marknaden. Nordea har sedan 2003 kört hårt med samma sorts reklam med samma budskap, tillsammans med Föreningssparbanken var tillhör Nordea de största bankkännosörerna under 2005. Trots detta är båda bankerna i "Tio i botten-listan" av Sveriges alla varumärken. Dock anses Föreningssparbanken vara den mest populära bank av hälften av alla dem som skulle kunna tänka sig att byta bank. Föreningssparbanken blev också av Dagens Industri utsedd till årets bank 2005. Nordeas och Föreningssparbankens dåliga placeringar, enligt ovan, i förhållande till stora investeringar i extern marknadsföring tyder på att störst inte alltid är bäst. NMA menar istället på att det är bättre att förbättra varumärket genom tydlig kommunikation än att "skrika högst". Vidare ser MNE kritiskt på Föreningssparbankens namnbyte till Swedbank då de redan har en otydlig position på marknaden (*nma.se, Varumärkesåret 2005*).

Aktieanalytikerna i analysen kommenterar också Vodafones namnbyte till Telenor och menar på att de liksom Föreningssparbanken inte har en direkt position på marknaden. Därmed skapas frågetecken om de verkligen kommer att få en skjuts via namnbytet och kunna ta marknadsandelar från konkurrenterna. Marknadsförarna som uttalat sig i denna analys av NMA ställer sig också kritiska mot detta och tycker att ett namnbyte försvårar varumärkets framtid, samtidigt refererar de till att Telenor faktiskt lyfte det danska problemvarumärket Sonofon och detta talar å andra sidan positivt för att Telenor kommer lyckas med Vodafones namnbyte (*nma.se, Varumärkesåret 2005*).

Personintervju 1, 2

1. Intervju med Lars-Göran Pihl, kommunikationsansvarig E.ON Sverige, 2006-05-08
2. Intervju med Rai Williamsson, projektbeställare E.ON Elnät Sverige AB, 2006-05-10

Personen

Vem är Ni och vilka är Era arbetsuppgifter i företaget?
Om, hur har Ni varit delaktig i namnbytet?

Historiskt perspektiv på processen

Förklara bakgrunden till namnbytet. Sydkraft – E.ON
Vad hade Ni för tankar inför processen?
Var Ni rädda för att detta skulle påverka företagets varumärke negativt?
Varför gick ni med på att bli uppköpta? Var varumärket på nedgång? Tidsbegränsad framtid? Strategi? Tidsplan? Budget?

Process

Gjorde Ni någon form av undersökning?
Vilka problem stötte Ni på?
Har konsulter använts, (vilka) används de idag? Eller är de utbytta? I så fall varför?
Budget?

Nuläge

Har kundgruppen ändrats?
Har ni medvetet eller omedvetet ändrat eller inte ändrat företagets atityd?
Konkurrensfördelar, nu och då?
Hur upplever Ni själva att projektet gick?
Resultat?
Hur ville ni positionera er, skiljer det sig mot vad ni är idag?
Budget för namnbytet?
På vilket sätt har företaget förändrats?
Som konsumenter så upplever vi att E.ON syns mer än vad Sydkraft gjorde? Har ni satsat mer på att synas? Har det gett de resultat
Var syns ni mest?
Vilken är er viktigaste kanal?
Hur värvar ni nya kunder?

Framtid

Har målen med varumärket uppnåtts?
Vad gör ni för att bibehålla varumärkets värde?
Vad är er årliga framtida budget för marknadsföring?

Övrigt

Material

-kurser

-goodwill

-antal kunder

-årsredovisning

Personintervju 3

Intervju med Gert-Owe Ohlsson FSB, 2006-05-12

Arbetsuppgifter, hur länge på FSB?

Delaktighet i namnbytet?

Projektgrupper

Styrs centralt eller på respektive bank?

Inför processen

- Varumärket
- Påverka negativt/positivt?
- Swedbank?
- Tidsplan
- Intern marknadsföring
- Konsulter
- Strategi/Undersökning
- Budget
- Ser Ni några farhågor?
- Viktigaste kanal
- Hur skall Ni kommunicera?
- Kommer Ni att försöka ändra Er position på marknaden?
- Framtid
- Övrigt

Personintervju 4

Intervju med Ulf Strömqvist, Hilanders Helsingborg, 2006-05-15

Berätta lite kortfattat om Hilanders och om dina arbetsuppgifter.

Vi har förstått att Ni har varit delaktiga i övergången till E. ON! Berätta lite om processen!

Har Ni varit delaktig i den interna marknadsföringen (IMO)?

Sydkraft blir E. ON

Utgick Ni från ett färdigt koncept eller tog Ni tillsammans med E. ON fram en strategi för hur Ni skulle göra?

Hade Ni någon Strategi för att överföra Sydkraft relativt starka varumärke?

Tycker Ni att det var taktiskt (bra timing) korrekt att byta varumärke med tanke på all den negativa kritik som uppstod i samband med stormen Gudrun?

När började arbetet och hur lång tid har ni arbetat för att sadla om Sydkraft till E. ON

Vilka är de stora skillnaderna i varumärket nu jämfört med då? ang. vad varumärket står för.

Är det vanligt med konsulter?

Trender/Tendenser på marknaden? Namnbyten?

Vanligaste motiven till ett namnbyte?

Hur viktigt är det att förändra logotypen vid ett namnbyte? (grafiskt)

Har ni även varit delaktiga i den interna processen?

Vanligaste problemen vid ett namnbyte? Internt och externt.

Tycker Ni att det är bra om företagen själva tagit fram en strategi som Ni skall följa eller vill Ni på reklambyrån utforma kampanjen? Givetvis en ekonomisk fråga för företagen men är det bra att få riktlinjer eller är det bäst att få fria händer för bästa resultat? (ang. lokal marknadskänedom)

Nämna några viktiga aspekter till att bygga upp ett starkt varumärke? (internt / externt)

Nämna några viktiga aspekter när det gäller att bibehålla värdet i ett varumärke vid

ett namnbyte?

Bra mätmetoder för att värdera ett varumärke?

Övriga tips och kommentarer kring varumärken.