



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
FEKP01 Examensarbete magisternivå
VT 2008

Morgondagens varumärkesmanifest

Varumärkesstrategier för ett ökat värdeskapande

Handledare:

Christer Kedström

Författare:

Charlotte Bosson
Caroline Norman

Sammanfattning

Examensarbetets

titel: Morgondagens Varumärkesmanifest – varumärkesstrategier för ett ökat värdeskapande

Seminariedatum: 2008-06-02

Ämne/Kurs: Strategic Management, 15 HP, FEKP01 Examensarbete magisternivå

Författare: Charlotte Bosson, Caroline Norman

Handledare: Christer Kedström

Fem nyckelord: Varumärke, värdeskapande faktorer, strategiskt konkurrensmedel, Blue Ocean strategy, framtidsplanering

Syfte: Syftet med denna studie är att kartlägga vilka värdeskapande faktorer som i högre grad kan utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

Metod: Denna studie är baserad på en kvalitativ metod. Då det empiriska materialet har samlats in parallellt med att teori har sökts, kan ansatsen liknas vid den abduktiva.

Teoretiska perspektiv:

Varumärkes- och brand management teorier, har tillsammans med renodlad strategilitteratur samt framtidsstudier tillämpats vid undersökningen.

Empiri: Det empiriska materialet är inhämtat från tre semistrukturerade intervjuer med experter inom varumärkesområdet.

Slutsats: Vad som i den traditionella varumärkesteorin anses vara viktigt för att utveckla varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel har i relativt omfattande utsträckning omprövats. Då varumärket utvecklas i takt med att samhället i stort utvecklas blir det naturligt att de värdeskapande faktorer som krävs kontinuerligt förnyas. Viktiga inslag för morgondagens varumärkesstrategier inkluderar bland annat förmågan att kunna blicka framåt, att kunna berätta en historia och att beakta det interna perspektivet. Samtidigt finns det ett antal värdeskapande faktorer som tycks vara bestående och oberoende av samhällsförändringar. Dessa faktorer är grundläggande för att utveckla ett starkt varumärke och således utgör stommen för varumärkesuppbyggnad. Bland dessa är varumärkets funktion, identitet och kännedom väsentliga.

Summary

Title:	Tomorrow's Brand Manifest – brand management strategies for enhancing value creation
Seminar date:	2008-06-02
Course:	Master thesis in Business Administration, 15 University Credit Points (15 ECTS). Major: Strategic Management
Authors:	Charlotte Bosson, Caroline Norman
Advisor:	Christer Kedström
Five keywords:	Brand, value creation, strategic competitive tool, Blue Ocean strategy, future studies
Purpose:	The purpose of this thesis is to examine which value creating elements that to a higher extent will be needed in order to develop the brand into a strategic competitive tool.
Methodology:	The research of this study is based on a qualitative methodology. Empirical and theoretical data have been used in an abductive course of action.
Theoretical perspectives:	Brand management and strategy theories together with studies of the future and its preferences have been used in this research.
Empirical foundation:	The empirical data is obtained from three semistructured interviews with experts within the brand management field.
Conclusions:	What the traditional brand management theories consider important in order to develop the brand as a strategic competitive tool has to a rather great extent been replaced by new value creating factors. As the brand evolves due to the changes in the society it is only natural that the value creating factors are continuously renewed as well. Essential components of tomorrow's brand strategies include the ability to plan ahead, the ability to tell a story and to consider the company's internal perspective. Simultaneously, there are a number of value creating factors that seem to be lasting and not influenced by changes in the society. These factors are fundamental for developing strong brands. Among these the brand identity and brand knowledge as well as the brand's primary functions, are essential value creating factors.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som har hjälpt oss att genomföra detta examensarbete. Tack till vår handledare Christer Kedström för goda råd och intressanta infallsvinklar. Vidare tack till deltagarna i seminariegruppen, vilka har hjälpt oss att kritiskt granska vår studie. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till Johan Gromark, Sofia Björkman och Håkan Lagergren som med positivt bemötande har delat med sig av sin kunskap och sina erfarenheter inom varumärkesområdet. Er vilja att svara på alla våra nyfikna frågor har gett oss ovärderliga insikter kring morgondagens varumärken.

Lund den 2 juni 2008

Charlotte Bosson

Caroline Norman

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 MÄRK VÄL	7
1.2 ATT SYNAS I BRUSET	9
1.3 VARUMÄRKE + STRATEGI = SANT?	11
1.3 SYFTE	13
2 METOD	14
2.1 STUDIENS FORSKNINGSANSATS OCH ANGREPPSSÄTT	14
2.1.1 FORSKNINGSANSATS	14
2.1.2 KVALITATIVT ANGREPPSSÄTT	14
2.2 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
2.2.1 FORSKNINGSMATERIAL OCH TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	15
2.2.2 INSAMLING AV PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	16
2.2.3 VAL AV RESPONDENTER.....	17
2.2.4 INTERVJUFÖRBEREDELSE.....	19
2.2.5 INTERVJUMALL.....	19
2.2.6 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	19
2.2.7 TRANSKRIBERING OCH ANALYS.....	20
2.3 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	21
3 TEORETISKT SÄTT	23
3.1 TEORETISK BAKGRUND	23
3.2 VARUMÄRKET I RAMPLJUSET	24
3.2.1 STARKA VARUMÄRKEN	26
3.2.2 VARUMÄRKET – MER ÄN EN PRODUKT.....	27
3.2.3 FUNKTIONELLA OCH EMOTIONELLA VÄRDEN	29
3.3 VARUMÄRKESKAPITAL	30
3.3.1 VARUMÄRKESKAPITALET S OLIKA DELAR	31
3.4 STRATEGISK PROFILERING	34
3.4.1 BRAND IMAGE	35
3.4.2 BRAND IDENTITY	36
3.4.3 BRAND POSITION.....	39
3.5 MARKNADSKOMMUNIKATION OCH INTERN MÄRKESLOJALITET	39
3.6 VARUMÄRKET I FRAMTIDEN	41
3.6.1 VARFÖR ÄR DET SVÅRT ATT BYGGA STARKA VARUMÄRKEN?.....	41
3.6.2 INNOVATION	43
3.6.3 FRAMTIDSSCENARIO	43
3.6.4 DET VAR EN GÅNG.....	44
3.6.5 FÖRÄNDRING OCH KONSISTENS	45
3.7 BLUE OCEAN STRATEGY	46
3.8 TEORETISK REFERENS RAM	48
4 TRE VARUMÄRKESEXPERTER	53
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA	53
5 EMPIRISK ANALYS	55
5.1 FUNKTION	55
5.1.1 DAGENS FUNKTION	55
5.1.2 FUNKTION UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	60
5.1.3 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPET FUNKTION.....	62
5.2 IDENTITET	62
5.2.1 DAGENS IDENTITET	62
5.2.2 IDENTITET UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	65
5.2.3 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPET IDENTITET.....	66
5.3 KÄNNEDOM	66

5.3.1 DAGENS KÄNNEDOM	66
5.3.2 KÄNNEDOM UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	69
5.3.3 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPET KÄNNEDOM	71
5.4 POSITIONERING	71
5.4.1 DAGENS POSITIONERING	71
5.4.2 POSITIONERING UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	73
5.4.3 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPET POSITIONERING	75
5.5 KOMMUNIKATION	75
5.5.1 DAGENS KOMMUNIKATION	75
5.5.2 KOMMUNIKATION UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	79
5.5.3 SAMMANFATTNING AV BEGREPPET KOMMUNIKATION	82
5.6 LOJALITET	82
5.6.1 DAGENS LOJALITET	82
5.6.2 LOJALITET UR ETT FRAMTIDSPERSPEKTIV	83
5.6.3 SAMMANFATTNING AV NYCKELBEGREPPET LOJALITET	84
6 SLUTSATSER	85
6.1 RESULTAT AV TEORI & EMPIRI	85
6.2 THE FOUR ACTION FRAMEWORK	86
6.2.1 ELIMINERA	87
6.2.2 REDUCERA	88
6.2.3 ÖKA	88
6.2.4 SKAPA	89
6.3 MODIFIERAD STRATEGY CANVAS	89
7 UPPSUMMERING	92
7.1 STUDIENS PROCESS – RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL SYFTE	92
7.2 EGNA TOLKNINGAR OCH REFLEKTIONER	94
7.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	96
8 KÄLLFÖRTECKNING	98
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	98
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	99
8.3 MUNTliga KÄLLOR	100
APPENDIX A – INTERVJUGUIDE	101

1 Inledning

I följande kapitel presenteras bakgrund, problemlösning samt syfte med uppsatsen. Texten är ämnad att ge en bredare bild av varumärket, samt vill visa på aspekter från både märkesinnehavarens och konsumentens perspektiv. Vidare påvisas här varumärkets strategiska betydelse.

1.1 Märk väl

”Gå fram till Konsum, ta höger vid Pressbyrån, och fortsätt förbi Lindex”¹

För att undvika röda siffror i bokslutet är det mycket som ska stämma för ett företag. Finanserna måste fungera, vilket innebär att lägre produktionskostnader och högre försäljningspriser är en viktig del av ekvationen. Likaså ska själva produktionen effektiviseras, inköpen göras med kort marginal och säljfunktionen vara välsmord och ge ett gott resultat. Dessa, vad vi kan kalla hårdare, aspekter är funktioner som tidigare stod för merparten av de övervägande som krävdes av ett företag. I dagens samhälle ser vi dock att tendensen går mot att utbudet av produkter och tjänster blir allt mer likartade, vilket innebär att skillnaden mellan produkt X och Y i många fall är nästintill obefintlig. Samma pris, samma smak, samma livslängd, ja listan kan göras lång... Hur kan ett företag särskilja sitt erbjudande och undvika att bli en i mängden? Trenden går mot ett allt större fokus på mjukare aspekter, såsom det värde som en viss produkt förmedlar via sitt varumärke.

Att varumärken tar en allt större plats i medvetandet är tydligt. Att orientera sig efter byggnader och väderstreck har i många fall bytts ut mot att navigera efter varumärken, vilket illustreras med citatet ovan. I en artikel i boken *En varumärkt värld* lyfter Lars Strannegård, docent i företagsekonomi och forskare på Centre for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm, fram varumärkets betydelse och menar att vi möter ett kommersiellt budskap vart vi än vänder oss i den urbana miljön.² Enligt Naomi Klein, författare till boken *No logo*, så var det under slutet av 1800-talet som det blev allt viktigare att bygga upp en image kring en produktvariant under ett visst märkesnamn. Först gällde det att döpa olika varor med samlingsnamn som socker, mjöl, tvål och gryn, vilka tidigare hade östs upp ur säckar och fat av de lokala handlarna. På 1880-talet introducerades så firmamärken på massproducerade produkter, såsom Campellsoppor och H.J. Heinz. Tanken bakom denna utveckling var enligt författaren att väcka känslor av förtrolighet och gemyt, för att motverka förpackningsvarornas nya och förvirrande anonymitet.³ Enligt designhistorikerna Lupton och Miller, kom välkända personer som Uncle Ben att ersätta butiksinnehavaren, som

¹ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s. 95

² Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*

³ Klein, N. (2000) *No logo*

av tradition haft i uppgift att bedöma basvarorna åt kunderna och rekommendera produkter. När produkterna fått namn och personlighet gav annonserna dem tillfälle att tala direkt till de förmodade konsumenterna. Den ”personifierade” varan med egennamn, specialförpackning och specialannonsering hade på så sätt kommit till.⁴

Olika företag använder sig av olika medel för att bygga sitt varumärke; mikrokulturer, myter, symboliska värden och vardagsvärden är uttryck som framtidsanalysföretaget Kairos Future menar ligger till grund för att bygga ett starkt varumärke.⁵ I en artikel i *Dagens Nyheter*⁶, presenteras resultatet av den årliga studien Nordic Brand Academy, där de 59 ”största och mest synliga” bolagen i Sverige kartläggs i termer av anseende, respekt, tillförlit och generell positiv känsla. För femte året i rad går förstaplatsen till IKEA, som toppar listan framför sökmotorn Google följt av årets uppstickare Apoteket. Ett annat välkänt varumärke är annars McDonald’s, vars varumärke i augusti 2001 värderades till 25 miljarder dollar av konsultfirman Interbrand, samtidigt som hela företaget värderades till mellan 43 och 48 miljarder dollar under samma period.⁷ Ett av världens främsta varumärken, Coca-Cola, värderades i slutet av 2006 till cirka till 67 miljarder dollar, vilket motsvarar ungefär 65 procent av företagets börsvärde.⁸ Dessa värderingar ger en indikation om hur beroende ett företag är av sitt varumärke. Vidare illustrerar detta resonemang hur ett tydligt fokus på varumärkesbyggande kan bidra till att skapa värde för ett företag. Varumärkets värdeskapande förmåga har blivit betydelsefullt, och kommer med all sannolikhet bli ännu viktigare i jakten på framtida konsumenter. Detta värde belyses ytterligare av det faktum att det blivit tilltagande svårt att etablera nya varumärken. I USA dras åtta av tio nya märkesprodukter in från marknaden inom loppet av två år.⁹ Detta får stöd av vad Frans Melin skriver i *Varumärket – en hotad tillgång*. Författaren menar här att en av de viktigaste anledningarna till att varumärken blivit allt värdefullare är att det inte alltid är realistiskt att skapa ett nytt varumärke, då sannolikheten att lyckas är låg. De etablerade varumärkena utgör ofta effektiva inträdeshinder för nykomlingar.¹⁰

I en intervju i *Dagens Nyheter*¹¹, uttalar sig Anna Malmhake, varumärkesdirektör på Absolut Vodka, om vikten av att kommunicera sitt varumärke. Malmhake, vars uppgift är att utveckla strategier och riktlinjer för hur Absolut Vodkas varumärke uppfattas i olika länder, menar att hennes roll dels handlar om att skapa en bild av produkten hos konsumenterna, dels om känslan som denna bild ska skapa. För Malmhake handlar varumärkesbyggandet om att vårda synen på Absolut Vodka som modernt, kreativt och stilbildande. En liknande roll som

⁴ Lupton, E. & Miller A. (1996) *Design writing research: Writing on Graphic Design*

⁵ Kairos Future, www.kairosfuture.com, 2008-04-16

⁶ Leijonhufvud, J. *Google närmar sig Ikea*, 2008-04-08

⁷ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.51

⁸ <http://www.customersandcapital.com>, *Coca-Cola's Brand Bonds*, 2008-04-18

⁹ Lin L.Y.S (1993) *Brand Equity, Profitability, Price Elasticity and Repeat Rate*

¹⁰ Melin, F. (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

¹¹ Leijonhufvud, J. *Med vodka på hjärnan*, 2008-04-14

Malmhake har Eva Boding, marknadsdirektör på klädföretaget Filippa K. Också Boding yttrade sig nyligen i en artikel i *Dagens Nyheter*¹², i detta fall om vikten av att profilera sina produkter. Företag som inte fokuserar på sina varumärken kommer att halka efter menar Boding, som tillsammans med sex andra personer jobbar med att bygga varumärket Filippa K. En förklaring till det stora intresset för varumärken i dagens samhälle tror hon kan vara den allt ökande kampen om att sticka ut bland det stora utbudet av produkter. Detta medför i sin tur att företag i allt större utsträckning har insett värdet av att utveckla långsiktiga och uthålliga konkurrensfördelar.

Ur konsumentens perspektiv fyller varumärken en viktig funktion som framför allt informationsbärare. Det överflöd av varor och tjänster som väller över dagens konsumenter kan skapa en osäkerhet, och att definiera sina egna preferenser blir en allt svårare uppgift. Varumärken fungerar då som ”blinkfyrar i denna osäkerhetsöcean” vilka hjälper konsumenten att navigera bland de oändligt antal varor och tjänster som erbjuds samt underlättar valen, skriver Jonas Ridderstråle, författare till artikeln *Märk mig – om konkurrens om och med känslor*.¹³ Konsumtionen av högintressanta produkter förklaras med att vi, genom att välja de varumärken vi gör, försöker närma oss den idealbild vi har av oss själva. Konsumenten kan sägas använda varumärken på samma sätt som en skådespelare använder rekvisita, det vill säga för att tydliggöra den rollkaraktär som hon eller han har valt. I *Varumärkets manuskript* skriver Lönn & Löhman, att vi helst verkar vilja välja varumärken som skiljer sig från mängden men ändå tydligt markerar en tillhörighet.¹⁴

1.2 Att synas i bruset

[A brand is] the visual, emotional and cultural image that surrounds your association or organization and its products and services. It's what makes you want to put Nike on your feet, Disney in your vacation and Haagen Daaz in your refrigerator.¹⁵

När vi som konsumenter väljer att sporta med Nike, resa med SAS, inreda med IKEA och koppla av med Absolut Vodka gör vi det för att vi tycker att det stämmer med vår bild av oss själva. Genom konsumtion skapas en livsstil, en identitet och en tillhörighet. Varumärken erbjuder ett enkelt sätt att forma en bild av oss själva och samtidigt skapa relationer till andra menar Holmberg & Salzer-Mörlling i *Det expressiva projektet – identitet i det senmoderna samhället*.¹⁶ För att konsumenter ska ta till sig ett varumärke och vara det troget måste det passa in i de sociala sammanhang konsumenter lever i – deras vardagsliv. Svårigheterna att nå fram till och göra intryck på konsumenterna är dock betydande till följd av det ständigt

¹² Flood, L. *Viktigast är ändå att prestera*, 2008-04-10

¹³ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.18-19

¹⁴ Lönn & Löhman, (2000) *Varumärkets manuskript*

¹⁵ Mahoney, A. (2000) *Living the Brand*, s. 88-95

¹⁶ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.30

ökande informationsbruset. Styrkan i detta illustreras av undersökningsresultat som visar att det under de senaste trettio åren har producerats mer information än under de föregående 5 000 åren.¹⁷ Samma studie visar att den genomsnittlige britten vid 18 års ålder har sett mer än 140 000 reklamfilmer, medan ytterligare forskning påvisar att en amerikan i genomsnitt exponeras för 250 reklambudskap per dag.¹⁸

En produkts överlägsenhet är i sig inte längre tillräcklig för att garantera dess framgång. Den tekniska utvecklingstakten och hastigheten med vilken imitationer dyker upp har dramatiskt förkortat produktlivscykeln. Ökad innovationstakt och jakt på kostnadsänkande stordriftsfördelar upplevs som besk medicin av många företag. Därför söker de andra konkurrensmedel, skriver Melin i *Varumärket – en hotad tillgång*.¹⁹ Jonas Ridderstråle menar att den industrialiserade världen har drivits in i ett överflödssamhälle med en uppsjö av likvärdiga företag, produkter och tjänster. För konsumenter innebär detta en ökad osäkerhet men också allt större svårigheter att välja produkter. Dagens företag står i sin tur inför utmaningen att tillfredsställa alltmer komplexa och mångfacetterade behov i konkurrens med otaliga globala aktörer där de flesta kan erbjuda produkter med bra pris och prestanda. Det som en gång var tillräckligt är nu bara nödvändigt menar författaren.²⁰

I dagens samhälle har logotyperna, märkessymbolerna, genom sin närvaro överallt blivit det närmsta vi kommer ett internationellt språk, igenkännligt och gångbart på många fler platser än vad engelskan är skriver Naomi Klein i *No logo*.²¹ Att varumärket har stor betydelse i valet av märkesprodukt har framgått i flertalet undersökningar. En klassisk sådan är konsumentens preferenser gällande Coca-Cola och Pepsi Cola. En undersökning från 1992 visar att vid ett blindtest föredrog en klar majoritet Pepsi framför Coca-Cola.²² Om konsumenten däremot kände till märkesproduktens rätta identitet så föredrog en lika klar majoritet som tidigare Coca-Cola framför Pepsi. Något tillspetsat skulle man alltså kunna säga att konsumenterna föredrog Pepsi som produkt men Coca-Cola som märkesprodukt. Av detta resonemang kan slutsatsen dras att varumärket i stor utsträckning påverkar konsumentens köpval.

Jonas Ridderstråle menar att ett varumärke är ett sätt att uttrycka såväl grupptillhörighet som individualitet, vilket leder till att vi genom varumärken inte endast köper en produkt, vi köper en livsstil.²³ Den image ett varumärke förmedlar kan ha stor betydelse, vilket understryks av ett klassiskt uttalande av kosmetikföretagets Revlons grundare; ” *In the factory we make cosmetics. In the store we sell hope*”²⁴ Detta är ett faktum också för märkesinnehavare, vilka

¹⁷ Trout, J. & Rivkin, S. (1996) *The New Positioning*

¹⁸ Upshaw, L.B. (1995) *Building Brand Identity – A Strategy for success in a Hostile Marketplace*

¹⁹ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

²⁰ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.18

²¹ Klein, N. (2000) *No logo*

²² de Chernatony, L. & McDonald M.B. (1992) *Creating Powerful Brands*

²³ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.20

²⁴ Doyle, P. (1994) *Marketing Management & Strategy*

alltmer har insett vikten av att kunna erbjuda en produkt med ett attraktivt varumärke. Varumärkenas betydelse som inträdesbarriär framhävs av resultaten från en enkätundersökning där 151 marknadsdirektörer i konsumentvaruföretag ombads rangordna 25 olika inträdesbarriärer. Enkätsvaren visade att *märkeskännedom* rankades som den viktigaste inträdesbarriären och *märkeslojalitet* som den tredje viktigaste.²⁵ Märkeskännedomens betydelse understryks inte minst på grund av den allt mer ökande konkurrensen, i synnerhet med tanke på att konsumenternas spontana erinran i genomsnitt är begränsad till tre eller fyra varumärken per produktkategori.²⁶

Ovanstående diskussion säger oss något om utmaningen för en märkesinnehavare, det vill säga att erbjuda en produkt som genererar ett unikt, attraktivt och beständigt mervärde för konsumenten. Hur går detta till? Samt framförallt, med tanke på den intensiva konkurrens som råder på dagens marknad, hur kommer utmaningen att se ut i framtiden och hur möter ett företag denna?

1.3 Varumärke + strategi = sant?

The future lies before you, like paths of pure white snow.
Be careful how you tread it, for every step will show.

Unknown²⁷

Michael Porter menar att det finns två grundläggande typer av konkurrensstrategier, kostnadsledarskap och differentiering. Undersöks differentiering ytterligare, framkommer att marknadsföring och profilering är områden där detta är ett effektivt tillvägagångssätt skriver författaren i *Competitive Strategy*.²⁸ I *What is Strategy?* framhäver Porter ytterligare sitt synsätt att konkurrensstrategier kan handla om att vara annorlunda. Detta, menar författaren, innebär att avsiktligt välja att engagera sig i aktiviteter som skiljer sig från konkurrenternas, för att på så sätt kunna leverera ett unikt värde. Porter argumenterar vidare för att strategi kan ses ur tre perspektiv: strategi som en position gentemot omvärlden, strategi som en förmåga att i konsumentens ögon differentiera sig gentemot andra samt strategi som värdeskapande.²⁹ I dagens samhälle anses det svårt, eller nästintill omöjligt, att med ett längre perspektiv skapa unika produkter genom produktdifferentiering. Tekniska, liksom andra fördelar, imiteras snabbt av konkurrenter. Det som idag är en konkurrensfördel hos en produkt, förväntar sig konsumenterna att finnas hos konkurrerande produkter imorgon. Ett alternativt tillvägagångssätt för att uppnå en unik position på marknaden och hos konsumenterna är att bygga sitt varumärke. Appliceras Porters perspektiv på "*branding*", kan denna funktion anses

²⁵ Karakaya, F. & Stahl, M. J. (1991) *Entry Barriers and Market Entry Decisions*

²⁶ Assael, H. (1995) *Consumer Behaviour and Marketing Action*

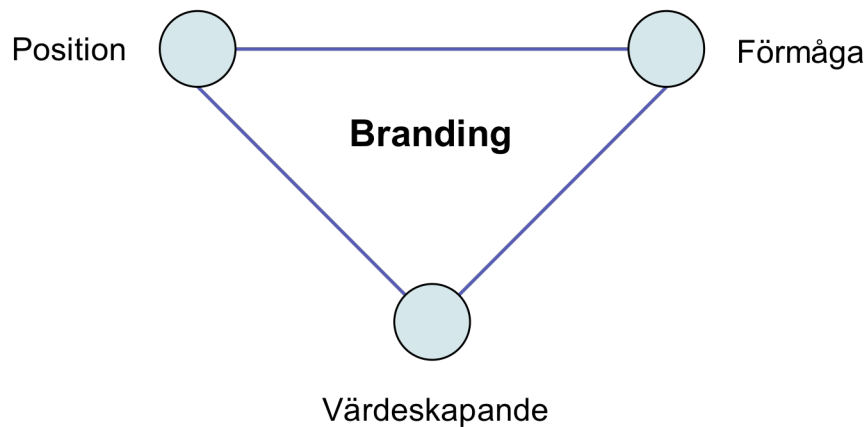
²⁷ Great quotations, http://www.cybernation.com/victory/quotations/subjects/quotes_future.html, 2008-06-05

²⁸ Porter, M. (1986) *Competitive Strategy*

²⁹ Porter, M. (1996) *What is Strategy?*

vara ett av de strategiska konkurrensmedel genom vilket ett företag kan framhäva sin olikhet. Genom att fokusera på branding, det vill säga företagets varumärke, kan en differentiering framhävas just genom ovan nämnda faktorer: *position*, *förmåga* och *värdeskapande*. På alla tre punkterna går det alltså att applicera varumärket och se detta som en möjlig konkurrensstrategi för ett företag.

Figur 1: Det strategiska konkurrensmedlet branding ur tre perspektiv



Figur baserad på Porter M. (1986) *Competitive Strategy*

Genom att, såsom ovan beskrivs, se varumärket som en strategisk fråga, kan själva synen på vad som krävs för att i ännu högre utsträckning utveckla varumärket, bli en avgörande frågeställning för företaget. Varumärket kan ses som företagets ansikte utåt, och bör således handla om ett arbete på lång sikt, där uthållighet och framtidsplanering bör sättas framför kortsiktiga kampanjmål och avkastningskrav. På motsvarande sätt som en trettioåring lägger upp en plan för att undvika rynkor vid uppnådda femtio år, kan alltså varumärket, genom att lägga upp en strategi, undvika att vara bortglömt och icke eftertraktat vid mogen ålder.

Författarna till denna studie menar således att varumärket, om det får tillräckligt med uppmärksamhet, kan bli ett strategiskt konkurrensmedel, det vill säga en aspekt som kan leda till både lönsamhet och tillväxtförmåga för märkesinnehavaren. Såsom har påvisats i avsnitt 1.2, är varumärket ett kapital, en immateriell tillgång, som kan värderas monetärt, och som kan köpas, säljas och "hyras ut". De företag som lägger sig vinn om att ge varumärket rättmätig uppmärksamhet kan på så sätt utveckla detta till ett konkurrensmedel i sig. Vikten av ett varumärkesfokus blir på så sätt en strategisk fråga och en del utav konkurrensstrategin, och genom att utveckla sitt varumärke gör sig företaget unikt i kampen på marknaden. Dessutom medför detta en så kallad "win-win" situation mellan märkesinnehavare och konsument. Genom att öka fokus på varumärket kan värdet som levereras till konsumenten utökas, och ju värdefullare varumärket är för konsumenten desto värdefullare blir det i slutändan för märkesinnehavaren.

Då varumärken och det inflytande dessa har på konsumenten är ett område som i stor utsträckning intresserar studiens två författare, hädanefter kallade skribenterna, har valet fallit på att fokusera studien inom detta ämne. Vikten av varumärke har det talats mer och mer om på senare år, men forskningen kring hur varumärkesstrategier kan utformas för att möta morgondagens krav är ännu gles. Undersöks forskningsfronten inom varumärkesteorin indikerar denna att det fortfarande kvarstår ett kunskapsgap ur ett framtids- och strategiperspektiv. Trots ett ökat fokus på varumärket som taktiskt hjälpmedel i försäljningsarbetet, menar Frans Melin i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* att det fortfarande inte finns en konceptuell modell som ur märkesinnehavarens perspektiv beskriver hur starka varumärken kan byggas upp.³⁰ Skribenterna har undersökt huruvida det har tillkommit vederbörliga modeller under den period som gått sedan Melin skrev sin bok utan att påträffa modeller med detta explicita syfte. Under förundersökning av ämnet har skribenterna vidare funnit diverse uppsatser vilka har behandlat snarlika ämnen som studien ämnar undersöka. Dessa uppsatser har behandlat såväl byggnation av starka varumärken som varumärkesidentitet och värderingar. Då denna studie ämnar kartlägga, det vill säga förklara och skapa förståelse, för framtida värderingar inom varumärkesstrategier, ansåg emellertid skribenterna att detta är ett område som kräver kontinuerliga studier och således utgör ett relativt outforskat område i nuläget. Vad skribenterna även fann var att studier skrivna inom varumärkesområdet inte i större utsträckning lyfter fram varumärkets strategiska betydelse. Varumärkesteorier tenderar att ha en förhållandevis svag koppling till strategiteorier, varför strävan i denna studie är att i högre utsträckning sammanföra varumärkesteorier och strategiteori. Resultaten av studerad teori och funnen empiri kommer härigenom att illustreras och förklaras med hjälp av en strategimodell, vilket görs med målet att bidra till utveckling av varumärkesteorin.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga vilka värdeskapande faktorer som i högre grad kan utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

³⁰ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

2 Metod

I kapitlet redovisas de metodologiska överväganden som har gjorts i samband med denna studie. I detta kapitel återfinns även en beskrivning av den kunskapsinhämtande process som ligger till grund för undersökningen. Vidare guidas läsaren genom det fortsatta tillvägagångssätt och de ställningstaganden som har tagits under arbetets gång. Avslutningsvis presenteras validitet och reliabilitet, det vill säga den relevans och tillförlitlighet som kan tillskrivas studien.

2.1 Studiens forskningsansats och angreppssätt

I följande avsnitt presenteras studiens metod avseende val av ansatser.

2.1.1 Forskningsansats

Vilken forskningsansats som skulle tillskrivas studien tydde sig inte helt självklar. Då den valda teorin utgjorde grunden för analysering av det inhämtade empiriska materialet indikerar detta en induktiv ansats. Vid formulering av studiens syfte låg dock teorimaterialet som grund, vilket snarare indikerar en deduktiv ansats. Då studien inkluderar såväl deduktiva som induktiva inslag gjordes därmed valet att anta en abduktiv forskningsansats, vilket kan sägas vara en kombination av de två.³¹ Detta val tillät en flexibilitet, då möjligheten att kontinuerligt inhämta primärdata från respondenter, samt öka den teoretiska förståelsen kunde kombineras. Därmed kunde teorier och insamlat empiriskt material tolkas och omtolkas under processens gång. En överhängande risk som sammankopplas med detta upplägg är dock att studien riskerar att bli av subjektiv karaktär, varför en kontinuerlig utvärdering av studien har varit nödvändig.³²

2.1.2 Kvalitativt angreppssätt

Syftet med denna studie har varit att kartlägga vilka värden som bör förmedlas i framtidens varumärkesstrategier. Diskussioner fördes rörande huruvida kvalitativa intervjuer eller kvantitativa enkätundersökningar skulle lämpa sig bäst i förhållande till studiens syfte. Då studien är av generell karaktär och inte begränsad till ett specifikt fallföretag hade insamlingen av empiri kunnat utföras med ett kvantitativt angreppssätt. Dock ansågs problemen förknippade med ett sådant angreppssätt vara betydligt mer omfattande. Det primära problemet hade utgjorts av svårigheten att bestämma urval av respondenter.

³¹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

³² *ibid.*

Ytterligare ett problem hade varit att få respondenterna att se sina egna levnadsmönster och att få dessa att tänka utanför invanda mönster. På grund av ovan nämnda problem ansågs därmed ett kvalitativt angreppssätt vara passande, då de valda respondenterna alla besatt expertiskunskap inom det studerade området. Det primära problemet med det kvalitativa angreppssättet utgjordes av risken för subjektivitet, men då denna problemställning togs i beaktning drogs slutsatsen risken i stor utsträckning kunde elimineras.

2.2 Studiens tillvägagångssätt

Hur valet av studieobjekt växte fram och tog form presenterades i föregående kapitel och såsom framgick i avsnitt 1.3 var det ett gemensamt intresse som ledde fram till val av ämne. Med denna utgångspunkt följde därefter en inledande fas av studien vilken bestod i en övergripande presentation av forskningsområdet med hjälp av relevant litteratur. Denna mynnade sedermera ut i ett explicit syfte med studien.

2.2.1 Forskningsmaterial och teoretiska utgångspunkter

Efterföljande steg i processen utgjordes av en omfattande insamling av forskningsmaterial inom området varumärkesstrategier, varumärkesidentitet och framtidsstudier.

Det finns en uppsjö av teorier rörande varumärken och varumärkesstrategier, varav Aaker (1996), Kapferer (1992), Keller (1998) och Melin (1991, 1997, 1999) tillhör de främsta av författarna inom kategorin. För att säkerställa att de bäst lämpade teorierna i förhållande till studiens syfte valdes krävdes en tämligen omfattande litteraturgenomgång. Studiens teoretiska utgångspunkt består främst i varumärkesstrategiska teorier, men till viss del även av renodlade strategiteorier av mer allmän karaktär. Den noggranna läsaren kan tänkas uppmärksamma och ställa sig frågande till utgivningsåren för litteraturen. Skribenterna har funnit att forskningsfronten inom varumärkesteorin inte kan anses direkt uppdaterad och ansåg därmed den valda litteraturen vara relevant. Detta bekräftades senare även av respondenterna genom vilka det empiriska materialet är inhämtat, vilka i viss utsträckning själva utgår ifrån dessa verk (Aaker, Kapferer och Melin). Det bör dock poängteras att det år 2002 utkom en ny upplaga av Aakers bok *Building Strong Brands*. Innehållet i denna nyare upplaga motsvarar dock innehållet i upplagan från år 1996, vilken har refererats till i denna uppsats.³³ Därmed ansåg skribenterna att den tidigare upplagens innehåll fortfarande kunde anses relevant.

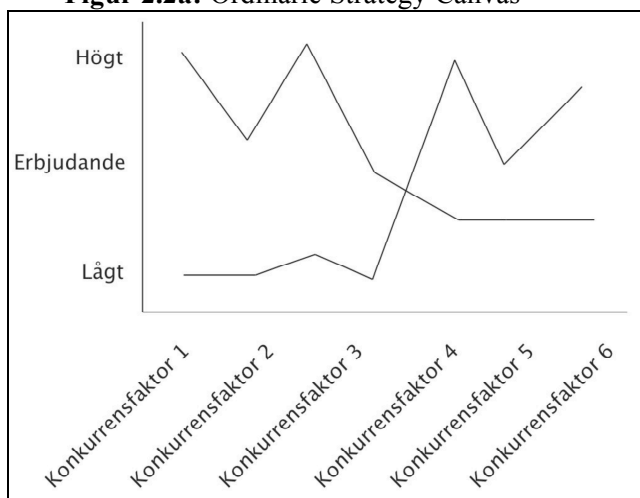
Efter grundlig genomgång av det insamlade materialet filterades utbudet ned till ett urval av teorier som ansågs bäst lämpade för studiens syfte. Dessa utvalda teorier sammanställdes i en

³³ Sökning på Aaker, D. *Building Strong Brands* (2002) på Amazon, www.amazon.co.uk, 2008-06-03

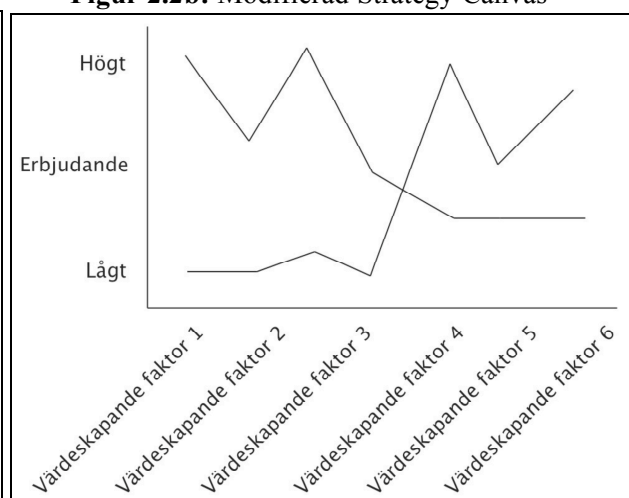
matris, i syftet att få en mer lättöverskådlig bild av teorin och för att därmed kunna konstatera vilka begrepp som behandlades i den genomgångna litteraturen. För att skapa en tydlighet och fokus i studien har skribenterna valt ut ett antal nyckelbegrepp, vilka är tänkta att fungera som en teoretisk referensram för studien.

För att skapa en illustrativ överblick av de valda nyckelbegreppen har skribenterna valt att utnyttja *Strategy Canvas* och *Four Action Framework*, framtagna av Kim & Mauborgne (2005). *Strategy Canvas* används vanligtvis av företag för att illustrera företagets nuvarande strategiska profil i förhållande till sina konkurrenter, uttryckt i ett antal konkurrensfaktorer. Med hjälp av *Four Action Framework* utvärderas dessa för att säkerställa att de mest relevanta konkurrensfaktorerna beaktas. Därefter kan en ny *Strategy Canvas* målas upp vilken visar företagets önskade strategiska profil. Dessa modeller är därmed i grunden utformade i ett strategiskt syfte för företag. Skribenterna av denna studie såg emellertid en möjlighet att förankra dessa strategimodeller även till varumärkesstrategier, vilka utgör studiens huvudsakliga område. Den ursprungliga modellen kommer att förbli näst intill intakt, men den stora skillnaden är att konkurrensfaktorer i studien byts ut mot värdeskapande faktorer. Med dessa avser skribenterna viktiga faktorer att ta ställning till vid utvecklandet av varumärket som strategiskt konkurrensmedel, och syftar således inte på specifika funktionella eller emotionella värden.

Figur 2.2a: Ordinarie Strategy Canvas



Figur 2.2b: Modifierad Strategy Canvas



2.2.2 Insamling av primär- och sekundärdata

Primärdata utgörs per definition av den information som forskaren själv samlar in i form av exempelvis intervjuer, observationer eller fallstudier.³⁴ Primärdata i denna studie utgörs av tre individuella intervjuer av semistrukturerad karaktär. Detta tillvägagångssätt gav goda möjligheter till inhämtning av en omfattande mängd information, vilket fordrades för att uppnå studiens syfte. En av de främsta fördelarna med valet att genomföra individuella

³⁴ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

intervjuer med respondenterna var att respondenternas svar inte kunde påverkas av andra respondenter. Därmed kunde frågorna i intervjuguiden utformas på ett sådant sätt att de effektivt ledde in på djupet inom det studerade området. Vidare erbjöd utformandet av en semistrukturerad intervjuguide en dubbel verkan. Detta val gav möjligheten att enklare styra intervjuerna, samtidigt som möjlighet lämnades för respondenterna att lägga till ytterligare kommentarer i anknytning till frågorna.

En påtaglig nackdel med kvalitativa intervjuer var risken för subjektivitet, då forskarens personliga föreställningar och tolkningar ligger som grund för såväl utformandet av intervjuguide som redovisning av insamlat empiriskt material.³⁵ Alternativet till semistrukturerade intervjuer hade kunnat vara strikt strukturerade intervjuer. Detta ansågs emellertid direkt olämpligt, då denna metod skulle ha förhindrat möjligheten att frågå den intervjuguide som låg till grund för intervjuerna. Därmed hade betydelsefull empirisk data kunnat gå förlorad. Med utgångspunkt från strikt strukturerade intervjuer hade även risken för ytterligare subjektivitet ökat markant, varför valet att genomföra semistrukturerade intervjuer ansågs än mer motiverat.

Sekundärdata består per definition av information som inte är inhämtad direkt från källan och kan utgöras av exempelvis artiklar, företagsdokument och liknande.³⁶ Sekundärdata för denna studie består av en tämligen omfattande mängd artiklar, vilka rör forskningsområdet varumärken. Vidare har sekundärdata även inhämtats från hemsidorna för de respektive företag, till vilka de intervjuade respondenterna är knutna. Källorna från vilka sekundärdata är inhämtad skiljer sig åt i form av bland annat trovärdighet och representativitet, vilket ansågs vara av vikt att ta hänsyn till under bearbetningsprocessen. Källorna ifrågasattes kontinuerligt under bearbetningsprocessen i strävan efter trovärdig och objektiv tillämpning av sekundärdata. Vad som ytterligare togs hänsyn till vid behandling av sekundärdata var det faktum att sekundärdata i regel behandlar en problematik som skiljer sig från studiens problemställning.³⁷ Av denna anledning utgjorde sekundärdata främst ett komplement till inhämtad primärdata. Vid behandling av sekundärdata har beaktning tagits till subjektivitet, främst vad gäller information presenterad på respektive företags hemsidor. Samtidigt har denna subjektivitet utgjort en viktig del av studien, då intentionen var att förutspå en generell bild av ett tänkbart framtidsscenario genom att studera de likheter och skillnader som återfunnits i sekundärdata.

2.2.3 Val av respondenter

Funderingar kring lämpliga respondenter för studien tog fart på ett tidigt stadium i processen. Valet blev att genomföra intervjuer med respondenter från tre olika konsultföretag, vilket

³⁵ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

³⁶ *ibid.*

³⁷ *ibid.*

ämnade bidra till objektivitet i studien då samtliga respondenter ansågs besitta expertiskunskap inom området utan att ha något inbördes samband mellan varandra. Likaså var förhoppningarna att detta skulle möjliggöra en mer korrekt analys och slutsats för studien i fråga. Önskan var att respondenterna sammantaget skulle täcka ett antal kriterier för att syftet på ett trovärdigt sätt skulle kunna besvaras. Ett kriterium var att respondenterna skulle vara verksamma i olika geografiska regioner, varför ett av företagen som representeras är belägna i Stockholm och de två andra i Göteborg. Därtill ingår ett av företagen i ett världsomspännande nätverk, vilket av skribenterna föreföll positivt.

Vidare har skribenterna medvetet valt bort att kontakta personer vilka arbetar med varumärkesfrågor på företag som har lyckats väl med sina respektive varumärken. Detta beroende på att ett av de kriterier som sattes upp för respondenterna var att de inte fick vara begränsade till en specifik bransch, företag eller viss typ av kunder, då studiens syfte antar ett generellt perspektiv. Att just Label och LynxEye valdes berodde delvis på skribenternas kännedom om dessa företag sedan tidigare, och därmed fanns det redan en medvetenhet om att dessa företag uppfyllde uppsatta kriterier. Dessa företag ansågs väl lämpade att intervjua då de är verksamma i såväl *business-to-business* som *business-to-consumer*. En ytterligare indikation på att dessa företag var representativa respondenter i förhållande till studiens syfte var de kunder som företagen har arbetat med. För att presentera ett urval av dessa kan nämnas SVT, Red Bull, Procter & Gamble, SEB, Vin och Sprit Absolut Spirits, Renault, Luftfartsverket, TaxFree, Capio och HSB. Skribenterna ansåg att denna kundrepertoar vittnade om att företagen är väletablerade och välrenommerade, och därmed representativa respondenter.

Då studien även tar sin utgång i en framåtblickande ansats bedömde skribenterna att detta perspektiv också skulle representeras av respondenterna. Inledningsvis ansåg skribenterna att omvärlds- och framtidsanalysföretaget Kairos Future skulle vara passande att intervjua i detta ändamål. Det uppstod dock problem att etablera en välfungerande kontakt med företaget och skribenterna tvingades därmed söka en representant med motsvarande expertis. Som främsta representant för det framåtblickande perspektivet står därmed Håkan Lagergren på Trustmark Management. Håkan har utvecklat arbetsverktyget *Framtidskartan*, som bland annat behandlar utvecklandet av en hållbar framtidsstrategi. Vidare har Håkan författat boken *Varumärkets inre värden*, vilken år 1998 utnämndes till Årets Marknadsföringsbok och sedermera har blivit ett standardverk för alla som är intresserade av varumärkesutveckling. Skribenterna ansåg därmed att Håkan skulle vara en representativ respondent i förhållande till studiens syfte.

Då ingen av respondenterna har framfört önskemål om att får vara anonym då de omtalas i studien, nämns de under den empiriska analysen vid förnamn. En utförligare presentation av respondenterna följer i kapitel 4.

2.2.4 Intervjuförberedelser

Stor vikt lades vid förberedelserna inför intervjuerna, för att säkerställa att intervjutillfällena skulle fortlöpa så smidigt som möjligt. Tillvägagångssättet vid kontaktandet av respondenterna standardiserades i möjligast mån, i syfte att skapa en överrensstämmelse i hanteringen av respondenterna. Den initiala kontakten med respondenterna togs via e-post, där skribenterna och syftet med studien presenterades, och en förfrågan angående medverkan i intervju framfördes. Vid godkännande av medverkan i intervju kontaktades respondenten en andra gång via e-post, då information kring intervjun medföljde. I samband med att respondenterna kontaktades en andra gång informerades även dessa om att intervjuerna, med godkännande från respektive respondent, skulle spelas in. Detta för att empirin skulle kunna återges så sanningsenligt som möjligt. Respondenten uppmanades att godkänna inspelning av intervjun och fick även intervjuguiden bifogad. Valet gjordes att låta respondenten se intervjuguiden i förväg, då skribenterna på så sätt hoppades få väl genomtänkta svar och därmed tillgång till djupare information.

2.2.5 Intervjumall

Valet gjordes att konstruera en semistrukturerad intervjuguide i syfte att erhålla en önskad balans mellan bredd och djup på empirin. Detta tordes även underlätta jämförelse av respondenternas svar. En semistrukturerad intervjuguide tillåter moderatoren att frångå frågornas ordningsföljd i intervjuguiden, vilket gav skribenterna möjlighet att ställa följdfrågor.³⁸

Intervjuguiden togs fram efter färdigställd problemprocessering och formulerat syfte. Likaså hade teorigenomgången påbörjats och den teoretiska referensramen tagit form, då en stark koppling mellan teori och intervjufrågor eftersträvades. Intervjuguiden delades in i fyra sektioner, vilket tordes underlätta för respondenterna att få en överblick över intervjun. Indelningen bidrog även till att säkerställa inhämtning av data från samtliga sektioner trots att samtliga frågor inte besvarades av samtliga respondenter. De fyra sektionerna bestod av definition av ett varumärke, varumärkets utveckling, varumärket och kommunikation, samt varumärket och konsumenten. För fullständig intervjuguide, se Appendix A.

2.2.6 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes per telefon, via dator och programmet Skype (gratisprogram för telefonsamtal via dator). Valet att genomföra samtliga intervjuer per telefon innebar att en observation av respondenternas kroppsspråk under pågående intervjuer bortföll. Detta bortfall

³⁸ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

betraktades dock inte påverka innehållet i det empiriska materialet då intervjuguiden inte ansågs beröra ett känsligt ämne, där respondenternas kroppsspråk i samband med frågorna hade kunnat utgöra en viktig observation.

Då ljudkvaliteten vid denna typ av samtal stundtals var bristande gjordes valet att spela in intervjuerna med hjälp av såväl intern inspelning på datorn, som extern diktafon. Att spela in intervjuerna gjorde att risken för att gå miste om viktig information minimerades och samtidigt säkerställdes att informationen respondenterna gav skulle kunna återges och citeras helt korrekt. Inspe­ling av intervjuerna möjliggjorde en intensivare uppmärksamhet åt respondenterna, då fokus inte stördes av anteckningsföring. Därmed kunde skribenterna i större utsträckning koncentrera sig på respondenternas svar samt att formulera eventuella följdfrågor. Detta upplägg är ett viktigt inslag för att till fullo kunna utnyttja de kvalitativa semistrukturerade intervjuernas möjlighet att förstå respondenternas åsikter och kunskap inom området.

Båda skribenterna närvarade vid samtliga intervjuer för att minimera risken för såväl missad information som missförstånd. Vid intervjutillfället hade en av skribenterna huvudansvaret för intervjun, medan den andra koncentrerade sig på de uppföljningsfrågor som kunde uppstå. I det fall det fanns en personlig relation mellan skribent och respondent fick skribenten utan personlig relation till respondenten ta huvudansvar för intervjun. Detta då en personlig relation kan påverka såväl moderator som respondent.³⁹

2.2.7 Transkribering och analys

Efter genomförd intervju valde skribenterna att omgående transkribera det insamlade materialet. Denna transkribering var ett tidskrävande arbete, men gjorde samtidigt att intervjumaterialet blev mer lättöverskådligt, vilket underlättade hanteringen vid analys av intervjumaterialet. Transkribering av intervjuerna ansågs även nödvändig för att skapa tyngd och trovärdighet åt analysen i största möjliga utsträckning.

Då den teoretiska referensramen omarbetades parallellt med att intervjuerna genomfördes stämde den slutliga versionen av den teoretiska referensramen inte överens med intervjuguiden ifråga om disposition. Därmed tvingades skribenterna sortera om inhämtad primärdata för att få en bättre överensstämmelse med den teoretiska referensramen. Frågorna från intervjuguiden sorterades således in under de sex nyckelbegrepp som skribenterna framställt i den teoretiska referensramen, under det nyckelbegrepp som ansågs bäst lämpat för respektive fråga.

³⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

Med denna sortering ansåg skribenterna att det föll sig naturligt att direkt integrera teori och empiri till ett kapitel, den empiriska analysen. I detta kapitel analyseras empiri i förhållande till teori för respektive nyckelbegrepp. Ordningsföljden för diskussionen följer nyckelbegreppens tidsrangordning, vilken skribenterna etablerade i den teoretiska referensramen. För vidare tydlighet i den empiriska analysen fördes diskussionen för respektive nyckelbegrepp i två tidsdimensioner, dagens respektive framtidens situation. Denna indelning ämnade även underlätta för läsaren att på ett konsekvent sätt kunna följa diskussionen.

Med bearbetning av det empiriska materialet fullföljd kunde de valda nyckelbegreppen revideras med hjälp av *Four Action Framework*. Därmed framgick huruvida de ursprungliga nyckelbegreppen var de bäst lämpade värdeskapande faktorerna för utvecklandet av varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Det analyserade materialet sammanställdes därefter i en ny *Strategy Canvas*, i syfte att illustrera kontentan av analysen på ett lättöverskådligt sätt, samt för att kartlägga ett tänkbart framtidsscenario över vilka värdeskapande faktorer som kommer att krävas för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

Efter analysen knöts studien samman i en avslutande diskussion av vad skribenterna kommit fram till. I det avslutande kapitlet återfinns skribenternas utvärdering av studien, samt förslag till vidare forskning. Vidare bör poängteras att processen kontinuerligt kantades av ställningstaganden till hur problem med subjektivitet och dylikt bör angripas. En sammanställning av dessa problem framställs i följande avsnitt, studiens validitet och reliabilitet.

2.3 Studiens validitet och reliabilitet

Studios validitet respektive reliabilitet, alternativt uttryckt relevans respektive tillförlitlighet, har varit viktiga element att ta hänsyn till och ha i åtanke under studiens gång, i syfte att uppnå en så hög grad av objektivitet som möjligt.⁴⁰

Ett första viktigt inslag att poängtera är att tolkning av begrepp inte bara kan skilja sig respondenter emellan, utan även skribenterna emellan, vilket hade kunnat påverka studien. För att eliminera att misstolkningar skulle uppstå diskuterades grundläggande begrepp ingående skribenterna emellan. Detta ansågs viktigt inte minst gällande utformning av intervjuguiden. För att stärka validiteten för studien lades stor möda ner i att utforma en intervjuguide med så objektiva frågor som möjligt, men givetvis finns risken att denna likväl uppfattas som subjektiv. Intervjuguidens validitet stärktes dock genom valet att utforma

⁴⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

denna i enlighet med en semistrukturerad karaktär, detta då risken för att ställa ledande frågor därmed reducerades.

De flesta problem vad gäller validitet och reliabilitet uppstod i samband med inhämtandet av primärdata. Validiteten kan tyckas påverkats av valet av respondenter för intervjuer, då valet av respondenter berodde på en viss kännedom om företagen hos skribenterna sedan tidigare, vilket kan bidra till oönskad subjektivitet. I ett fall existerar en personlig relation mellan skribent och respondent, ett faktum som har uppmärksammats vid genomförandet av intervjun, men vilket trots det bör tas med i beaktandet av validitet. Det empiriska materialet kan vidare anses subjektivt då det baseras på respondenternas åsikter. Detta skapade dock inget problem för studiens validitet, då det var just denna information som skribenterna ville åt. Vidare består respondenterna av personer med olika bakgrund, kön och ålder, vilket sågs som positivt, då en icke-homogen grupp av respondenter ansågs kunna komplettera varandra och stödja studiens tillförlitlighet.

Valet att inhämta primärdata genom intervjuer med respondenter från olika företag påverkar validiteten positivt då detta ger skribenterna olika perspektiv. Valet att skicka ut intervjuguiden till respondenterna i förväg ansågs inte påverka validiteten negativt, då respondenterna arbetar på olika företag och därmed inte skulle ha möjlighet att diskutera möjliga svar sinsemellan. Snarare ansågs detta val bidra till väl genomtänkta svar och därmed mer djupgående information från respondenterna. Valet av studiens respondenter ansågs befogat, då de bedömdes besitta just den kunskap som eftersträvades i studiens empiriska avsnitt. En problematik i samband med den empiriska insamlingen var att vissa av de inledningsvis påtänkta respondenterna var oanträffbara under studiens framväxt, vilket bidrog till ett visst bortfall av empiriskt material. Detta då dessa respondenter, åtminstone enligt titel, besatt expertkunskap som hade kunnat utgöra ett väsentligt bidrag av primärdata. Att valet gjordes att intervjua ett visst antal respondenter kan tyckas påverka reliabiliteten. Valet att genomföra tre intervjuer diskuterades i avsnitt 2.2.3 *Val av respondenter*. Valet kan allmänt sägas motiverat av att antalet personer som inom närliggande geografiskt område, i detta fall Sverige, anses besitta de för studien aktuella expertkunskaperna, är relativt få. Med en kvalitativ studie samt intervjuformen, där intervjuerna med respektive respondent pågick i drygt en timme vardera, som främsta utgångspunkt, menar skribenterna dock att ett så stort empiriskt material har tillskansats, att slutsatser av god tillförlitlighet har kunnat dras.

En annan viktig aspekt att tänka på för att öka studiens validitet var att ständigt ha studiens syfte i åtanke, för att säkerställa att vad som önskades undersökas de facto undersöktes. Likaså har de ovan beskrivna metodvalen fortlöpande övervägts för att skapa en hög nivå av reliabilitet. Ytterligare en faktor som kunde påverka studien i relativt stor utsträckning var risken att skribenterna missuppfattade eller feltolkade respondenternas svar på frågorna. För att minimera risken för detta har samtliga intervjuer noga diskuterats mellan skribenterna i direkt anslutning till respektive intervju.

3 Teoretiskt sätt

I detta kapitel framställs de teorier som har använts vid undersökningen. Inledningsvis följer ett avsnitt om den teoretiska bakgrunden. Därefter presenteras teorierna löpande i olika avsnitt, vilka behandlar varumärkets bakgrund, varumärkeskapitalet, strategisk profilering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet samt det framtida varumärket. Fokus ligger i huvudsak på varumärket ur märkesinnehavarens perspektiv, men delvis berörs också varumärket ur ett konsumentperspektiv. Vidare följer ett avsnitt där de valda strategiteorierna framläggs, och avslutningsvis presenteras den teoretiska referensramen.

3.1 Teoretisk bakgrund

Rienecker och Jörgensen definierar teori som ett system av lärosatser inom ett ämnesområde som kan användas för att tolka, beskriva och förklara ett ämnes fenomen.⁴¹ Denna undersökning tar sin utgångspunkt i ett antal teorier vilka gemensamt bildar den teoretiska plattformen. Avsikten med teoridelen är att göra det lättare att förstå varumärkets roll idag och i framtiden, samt vilka värdeskapande faktorer som i högre grad kan utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

Varumärkesteorier kan utgå ifrån olika perspektiv, varav ett flertal representeras genom de varumärkesteorier som introduceras i detta kapitel. Att de presenterade teorierna enligt författarna har antagit olika perspektiv – branschstrukturellt-, consumer behavior-, resursbaserat-, och brand management-perspektiv – bidrar till att skapa en vidare förståelse kring varumärkesteori. Skribenterna anser emellertid inte ett perspektiv vara överlägset ett annat, utan snarare att de olika perspektiven tillsammans skapar en balans.

Den teori kring varumärken som främst har använts är David Aaker (1996) *Building Strong Brands*, Frans Melin (1999) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga starka varumärken* och Kevin Keller (1998) *Strategic Brand Management*. Skribenternas val av teori grundar sig främst på att dessa titlar är skrivna av erkända författare inom området, vilka belyser för undersökningen relevanta ämnen. För att kunna tillgodose syftet gällande den framtida aspekten, har vidare Rolf Jensen (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business* och Lönn & Löhman (2000) *Varumärkets manuskript – Hur du framtidssäkrar ditt varumärke* använts, vilka tillsammans med ytterligare ett antal andra källor har kommit att bli den tidsbetingade teoretiska plattformen. Avslutningsvis diskuteras strategiteori i form av Kim & Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*.

⁴¹ Rienecker & Jörgensen (2004) *Att skriva en bra uppsats*

3.2 Varumärket i rampljuset

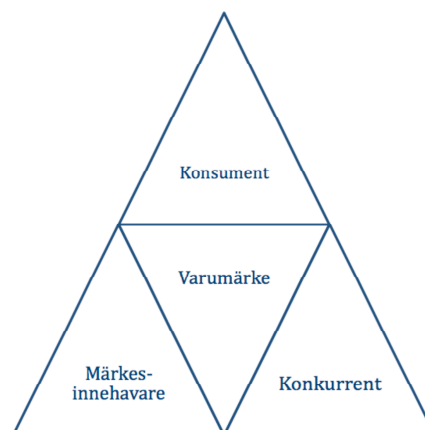
I detta delkapitel presenteras varumärket utifrån dess funktion och plats gentemot andra aktörer. Starka varumärken och vad som särskiljer dessa undersöks. Vidare framställs skillnaden mellan en produkt och ett varumärke, och avslutningsvis framställs det mervärde som ett varumärke kan erbjuda i form av funktionella och emotionella värden. Tanken med detta avsnitt är att skapa en djupare förståelse för varumärket och den roll detta spelar i olika kontexter. Vidare är delkapitlet tänkt som en bas att stå på inför de följande avsnitt, där varumärkesteorin undersöks djupare.

In the 21st century, branding will ultimately be the only
unique differentiator between companies ⁴²

Tom Blackett, Fortune Magazine

Enligt Frans Melin, en av Nordens ledande forskare inom varumärkesstrategi, härstammar ordet "brand" från fornnordiskans *brandr*, vilket i engelskan även lever kvar i sin ursprungsbetydelse, att brännmärka. Intresset för att märka sina produkter har utvecklats från antikens Grekland, fram till idag, då det inom de flesta branscher ter sig allt mer intressant att växa med hjälp av sina varumärken. Melin menar att detta intresse i dagens samhälle ytterligare förstärks av gränsöverskridande marknadskommunikation och reklamens internationella formspråk.⁴³

Figur 3.2a: Det vardagliga triangeldramat



Figur baserad på Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, s. 115

⁴² Brand Channel, http://www.brandchannel.com/images/papers/what_is_a_brand.pdf, 2008-04-25

⁴³ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

Såsom synliggörs av ovanstående modell, kan ett varumärke enligt Melin sägas befinna sig i centrum för ett vardagligt triangeldrama, som utspelar sig mellan tre olika aktörer på marknaden: märkesinnehavare, konsument och konkurrent.⁴⁴

Detta överensstämmer med Aakers idéer om varumärkesstrategier. Varumärkesstrategin bör enligt Aaker ses utifrån tre perspektiv: konsumentanalys, konkurrensanalys samt självanalys. Själva meningen med denna strategi är att skapa resonans åt vad konsumenterna efterfrågar, undvika konkurrenternas styrkor och utnyttja deras svagheter, samt att utnyttja sina egna styrkor och motverka svagheter.⁴⁵

En grundläggande förutsättning för att ett varumärke ska kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel är att det har förmåga att skapa värde för både märkesinnehavare och konsument, menar Aaker.⁴⁶ Ur en märkesinnehavares perspektiv menar Melin i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* att det är av vikt att varumärket uppfyller fem aspekter: som identitetsbärare, positioneringsinstrument, tillväxtgenerator, konkurrensmedel, och informationsbärare. En övergripande målsättningen vid all varumärkesuppbyggnad är att försöka attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter. Följande fem behov är ur konsumentens synvinkel viktiga att uppfylla med varumärket: som katalysator, garant, imageskapare, riskreducerare och informationskälla.⁴⁷

I *Varumärket – en hotad tillgång* utvecklar Melin ytterligare vad han menar med att ett varumärke fyller en rad viktiga funktioner för konsumenten.⁴⁸

- Varumärket utgör en garantifunktion
- Varumärket underlättar konsumentens valsituation
- Varumärket sänker transaktionskostnaden
- Varumärket ger en prispreferens

Att hitta en produkt som tillfredsställer ett visst behov är en process som består av ”trial and error”, menar Melin. Eftersom tid är pengar kan man beteckna sökprocessen som en *transaktionskostnad*. Då konsumenten väl funnit den optimala produkten kan han använda dess varumärke för att identifiera produkten vid återköp. Därmed elimineras sökprocessen, vilket reducerar transaktionskostnaden. För att kunna genomföra överensstämmande *prisjämförelser* är förutsättningen att det finns möjlighet att identifiera de individuella produkterna. Med varumärket som utgångspunkt kan konsumenterna på ett enkelt sätt jämföra priser mellan olika näringsidkare.⁴⁹

⁴⁴ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁴⁵ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

⁴⁶ *ibid.*

⁴⁷ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁴⁸ Melin, F. (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

⁴⁹ *ibid.*

3.2.1 Starka varumärken

Jag vaknar varje morgon, hoppar in i duschen och ser ner på symbolen – det tänder mig inför dagen. Den är till för att varje dag påminna mig om vad jag måste göra, det vill säga ”Just do it!”⁵⁰

*Tjugofyraårig Internetföretagare om varför
han låtit tatuera en Nikeswoosh ovanför naveln*

Vad särskiljer de ledande varumärkena? En studie av reklambyrån *D’Arcy Masius Benton & Bowles* identifierade att de ledande varumärken:⁵¹

- Har tydliga fördelar på det finansiella planet samt uppfattas som särskilt starka
- Innehar en konkurrensfördel inom sin kategori samt har en balans mellan det emotionella och rationella budskapet
- Har ett konsistent fokus på kvalitet, ej på pris
- Använder hela skalan av marknadsföringsverktyg för att förmedla en övertygande och kraftfull framtoning

Aaker menar att i de flesta fall begränsar sig mätande av varumärkeskapital till den produktklass eller den marknad inom vilken varumärket befinner sig. Anledningarna till varför varumärkeskapital ändå mäts över produkt- och marknadsgränser menar dock författaren vara många;⁵²

- Benchmarking mot de bästa
- Insikter i hur varumärkesbyggande går till
- Verktyg för att hantera en varumärkesportfölj

Alltför ofta menar företagsledare att deras positioneringsalternativ är begränsade till vad som är möjligt inom deras respektive kategori. Genom att se till hur varumärken i andra kategorier fungerar och positionerar sig själva, menar Aaker att nya möjliga *positioneringsalternativ* kan upptäckas. Vidare påpekar författaren att genom att mäta varumärkeskapital över produktkategorier och marknader kan insikter i och principer för *effektivt varumärkesbyggande* påträffas. Slutligen kan de strategiska val som görs för varje individuellt varumärke komma att motverka en *varumärkesportföljs* totala prestation. Genom att studera hur andra varumärken hanterar liknande problem, menar Aaker att verktyg för att undvika detta scenario kan utvecklas.⁵³

⁵⁰ Klein, N. (2000) *No logo*, s. 81

⁵¹ Bernstein, H. (1992) *The Power of Leadership Brands*

⁵² Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

⁵³ *ibid.*

I *Strategic Brand Management* omtalar Keller *Interbrand*, vilket är ett konsultföretag baserat i Storbritannien som ofta citeras för sin ranking av starka varumärken. På deras rankinglistor utvärderas varumärken baserat på sju olika kriterier; ledarskap, stabilitet, marknad, internationell mottaglighet, trend, support och skydd. Keller menar att *Interbrand* förmodligen gör den främsta rankingen gällande varumärkesvärdering.⁵⁴

3.2.2 Varumärket – mer än en produkt

A product is something that is made in a factory, a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor, a brand is unique. A product can be quickly outdated – a successful brand is timeless.⁵⁵

Naomi Klein refererar i *No logo* till en ledare i tidskriften *Fortune* från 1938, där det heter att den amerikanska ekonomin ännu inte förmått återhämta sig efter depressionen därför att Amerika har förlorat blicken för hur viktigt det är att sälja *saker*.⁵⁶ Klein menar att det var först på åttiotalet som idén utvecklades att det framgångsrika företaget i första hand måste producera *varumärken*, inte saker. Företagens egentliga arbete kom då enligt författaren inte längre att bestå av tillverkning, utan av att skapa en stark varumärkesimage med hjälp utav marknadsföring.⁵⁷

En produkt förmedlar enligt Aaker vissa värden såsom gällande syfte, attribut, värde och användningsområde. Ett varumärke inkluderar ovanstående kännetecken samt ytterligare andra. Nedanstående modell summerar skillnaden mellan en produkt och ett varumärke, enligt Aakers uppfattning.⁵⁸

⁵⁴ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

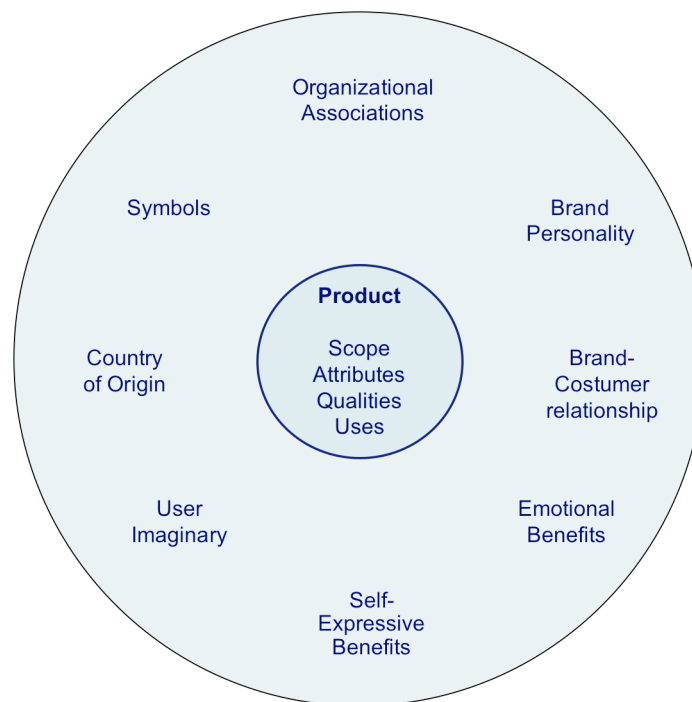
⁵⁵ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 43

⁵⁶ Government Spending Is No Substitute for the Exercise of Capitalist Imagination, *Fortune*, Sept 1938, s. 63-64 i Klein, N. *No logo*

⁵⁷ Klein, N. (2000) *No logo*

⁵⁸ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

Figur 3.2b: Varumärket – mer än en produkt



Figur baserad på Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 74

Det finns således åtta faktorer, vilka återfinns i den yttre cirkeln i ovanstående modell, som enligt Aaker är de värden som förmedlas via ett varumärke:

- Associationer förknippade med företaget
- Varumärkets personlighet
- Relation varumärke – konsument
- Emotionella värden
- Självförverkligande värden
- Varumärkesanvändare
- Geografiskt ursprung
- Symboler

Enligt Tomas Brytting, författare till artikeln *Människan bakom varumärket – varumärken, identitet och moral*, är produkten av underordnad betydelse i förhållande till varumärket, som förmedlar så mycket mer än bara produktens eller tjänstens prestanda och pris. Det uttrycker vad företaget vill vara, i sina egna ögon men kanske framför allt för sina intressenter, och som grund för det hela ingår det i denna konstruktion en uppsättning värderingar.⁵⁹ Liknande iakttagelser har gjorts i *Harvard Business Review*, där Ward et al. i slutet på 1990-talet tyckte sig se en förflyttning i managers uppfattningar kring varumärken, från en produktcentrerad till

⁵⁹ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.114

en löftescentrerad attityd.⁶⁰ Också Mahoney argumenterar för att det som organisationer egentligen säljer är förtroende och inte produkter. När allt kommer omkring går det i många fall inte att urskilja särskilt stora skillnader mellan olika produkter, menar författaren. I samband med detta påstående ställs läsaren inför följande fråga;

If you stripped your last educational seminar brochure of all identifying labels, could you honestly say your members would know it was your offering and not your competitor's? ⁶¹

3.2.3 Funktionella och emotionella värden

A brand is a set of differentiating promises that link a product to its customers ⁶²

Stuart Agres, Young & Rubicam

Positioneringen av framgångsrika märkesprodukter har enligt Melin under lång tid ofta varit baserad på samma kärnvärde. Detta illustrerar författaren genom exempel på välkända varumärken, såsom Volvo, där marknadsföring och den historia som berättats för konsumenten alltid baserats på kärnvärdet *säkerhet*. Melin menar att målsättningen är att det kärnvärde som historien baseras på förmedlar något i avseende attraktivt och relevant mervärde. Detta mervärde kan utgöras av både *funktionella* och *emotionella* värden.⁶³

Aaker menar att det mest grundläggande som ett varumärke erbjuder är de funktionella värdena. Dessa värden relaterar till vad produkten rent praktiskt erbjuder kunden. Denna teori stöds även av Melin som hävdar att produktattribut bidrar till ett funktionellt mervärde.⁶⁴ Några exempel givna av Aaker återges nedan;⁶⁵

- Volvo är en säker och hållbar bil, tack vare sin vikt och design
- En BMW presterar väl, även på is
- Coca-Cola erbjuder en uppfriskande smak

Författaren menar att de funktionella värdena har en direkt inverkan på kundens val och användarupplevelse. Om ett varumärke kan erbjuda funktionella värden som är överlägsna konkurrenterna, kan det komma att dominera inom sin kategori. Utmaningen här ligger att

⁶⁰ Ward et al. (1999) *What high-tech managers need to know about brands*, s. 85-95

⁶¹ Mahoney, A. (2000) *Living the Brand*, s. 88-95

⁶² The History of Branding, www.historyofbranding.com/brandingquotes.html, 2008-04-30

⁶³ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁶⁴ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

⁶⁵ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 95

upptäcka och därefter erbjuda de funktionella värden som ger upphov till ett köpbeteende hos konsumenterna.

Medan de funktionella värden är den bas ett varumärke förlitar sig på, ger de enligt Aaker inte upphov till en nödvändig differentiering samtidigt som dessa värden är relativt lätta att kopiera. För att övervinna dessa begränsningar bör varumärkesidentiteten därför enligt författaren utvidgas till att även innefatta emotionella värden.⁶⁶ Melin menar att det är varumärkets identitet som bidrar till det emotionella mervärdet.⁶⁷ Treffner & Gajland har identifierat fyra typer av behov varav de funktionella behoven utgör ett av dessa. De menar att de funktionella behoven till en början överskuggade alla övriga behov, men att andra behov snabbt har vuxit fram parallellt med detta grundläggande behov. De funktionella behoven är, liksom två av de andra behoven - social tillhörighet och mental tillfredsställelse - av egocentrerad karaktär, och kan därför sägas åtnjuta större vikt hos konsumenten. På senare år har dock det fjärde behovet, de ideella behoven, blivit alltmera påtagliga då hänsyn till miljö och etik har kommit att bli allt viktigare.⁶⁸ När ett inköp av ett särskilt varumärke ger kunden en känsla av tillfredsställelse, förmedlar detta varumärke ett emotionellt värde. Nedan återges dessa emotionella värden på ovan givna exempel enligt Aaker;⁶⁹

- Säker i en Volvo
- Exalterad i en BMW
- Energisk och handlingskraftig av att dricka en Coca-Cola

De starkaste varumärkena är enligt Aaker de som lyckas förmedla både funktionella och emotionella värden. Vid en studie som genomfördes 1990 påvisades att schampo som förmedlade emotionella värden (*"You will look and feel terrific"*) tillsammans med de funktionella (*"Your hair will be thick and full of body"*) tilltalade konsumenterna i högre utsträckning än de som tillfredsställde endast ett värde.⁷⁰

3.3 Varumärkeskapital

Nedan görs en utförlig framställning av konceptet varumärkeskapital, vad som gör detta koncept så intressant samt de beståndsdelar som varumärkeskapitalet består av. Detta görs med tanken att skapa förståelse för hur olika begrepp knutna till varumärket hänger samman. Dessa begrepp kommer sedan uttömmande att diskuteras i den empiriska analysen.

Ett framstående varumärke höjer ribban – det förhöjer upplevelsen genom att få den att framstå som meningsfullare, vare sig du utmanar dig själv

⁶⁶ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

⁶⁷ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

⁶⁸ Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*

⁶⁹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 96

⁷⁰ Agres, S. (1990) *Emotion in Advertising: A Agency's view*

att göra ditt bästa i sport och konditionsträning eller vill få bekräftat att den kopp kaffe du dricker verkligen betyder något.⁷¹

Scott Bedbury, före detta marknadschef på Nike och ansvarig för lanseringen av "Just do it!"-slogan

Varumärkeskapital är ett tämligen svårångat begrepp som vanligen brukar karakteriseras som "the added value with which a brand endows a product".⁷² Melin utvecklar i boken *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, att vad som gör varumärkeskapital till ett så intressant begrepp är att det kan diskuteras ur såväl märkesinnehavarens som konsumentens perspektiv. Utgångspunkten kan sägas vara att om varumärket skapar värde för konsumenten så bidrar detta till att skapa värde för märkesinnehavaren. Oavsett vilken målgrupp ett företag riktar sig till är det, enligt Melin, viktigt att förstå elementen i varumärkeskapitalet för att i förlängningen kunna påverka konsumenternas märkesval.⁷³

Keller menar att varumärkeskapital uppkommer när konsumenten har en hög grad av medvetenhet och kännedom om varumärket och uppfattar starka, fördelaktiga och unika varumärkesassociationer. För att varumärkesstrategier ska vara framgångsrika måste konsumenten vara övertygad om att det finns en uppenbar skillnad mellan olika varumärken i en produktkategori. Författaren menar att nyckeln till ett starkt varumärkeskapital är att konsumenten *inte* uppfattar alla varumärken i en kategori som uniforma.⁷⁴

3.3.1 Varumärkeskapitalets olika delar

Enligt Melin är en av märkesinnehavarens viktigaste uppgifter att skapa en *märkeskännedom*. Detta är det första steget för att skapa en bindning mellan märkesprodukten och konsumenten. Författaren menar att denna kännedom i sin tur skapar en känsla av samhörighet och förtroenhet, vilket är en förutsättning för att kunna skapa preferenser för en märkesprodukt. Vidare är denna märkeskännedom viktig då många konsumenter utgår från föreställningen att om varumärket är välkänt så representerar det en bra märkesprodukt.⁷⁵ Märkeskännedomens betydelse har bekräftats också av andra studier, där det framkommit att det varumärke en konsument först erinrar sig inom en produktkategori, dvs. det varumärke som är "top of mind", är det märke som vederbörande sedan köper.⁷⁶

⁷¹ Klein, N. (2000) *No logo*, s. 47

⁷² Farquar, P.H. (1989) *Managing Brand Equity*

⁷³ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁷⁴ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

⁷⁵ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁷⁶ Percy, L. & Rossiter, J. (1992) *A Model of Brand Awareness and Brand Attitude*

För att främja märkeskännedom är det enligt Melin av vikt att göra intryck på konsumenten med påminnande reklam. Att ständigt upprepa namnet på märkesprodukten är dock inte tillräckligt menar författaren, utan reklamen måste också försöka skapa positiva *märkesassociationer* hos konsumenten. Det viktigaste är med andra ord inte att ett varumärke är känt, utan vad det är känt för.⁷⁷ Keller summerar att ett antal olika associationer kan sättas i samband med ett varumärke. För att skapa ett starkt varumärkeskapital är det viktigt att varumärket har några starka, fördelaktiga och unika varumärkesassociationer, och att det uppkommer i *denna ordning*. Med andra ord spelar det ingen roll hur unik en varumärkesassociation är om inte konsumenterna uppfattar denna som fördelaktig, och det spelar i sin tur ingen roll hur fördelaktig en varumärkesassociation är om den inte är tillräckligt stark så att konsumenterna faktiskt kommer ihåg den.⁷⁸

En av de viktigaste märkesassociationerna är enligt Melin *upplevd kvalitet*. Förutom en hög och jämn produktkvalitet, är även yttre attribut, såsom märkesproduktens namn och förpackning samt reklamens utformning och omfattning, viktiga element som påverkar kvalitetsuppfattningen hos konsumenten. Vidare kan märkesproduktens pris också skapa starka kvalitetsassociationer, då ett högre pris implicerar hög kvalitet. Den övergripande målsättningen för märkesinnehavaren är att konsumentens samlade intryck av märkesprodukten ska resultera i en image som är stark, positiv och konkurrenskraftig.⁷⁹ Aaker menar vidare att den upplevda kvalitén är det som kunden faktiskt köper, vilket gör att det är denna faktor som i stor utsträckning mäter en varumärkesidentitets reella inverkan. Därtill ger upplevd kvalitet enligt författaren ett mått av vilken grad av ”godhet” som ett varumärke förmedlar.⁸⁰ Treffner & Gajland menar att om inte upplevelserna stämmer överens med förväntningarna så kommer konsumenten inte att vilja köpa produkten igen och därmed har det inte skapats någon styrka i varumärket. Här nämns även problemet med plagiat av produkter. Om konsumenten tror att det är ett original denne har köpt och plagiatet inte motsvarar de förväntningar som konsumenten har på produkten (originalet), kan originalet komma att tappa attraktionskraft.⁸¹

God kvalitet som en produkts enda mervärde kan dock visa sig vara otillräckligt. Det gäller enligt Melin inte bara om att göra saker rätt utan i lika hög grad om att göra rätt saker. Produktens och förpackningens utformning har fått en alltmer framträdande roll i skapandet av mervärde.⁸² *Mervärde* består enligt Melin av två komponenter, ett materiellt mervärde (produktattribut) och ett immateriellt mervärde (märkesidentitet).⁸³ Vidare menar Melin att mervärde är det till synes abstrakta begrepp som konsumenten är villig att betala mer för. För

⁷⁷ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁷⁸ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

⁷⁹ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁸⁰ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

⁸¹ Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*

⁸² Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

⁸³ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

produkter med svårkommunicerade värden eller små inbördes skillnader är design ett avgörande konkurrensmedel. Designen är därför, enligt Melin, en källa till både funktionellt och emotionellt mervärde.⁸⁴ Utgångspunkten är de märkesassociationer som är kopplade till märkesprodukten, vilka kan vara knutna till både märkesproduktens form och innehåll. Målsättningen för märkesinnehavaren är att märkesproduktens mervärde ska skapa märkespreferenser som på sikt ger upphov till märkeslojalitet.

En avgörande funktion för märkesinnehavaren bör enligt Melin vara att sluta avtal med så många konsumenter som möjligt under så lång tid som möjligt. Genom att tillfredsställa konsumentens behov, kan strävan efter att uppnå en långvarig relation med denne realiseras, vilket ger sig uttryck i *märkeslojalitet*.⁸⁵ Märkeslojalitet kan enligt Melin betraktas på en skala som sträcker sig från fritt märkesväxlande till fullständig lojalitet. Graden av märkeslojalitet varierar högst avsevärt såväl mellan olika produktkategorier som inom respektive kategori. Generellt sätt menar Melin att märkeslojaliteten är högst för produkter som är relaterade till livsstil eller personlighet.⁸⁶ För märkesinnehavaren är en hög märkeslojalitet att föredra då det skapar förutsättning för en stabil marknadsandel, en god lönsamhet och ett långsiktigt positivt kassaflöde.⁸⁷

Nedanstående modell, framtagen av Aaker, är en av de vanligast förekommande modellerna över varumärkeskapital. Denna visar de fem element som har diskuterats ovan, vilka anses skapa värde för konsumenten, vilket, i sin tur, skapar värde för märkesinnehavaren. Gemensamt är det dessa element som väger samman till varumärkeskapitalet.⁸⁸

⁸⁴ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

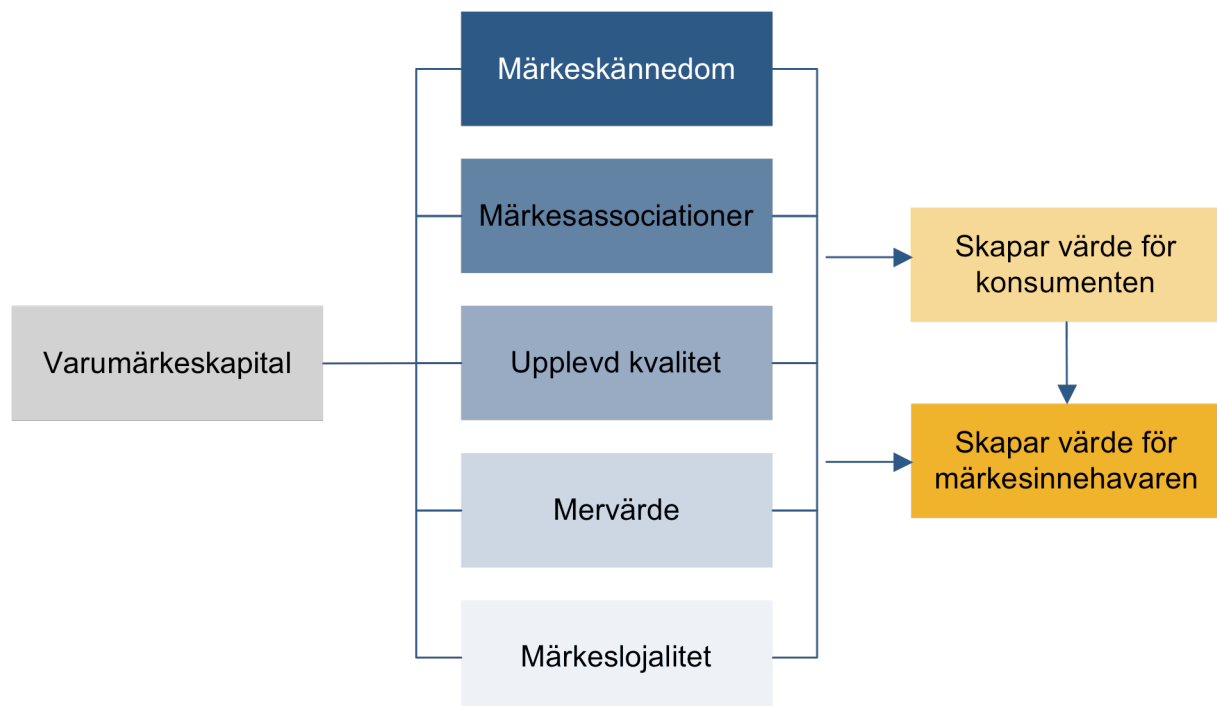
⁸⁵ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁸⁶ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

⁸⁷ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁸⁸ Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a Brand Name*

Figur 3.3: Struktur över varumärkeskapitalets beståndsdelar



Figur baserad på Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 64

3.4 Strategisk profilering

Strategisk profilering handlar om att bygga organisationens varumärke, vilket innebär att skapa och vidareutveckla en positiv och tydlig bild av varumärket hos dess intressenter. Vad är det då som driver en konsument mot ett visst varumärke? Modellen i avsnitt 3.3 avslutades med begreppet märkeslojalitet. I detta avsnitt diskuteras ytterligare tre begrepp som används inom den strategiska profileringen och vilka alla har betydelse för att uppnå märkeslojalitet. I detta delkapitel framställs faktorer vilka driver konsumenters preferenser, samt hur en märkesinnehavare aktivt kan jobba för att åstadkomma märkeslojalitet.

Varumärket är det viktigaste Volvo har⁸⁹

*P G Gyllenhammar, efter offentliggörandet
av samarbetsavtalet med Renault*

Hur kan då ett företag gå tillväga för att attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter? Aaker menar att genom att undersöka *brand image*, *brand identity* och *brand position*, går det att undersöka hur ett starkt varumärke kan byggas upp.⁹⁰

⁸⁹ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*, s. 10

⁹⁰ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

Brand Image	Brand Identity	Brand Position
Hur varumärket uppfattas av konsumenten	Hur märkesinnehavaren vill att varumärket skall uppfattas	Den varumärkesidentitet och de värden som aktivt ska förmedlas till den valda målgruppen

3.4.1 Brand Image

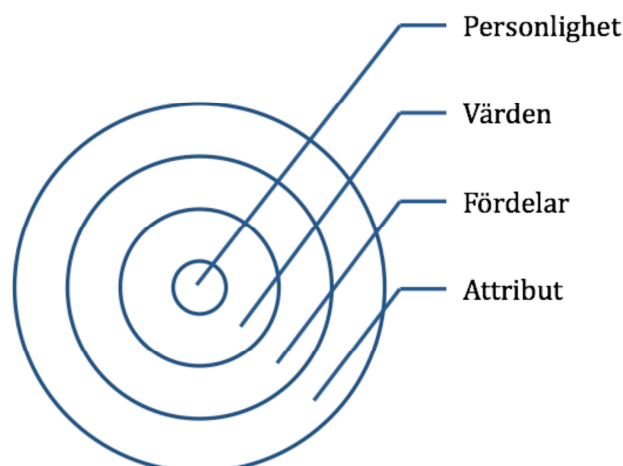
Brand image kan identifieras som uppfattningar om ett varumärke utifrån de varumärkesassociationer som återfinns hos konsumenten.⁹¹

Konsumenter kan ha olika värden som spelar mer eller mindre roll från person till person, men en användbar skala att relatera sitt varumärkes *brand image* till enligt Keller baseras på åtta olika värdeskapande kategorier;⁹²

<i>Självaktning</i>	<i>Självuppfyllelse</i>	<i>Säkerhet</i>
<i>Engagerande relationer</i>	<i>Respekt</i>	<i>Känsla av samhörighet</i>
<i>Känsla av uppfyllning</i>	<i>Nöje-njutning-spänning</i>	

För att förstå vilka värden som driver konsumenterna kan modellen *brand wheel* tas till. Melin beskriver grundtanken bakom denna modell med att konsumenterna antas förknippa en märkesprodukt med attribut, fördelar, värden och en personlighet, vilket åskådliggörs i nedanstående modell.

Figur 3.4a: Beståndsdelar genom vilka varumärket kan beskrivas och bedömas



Figur baserad på Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, s.153

⁹¹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

⁹² Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

Med hjälp av dessa fyra begrepp kan olika aspekter av märkesprodukten beskrivas och bedömas. Enligt förutsättningarna för modellen är respektive begrepp tänkt att besvara en specifik fråga gällande märkesprodukten.⁹³

- *Attribut* – vad är märkesprodukten? Attributen ger en fysisk beskrivning av märkesprodukten.
- *Fördelar* – vad gör märkesprodukten? Fördelarna beskriver den påtagliga nyttan av märkesprodukten.
- *Värden* – vilka känslor ger märkesprodukten upphov till? Värden kännetecknar det känslomässiga engagemang märkesprodukten skapar.
- *Personlighet* – vem är märkesprodukten? Personlighet ger en bild av vilken typ av människa märkesprodukten är

3.4.2 Brand Identity

Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create and maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization and its members.⁹⁴

Aaker menar att *brand image* är hur varumärket uppfattas medan *brand identity* är något som ett varumärke vill uppnå, det vill säga hur det skulle vilja uppfattas.⁹⁵ Enligt Melin har märkesidentitet vuxit fram som ett av de mest intressanta och innovativa områdena inom brand management-området. En stark bidragande orsak till detta är att många företag idag inte kan konkurrera när det gäller produktkvalitet och inte vill konkurrera med pris. När det kommer till att försöka förklara en märkesprodukts framgång, har därför märkesidentitet fått en alltmer framträdande roll.⁹⁶ Märkesidentitet brukar enligt Melin karakteriseras av vad varumärket vill stå för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt.⁹⁷ Utefter denna tolkning, kan innebörden i begreppet märkesidentitet sägas väl sammanfattat i påståendet ”*the identity is the brand’s unique fingerprint which makes it one of a kind*”.⁹⁸

Enligt Kapferer krävs konsistens och uthållighet i identitetsutvecklingen för att en märkesidentitet ska vara konkurrenskraftig över tiden. För att understryka detta har författaren jämfört märkesidentiteten med en genetisk kod, det vill säga en inbyggd plan för

⁹³ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁹⁴ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 68

⁹⁵ *ibid.*

⁹⁶ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

⁹⁷ *ibid.*

⁹⁸ Upshaw, L.B. (1995) *Building Brand Identity – A Strategy for Success in a hostile marketplace*, s. 13

märkesproduktens utveckling.⁹⁹ Melin menar dock att märkesidentitet är högsta grad är något konstruerat, som kan och i vissa fall bör förändras, exempelvis om identiteten blivit svag och diffus. Därmed motsätter sig Melin begreppet genetisk kod, som han menar leder tankarna till något som är medfött och oföränderligt.¹⁰⁰

Tanken bakom att försöka utveckla en i något avseende attraktiv personlighet är antagandet att konsumenterna väljer märkesprodukter på samma sätt som de väljer vänner.¹⁰¹ Mot bakgrund av detta menar Melin att en attraktiv och stark personlighet i hög utsträckning kan vara en bidragande orsak till att en djup och långvarig relation mellan konsument och märkesprodukt kan utvecklas.¹⁰²

Enligt Aaker är relationen mellan konsument och märkesprodukt ett uttryck för märkeslojalitet, vilket förklarar varför personligheten anses vara så viktig för märkesproduktens framgång. Aaker menar att de viktigaste sätten att utveckla en personlighet är att,¹⁰³

- Ge en bild av användaren
- Framträda i specifika sammanhang
- Framhäva geografiskt ursprung
- Utforma särpräglad reklam
- Använda kända personer
- Använda symboler

Detta innebär enligt Aaker att spegla idealiserade bilder av varumärkets användare i marknadskommunikationen med vilka konsumenterna förväntas identifiera sig, eller att synas i särskilt utvalda sammanhang, exempelvis som sponsor till sportarrangemang. Vidare väljer vissa företag att starkt betona sitt geografiska ursprung, exempelvis pratar Aaker om Levi's som har valt att profilera sig utifrån den amerikanska drömmen. Ytterligare sätt att profilera ett varumärkes personlighet är genom särpräglad reklam, såsom med särskild musik eller grafisk layout, samt genom att associera varumärket med välkända personer. Slutligen tar Aaker upp symboler som ett sätt att utmärka sitt varumärke. Kända symboler återfinns i bland annat Nike's Swoosh och Shell's snäcka. Sammanfattningsvis menar Melin att utmaningen häri ligger i att sammanfoga de delar som märkesprodukten byggs upp av, i enlighet med Aakers sex beståndsdelar ovan, till en väl sammanhållen enhet.¹⁰⁴

⁹⁹ Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management*

¹⁰⁰ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁰¹ de Chernatony, L. & McDonald, M.B. (1992) *Creating Powerful Brands*

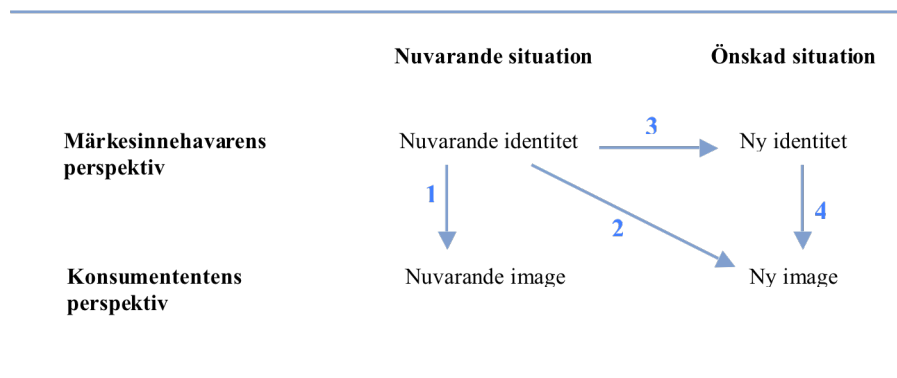
¹⁰² Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁰³ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁰⁴ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

Melin påpekar dock att ett varumärkes identitet inte byggs upp en gång för alla, utan ständigt måste utvecklas. För att kunna bedöma om den nuvarande identiteten är tillräckligt attraktiv och originell måste märkesinnehavaren regelbundet genomföra en *identitetsanalys*.¹⁰⁵ I denna ingår att undersöka konsumenternas uppfattningar om det egna varumärket samt att ta reda på vad konkurrenternas varumärken står för.

Figur 3.4b: Adaption av Melins identitetsanalys



Figur baserad på Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, s. 228

- 1) Företaget är tillfreds med sin nuvarande identitet
- 2) Företaget är tillfreds med sin nuvarande identitet, men konsumenternas bild av vad varumärket står för stämmer inte överens. Förändringsåtgärder måste vidtas.
- 3) Företaget är inte tillfreds med den nuvarande identiteten och måste förändra den i riktning mot en önskad identitet. En grundläggande förutsättning för att denna förändringsprocess ska lyckas är att den önskade identitet är möjlig att uppnå samt upplevs som trovärdig och relevant.
- 4) Då ett företag har ändrat sin identitet bör detta självfallet kommuniceras. Målsättningen är att den nya identiteten förmedlas på ett sådant sätt att en överensstämmelse uppnås mellan identitet och image.

Melin framhåller att förändringen av ett varumärke ofta tar lång tid. Denna process kräver därför både tålamod och målmedvetenhet. En identitetsförändring kan också väcka starka känslor, då denna förändringsprocess ofta leder till att den nuvarande varumärkesstrategin och marknadskommunikationen blir föremål för utvärdering och ibland även omvärdering.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁰⁶ *ibid.*

3.4.3 Brand Position

Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands.¹⁰⁷

Brand position ger vägledning gällande varumärkets kommunikation på ett tydligare sätt än vad som kommer av den mer allmänna varumärkesidentiteten menar Aaker.¹⁰⁸ Enligt Melin så bör den övergripande målsättningen vid positionering vara att, med utgångspunkt i varumärkets kärnvärde, utveckla en USP. Med begreppet USP menar författaren ”*unique selling proposition*”, det vill säga ett unikt erbjudande ofta uttryckt i form av en devis eller en slogan som kan förknippas med ett visst varumärke.¹⁰⁹

Aaker menar att ett varumärkes positionering ska ta upp fyra olika frågor:¹¹⁰

- Vilka element ska vara del av positioneringen, och vara en bidragande del i kommunikationsprogrammet?
- Vilken är den primära målgruppen? Vilken är den sekundära målgruppen?
- Vad är målsättningen med kommunikationsprogrammet? Bör den nuvarande framtoningen förhöjas, stärkas eller dämpas? Det vill säga vad är det varumärket *inte* står för.
- Vilka fördelar kommer denna positionering att generera?

Treffner & Gajland menar att för att använda varumärket framgångsrikt i värdeskapande måste först bestämmas vilka kunder företaget vill nå med sin produkt, vilka behov som dominerar inom detta marknadssegment, vilka behov eventuella konkurrenter adresserar i sina budskap samt hur företaget tänker utforma sitt budskap för att särskilja sig från konkurrenterna. För att klara det måste varumärkesstrategin integreras med företagets övergripande strategi.¹¹¹

3.5 Marknadskommunikation och Intern märkeslojalitet

Ytterligare två begrepp har genom de valda teorierna identifierats såsom väsentliga inom varumärkesstrategin. Nedan framställs marknadskommunikation och intern lojalitet, två skilda koncept vilka båda bidrar till en genomtänkt och välplanerad varumärkesuppbyggnad.

¹⁰⁷ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 175

¹⁰⁸ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁰⁹ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹¹⁰ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹¹¹ Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*

Då märkesinnehavaren har utvecklat ett genomtänkt positioneringskoncept återstår utmaningen att överföra detta till ett kommunikativt budskap, som kan förmedlas till konsumenterna. Två nyckelbegrepp inom marknadskommunikation är enligt Melin *kommunikativ identitet* och *märkesuppbyggande reklam*.¹¹²

Den *kommunikativa identiteten* kan vidare delas in i fyra primära element: tematisk identitet, visuell identitet, verbal identitet och audiell identitet. Vikten av dessa element i den kommunikativa identiteten illustrerar Melin med hjälp av följande exempel;¹¹³

- *Gevalia* – för detta kaffemärke är den tematiska identiteten som kan uttryckas i termer av ”oväntat besök” det viktigaste elementet.
- *Nokia* – mobiltelefonmärke där den verbala identiteten i form av slogan ”Connecting people” är det viktigaste elementet.
- *Hemglass* – för detta glassmärke är den audiella identiteten i form av den karakteristiska signaturmelodin, som dessutom är ett registrerat varumärke, det viktigaste elementet.
- *Black & White* – whiskeymärke där den visuella identiteten i form av färgkombinationen svart och vitt är det viktigaste elementet.

Syftet med den *märkesuppbyggande reklamen* är enligt Melin att den ska tillföra varumärket en extra dimension i form av ett kommunikativt mervärde. Även om reklam och annan marknadskommunikation kan spela olika roller i olika marknadsföringsprogram, så skriver Keller att en viktig del utav all marknadsföring är att bidra till varumärkeskapitalet. Det kanske mest användbara sättet att bedöma reklam och annan marknadskommunikation är dess förmåga att uppnå önskad *brand knowledge*, kännedom, och locka fram de olika svarsreaktioner som tillsammans bildar varumärkeskapitalet.¹¹⁴

Såsom framgått i tidigare avsnitt syftar all varumärkesuppbyggnad till att skapa lojalitet bland konsumenterna i målgruppen. För att lyckas med detta krävs det emellertid, enligt Melin, även lojalitet från märkesinnehavarens sida. Det finns därför anledning att göra en distinktion mellan intern och extern märkeslojalitet. Intern märkeslojalitet kräver kontinuitet och konsekvens i den varumärkesuppbyggande processen. Framförallt menar Melin att det krävs att märkesinnehavaren vet vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas. I annat fall finns det en påtaglig risk att märkesinnehavaren fattar dåligt underbyggda beslut.¹¹⁵

¹¹² Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹¹³ *ibid.*

¹¹⁴ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

¹¹⁵ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

3.6 Varumärket i framtiden

Hur påverkas varumärket av sin omgivning och vad är det denna omgivning alltmer kommer att efterfråga framöver? För att sätta varumärket i ett tidsperspektiv har varumärkesteorier i detta avsnitt kompletterats med framtidsstudier. Först diskuteras varför det faktiskt är så svårt att bygga starka varumärken. Därefter behandlas begreppet innovation, följt av framtidsscenario – det vill säga förmågan att blicka framåt – och storytelling. Avslutningsvis behandlas vikten för ett varumärke att finna balans mellan förändring och konsistens. Tanken är att se på vad som i teorin framställs som viktigt att för ett varumärke tänka på inför framtiden. Dessa aspekter kommer sedan att sättas i relation till empirin i den empiriska analysen.

Det kan ta 100 år att bygga upp ett bra varumärke
och 30 dagar att förstöra det.¹¹⁶

*David D'Allesandro, VD för
John Hancock Mutual Life Insurance*

En svårighet för många varumärken är att svara på den allt mer snabbväxande omvärldens behov och att modernisera sin varumärkesidentitet utan att för den sakens skull lämna sin nuvarande identitet därhän. Att uppdatera sitt varumärke är enligt Aaker ett allt viktigare faktum för dagens varumärke. Exempelvis har varumärken som förknippas med ett visst arv eller härstamning karaktärsdrag av uppriktighet såsom autentisk, välgörande, trovärdig, vänlig, familjär etc. Problemet å andra sidan kan vara att dessa varumärken förknippas med värden såsom stelhet, gammalmodighet och trötthet, och därmed menar Aaker att de kan behöva uppdateras för att förmedla värden som i högre utsträckning appellerar på sin samtid.¹¹⁷

3.6.1 Varför är det svårt att bygga starka varumärken?

Your brand is the image associated with all that you are.
Construct it carefully, live it well and honor its rewards.¹¹⁸

Aaker menar att det i dagens samhälle inte är en lätt uppgift att bygga ett starkt varumärke. Både externt och internt kan det finnas hinder som försvårar varumärkesbyggandet. Aaker påpekar att det är av väsentlig vikt att känna till och kunna hantera dessa svårigheter för att kunna utveckla effektiva varumärkesstrategier. De faktorer som författaren har identifierat som hinder redovisas i nedanstående modell.¹¹⁹

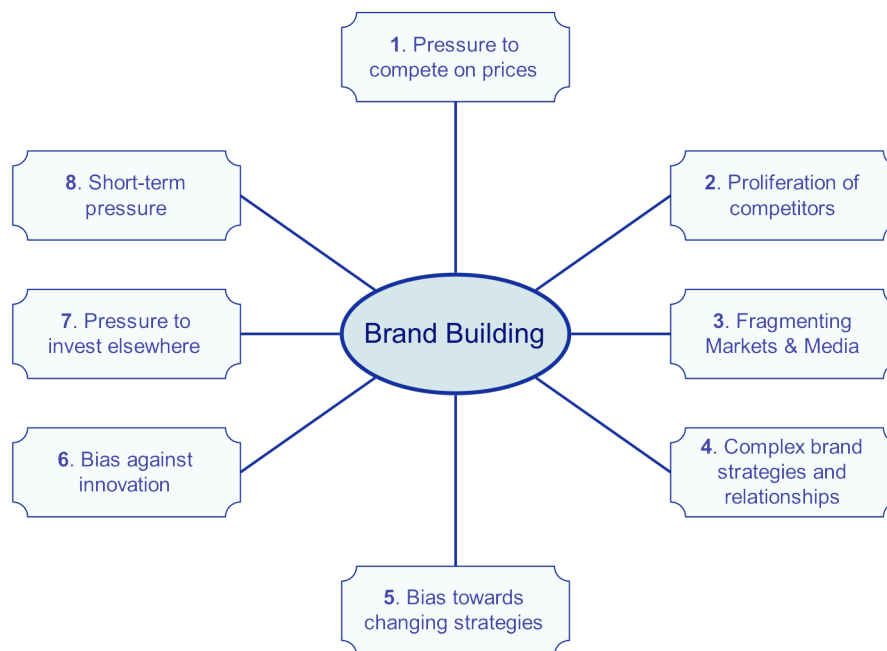
¹¹⁶ Klein, N. (2000) *No logo*, s. 409

¹¹⁷ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*,

¹¹⁸ Mahoney, A. (2000) *Living the Brand*, s. 88-95

¹¹⁹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 26

Figur 3.6: Faktorer som ökar svårigheterna att bygga starka varumärken



Figur baserad på Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, s. 26

Faktor nummer 1 till 4 speglar de externa svårigheterna. Den första anledningen, påtryckning att konkurrera med hjälp av pris, påverkar den grundläggande inställningen till att faktiskt vilja bygga ett starkt varumärke. Den andra anledningen, ett ökande konkurrenstryck, reducerar antalet möjliga positioneringar för ett varumärke. Hinder nummer tre och fyra, den allt mer fragmenterade bilden av media och marknader samt komplexa varumärkesstrategier och relationer, beskriver den ständigt mer svårhanterliga kontext inom vilken dagens varumärkesbyggande sker. Faktor nummer 5 till 8 speglar interna förhållanden. Dessa innefattar benägenheten att ändra en redan fungerande varumärkesstrategi samt likaså tendensen att alltför ofta ta till ny innovation. Påtvingade investeringar på annat håll, exempelvis inom andra delar av företagets verksamhet samt förväntningarna på en god finansiell avkastning även på kort sikt, ett faktum som genomsyrar åtskilliga organisationer, är likaledes de faktorer som hämmar ett effektivt varumärkesbyggande. Sett till ovanstående modell är det enligt Aaker följaktligen inte förvånande att många företag misslyckas med att skapa ett strakt varumärke.¹²⁰

Även Keller har identifierat ett antal skeenden som på senare tid har försvårat och medfört utmaningar för varumärken.¹²¹

- En allt större ökning av nya varumärken som verkar på marknaden

¹²⁰ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹²¹ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

- En fragmentering av medielandskapet
- Ökad konkurrens och kostnad
- Större skyldighet att leverera kortsiktigt resultat

Svårigheten att etablera nya varumärken och den fortlöpande integrationen av världsmarknaden menar Melin är faktorer som gör att många varumärken tvingas anpassa sig till den nya marknadssituationen. Eftersom varumärkesstrategin påverkar företagets taktiska och strategiska handlingsutrymme, måste den kontinuerligt omprövas och utvecklas. Enligt Melin är en grundläggande förutsättning för att ett varumärke skall kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel att märkesinnehavaren aldrig betraktar den varumärkesuppbyggande processen som avslutad. För att ett starkt varumärke skall kunna bibehålla sin styrka krävs en kontinuerlig utveckling av dess inneboende konkurrenskraft. Ett företags varumärkesstrategi är därför inte statisk utan i högsta grad dynamisk menar Melin.¹²²

3.6.2 Innovation

Aaker menar att i vissa fall kan *innovation* sägas vara nyckeln till viktiga varumärkesassociationer. Författaren menar att det är svårt att producera produkter som bevisligen är de allra bästa oberoende av tidpunkt. Styrkan i att kunna erbjuda ett mervärde i form av innovation ligger i den fördel genom vilken en produkt kan differentiera sig i jämförelse med andra, tack vare denna dimension. Att som varumärke ha ett rykte om sig att erbjuda innovativa produkter kan också medföra en fördel i form av större trovärdighet vid introduktion av nya produkter. Många företag, framförallt väl etablerade, traditionsrika sådana såsom Coca-Cola, kan uppleva problem i form av att de ses som något gammalmodiga, skriver Aaker. Att tillföra ett innovativt perspektiv upplevs som ett medel från företagets sida att uppfattas som mer moderna och uppdaterade. Ett företag som tar fram produkter som innehåller mer avancerade inslag och egenskaper kommer också i högre grad att ses som i fas med sin samtid, menar författaren.¹²³

3.6.3 Framtidsscenario

Morgondagens värderingar kommer med stor sannolikhet skilja sig från dagens, och än mer från gårdagens. Det skriver Jegers & Lindgren i *Morgondagens värderingar – För dig som tänker vara med bortom sekelskiftet*. Författarna menar bland annat att det unika med vår tid är möjligheten att *välja* på ett sätt som inte var möjligt för några tiotal år sedan. Jegers & Lindgren menar att våra val tenderar att bli allt mindre livslånga och alltmer tillfälliga, och pekar på att de senaste 30 åren har varit en lång flykt bort från folkhemmet och alla dess

¹²² Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

¹²³ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

attribut, däribland massproduktion och masskonsumtion. Samtidigt identifiera författarna ett allt mer ökande miljöengagemang som de menar kommer att ställa företag och organisationer inför stora utmaningar, inte minst då kraven på social och miljömässig hänsyn ökar¹²⁴

Aaker framhäver vikten av att förmedla samtida värden, vilket innebär ständigt förändrade förutsättningar för varumärkesarbete i takt med att samhället förändras. Detta leder i sin tur till att företag har en fördel i att jobba med att förutspå framtida hot och möjligheter för varumärket.¹²⁵ Att blicka framåt är något som Peter Schwartz lägger stor vikt vid i sin bok *Inevitable surprises – a survival guide for the 21st century*. Han menar att det finns tre faktorer som är viktiga att komma ihåg i en dynamisk miljö. För det första vet vi med säkerhet att det kommer att komma överraskande förändringar, för det andra ska vi komma ihåg att vi kommer att kunna hantera dessa situationer, och för det tredje kommer vi att kunna förutsäga många av dessa förändringar och hur de kommer att utspelas redan i förtid. Schwartz menar att en vanlig respons på förändrade förutsättningar kan vara förnekelse följt av försvarande, men att en betydligt mer givande strategi är att undvika förnekelse och planera för förändringen istället för att kämpa mot den. Ett tänkbart angreppssätt enligt Schwartz är att scenarioplanera, det vill säga att måla upp tänkbara framtidsscenarion.¹²⁶

Scenarioplanering är även en viktig byggsten i Lönn & Löhms bok *Varumärkets manuskript*. Författarna menar att märkesval är något kulturellt betingat och därför är det viktigt för märkesinnehavaren att skapa sig en bild av samhällets förändringar och vilka grundläggande värderingar och konsumtionsbeteenden som kommer med dessa. För att kunna göra detta krävs att företaget bevakar såväl makro- som mikromiljö. Genom att bevaka såväl omvärlden som närvärden har företag möjligheten att uppmärksamma förändringar i just värderingar och konsumtionsbeteenden. På så sätt kan företag vara förberedda på en framtida omvärldsutveckling och information kan användas till att formulera tänkbara framtidsscenarier för varumärket.¹²⁷

3.6.4 Det var en gång...

Förmågan att kunna berätta en historia, det är det villkor som kanske tydligast identifieras som en framtida framgångsfaktor av Rolf Jensen. I *The Dream Society* understryker författaren vikten av att kunna berätta en god och trovärdig historia.¹²⁸ Detta är något som även Holmberg & Salzer-Mörling framhåller i artikeln *Det expressiva projektet – identitet i*

¹²⁴ Jegers, I. & Lindgren, M. (1992) *Morgondagens värderingar – För dig som tänker vara med bortom sekelskiftet*

¹²⁵ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹²⁶ Schwartz, P. (2003) *Inevitable Surprises – a survival guide for the 21st century*

¹²⁷ Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

¹²⁸ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

det senmoderna samhället, där de menar att företag skapar en karaktär genom olika berättelser. Företagets särskiljande personlighet kan därmed överföras till produkterna de säljer, varpå produkterna fylls med mening och speglar en livsstil.¹²⁹ Jensen nämner idrottsstjärnor och skådespelare som galjonsfigurer i det samhälle som han förutspår för 2000-talet. Enligt framtidsforskaren Jensen kommer dagens ”*Information society*” gradvis att gå mot ett ”*Dream society*” vilket innebär att varumärket i hög utsträckning är beroende av att kunna sälja sitt budskap med hjälp av en framgångssaga. Samma sak gäller enligt författaren för produkter; den framtida konsumenten kommer i allt högre grad kräva en ”*story*” och vi kommer också att vara villiga att betala för den.¹³⁰

Jensen menar att konsumenter i dagens samhälle reagerar på den allt ökande förändringstakten genom att ta till ett vad han kallar retro-perspektiv. Författaren menar att många produkter idag marknadsförs genom att använda nostalgi, visioner av det förgångna och rustik romantik. Samtidigt menar Jensen att det framtida samhället, *The Dream Society*, kommer att efterfråga företag som omger sig med värden såsom sympati, deltagande och medhjälpande. Han förutspår en alltmer ökande ekologisk framtid, vilken ytterligare kommer lyfta fram vikten av att ta hand om naturen, hållbarhet och återvinning.¹³¹

I *The Dream Society*, Jensens framtida samhälle, kommer varumärkesidentiteten därigenom att allt mer handla om samhörighet, solidaritet och interpersonella känslor. Företag kommer i högre utsträckning bli tvingade att tänka på hur deras varumärke kan fokuseras på idén att få människor att känna gemenskap. Samhället kommer i framtiden att blir allt mer påverkat av emotionella faktorer, och i det extrema fallet kommer själva produkten, dess innehåll eller nytta, bli sekundär medan det främsta målet blir att förkroppsliga den historia som ska säljas. Vad som är nytt i sammanhanget enligt Jensen är inte det faktum att konsumenter mer och mer efterfrågar en *story*, utan att sättet på vilket vi konsumerar denna kommer bli annorlunda. Författaren menar att vårt naturliga behov av historier kommer förflyttas från böcker, filmer och underhållning mot konsumentprodukter.¹³²

3.6.5 Förändring OCH Konsistens

Keller menar att den absolut viktigaste aspekten att ta hänsyn till när ett företag vill förstärka sitt varumärke, är att vara konsekvent med den understödjande marknadsföringen. Detta är av stor vikt både gällande marknadsföringens mängd och karaktär. Att vara konsekvent är en kritisk faktor för att behålla styrkan och gynnsamheten i varumärkesassociationerna. Varumärken som får bristfälligt understöd i termer av minskade R&D och

¹²⁹ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*

¹³⁰ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

¹³¹ *ibid.*

¹³² *ibid.*

marknadskommunikationsprogram, löper risken att bli ofördelaktiga eller till och med föråldrade, irrelevanta eller bortglömda.¹³³

Med konsistens menar dock Keller *inte* att varumärket ska undvika att göra förändringar i marknadsföringsprogrammet. Istället förespråkar författaren det omvända, nämligen att konsistens gällande att hantera varumärkeskapitalet kan innebära flera taktiska förflyttningar och förändringar för att bibehålla riktningen på varumärkets strategiska frammarsch. De metoder som är de mest effektiva för ett visst varumärke vid en viss tidpunkt, kan vid ett annat tillfälle vara mindre lämpade. Vidare menar Keller att trots att varumärket ständigt bör leta efter potentiellt kraftfulla nya sätt att skapa varumärkeskapital, så bör dock den främsta prioriteringen vara att bevara och försvara varumärkets sedan tidigare befintliga källor till varumärkeskapital.¹³⁴

3.7 Blue Ocean Strategy

I detta delkapitel presenteras studiens strategiteori. Tanken är att utnyttja strategiteorin för att illustrera varumärkesteorin, vilket följer i avsnitt 3.8. På så sätt önskas branding och varumärkesstrategin kunna förstås med hjälp av en strategimodell. Detta görs för att tydliggöra ett varumärkes värdeerbjudande, samt för att, vilket presenteras i kapitel 6, tydliggöra de eventuella förändringar som kan komma att efterfrågas då varumärket sätts i ett framtidsperspektiv.

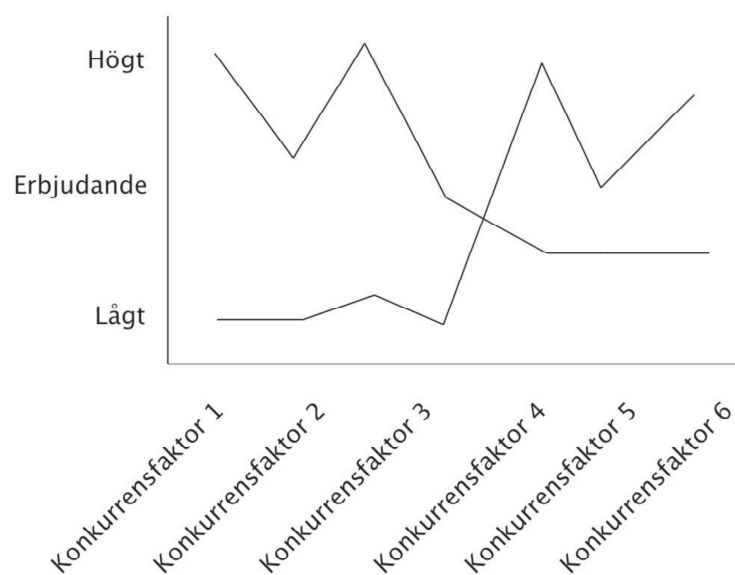
En teori hämtad från strategilitteraturen är *Blue Ocean Strategy* som består av två steg, varav *Strategy Canvas* utgör det första steget.¹³⁵ Poängen med en Strategy Canvas är att på ett översiktligt sätt åskådliggöra ett företags strategiska profil, uttryckt i ett antal konkurrensfaktorer. Syftet med detta är att samtliga medarbetare på företaget ska vara på klara över mot vilket mål företaget arbetar. Modellen visar inte detaljerna, utan syftar snarare till att visualisera ett större perspektiv. Denna visualisering bidrar förhoppningsvis till bättre kommunikation, förståelse, kreativitet och engagemang hos företagets medarbetare. I stora drag visar modellen tre viktiga komponenter – dels företagets nuvarande strategiska profil, dels konkurrenternas strategiska profiler och slutligen en tänkbar framtida strategisk profil för företaget.

¹³³ Keller, K. (1998) Strategic Brand Management

¹³⁴ *ibid.*

¹³⁵ Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*

Figur 3.7a: Strategy Canvas

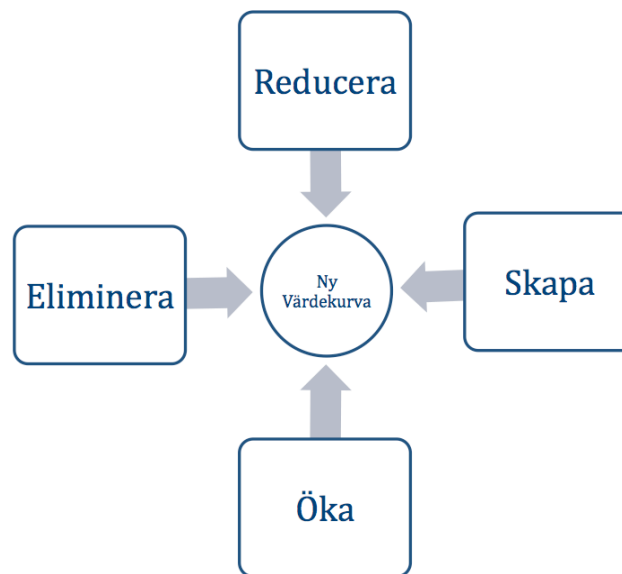


Figur baserad på Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, s. 105-121

Genom att vidareutveckla modellen Strategy Canvas med *The Four Action Framework* som ett andra steg uppnås en *Blue Ocean Strategy*. Utvidgningsmodellen *The Four Action Framework* syftar till att närmare utvärdera de konkurrensfaktorer som listas i Strategy Canvas, för att säkerställa att de bäst lämpade faktorerna de facto beaktas. Som modellens namn indikerar är det fyra åtgärder som ska beaktas vid konstruktion av en uppdaterad Strategy Canvas:

- Vilka faktorer bör *elimineras*?
- Vilka faktorer bör *reduceras*?
- Vilka faktorer bör *ökas*?
- Vilka faktorer bör *skapas*?

Figur 3.7b: The Four Action Framework



Figur baserad på Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, s. 105-121

När de ursprungliga konkurrensfaktorerna har utvärderats med hjälp av The Four Action Framework kan en ny Strategy Canvas målas upp, vilken illustrerar företagets önskade strategiska profil.

3.8 Teoretisk referensram

Genom grundlig teoriinsamling har skribenterna funnit att det framkommit nio olika begrepp som det fästs störst vikt på inom varumärkeslitteraturen. I avsnitt 3.2 framkommer *funktion* såsom grundläggande för varumärket och i 3.3 framhålls att en av märkesinnehavarens viktigaste uppgifter är att skapa *kännedom* om varumärket. I detta avsnitt framgår vidare att strävan efter att uppnå långvariga relationer, en *märkeslojalitet*, är avgörande för varumärket. Vikten av lojalitet framhävs vidare i avsnitt 3.5. I avsnitt 3.4 betonar all studerad teori betydelsen av att fokusera på varumärkets *identitet*. *Positionering* lyfts vidare fram i detta avsnitt, då denna är grundläggande för att nå rätt målgrupp och på så sätt leda till att varumärket uppnår ett framgångsrikt värdeskapande. I 3.5 framställs, förutom intern lojalitet, betydelsen av *kommunikation*. Här framkommer att en genomtänkt positionering bör följas av att ett kommunikativt budskap tas fram, vilket på lämpligt sätt kan förmedlas till konsumenterna. I avsnitt 3.6 har det fästs vikt på flertalet faktorer. Inom varumärkeslitteraturen framkommer på vissa håll *innovation* som ett nyckelord för att förmedla rätt värden till konsumenterna. Vidare har vikten av *konsistens* och *förändring* tangerats inom denna litteratur.

Genom att sammanställa de presenterade teorierna i en matris har skribenterna funnit att vissa begrepp är frekvent återkommande. Tolkningen har därmed blivit att dessa begrepp är av stor vikt vid uppbyggnaden av starka varumärken. Vissa verk har använts mer som referenslitteratur, vilken har bekräftat vad som funnits i övrig litteratur. Exempelvis bygger synsätt inom varumärkes- och brand management litteratur i flera fall på Kapferer, då hans bok utkom redan år 1992. Sammanfattningsvis kan de presenterade begreppen anses sammanlänka de olika teorier som presenterats i detta kapitel. Litteraturen listas i kolumner och viktiga begrepp listas i rader.

	Aaker, David A. (1996) <i>Building Strong Brands</i>	Kapferer, J.N. (1992) <i>Strategic Brand Management</i>	Keller, K. (1998) <i>Strategic Brand Management</i>	Melin, F. (1999) <i>Varumärkesstrategi – Om Konsten att Utveckla Starka Varumärken</i>	Melin, F. (1997) <i>Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga upp starka varumärken</i>	Melin, F. (1991) <i>Varumärket – En Hotad Tillgång</i>	Treffner, J. & Gajland, D. (2001) <i>Varumärket som värdeskapare</i>	Total sammanställning teori
Funktion	(3)		(3)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Förändring			(4)					(4)
Identitet	(1)	(1)	(3)	(1)	(1)	(1)		(1)
Innovation	(3)			(4)	(4)	(4)		(4)
Kommunikation	(2)		(2)	(2)	(2)	(2)		(2)
Konsistens			(4)					(4)
Kännedom	(3)		(1)	(2)	(2)	(2)		(2)
Lojalitet	(3)		(3)	(3)	(3)	(3)		(3)
Positionering	(2)		(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(3)

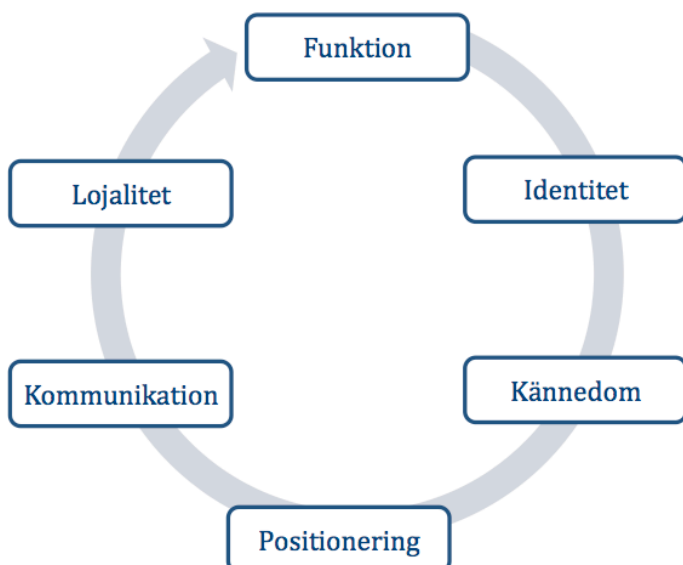
Då alla begrepp som presenteras i matrisen inte förekom i lika hög utsträckning infördes en sifferkodning för att klargöra vilka av dessa begrepp som var mest frekvent återkommande i varumärkesteorier. Det bör påpekas att sifferkodningen i matrisen är baserad på skribenternas tolkningar av hur begreppen behandlades i de olika böckerna som presenteras i matrisen.

- (1) = Det begrepp som representerades mest, i form av såväl frekvens som betydelse
- (2) = Begrepp som författaren lade stor vikt vid och som förekom frekvent
- (3) = Begrepp som författaren lade stor vikt vid, men som inte förekom lika frekvent
- (4) = Begrepp som författaren tangerade, men inte lade särskilt stor vikt

Sammanställningen i matrisen ger en bild av vilka begrepp som behandlas i varumärkeslitteraturen, vilka samtliga motsvarar en värdeskapande faktor vid utvecklandet av varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel. Som synes indikerar matrisen att det begrepp som generellt sett har störst betydelse inom varumärkeslitteraturen utgörs av identitet. Detta begrepp togs upp av samtliga författare och tillskrevs även en stor betydelse. Funktion, kännedom och kommunikation ansågs vara grundläggande begrepp av betydelse vid varumärkesuppbyggnad. Begreppet position behandlades av samtliga författare, om dock ytligare än de ovan nämnda begreppen. Även lojalitet diskuterades av samtliga författare och ansågs vara ett mål att sträva efter. Men då många pusselbitar måste falla på plats innan ett varumärke kan uppnå lojalitet, tillskrevs inte detta begrepp samma betydenhet som exempelvis identitet och kommunikation. De begrepp som varumärkeslitteraturen förvisso tangerar, men som inte av författarna ansågs vara av större vikt inom varumärkesteorin är exempelvis innovation. Aaker är den som i störst utsträckning nämner detta begrepp, då han tar upp att i vissa fall kan innovation sägas vara nyckeln till viktiga varumärkesassociationer. Melin talar om att planera för framtiden, men lägger inte någon egentlig tyngd vid detta.

Matrisen synliggör således vilka begrepp som har störst inflytande inom varumärkesteorin. Av de i matrisen presenterade begreppen har sex valts ut, vilka kan betraktas som *nyckelbegrepp* inom varumärkeslitteraturen. Detta då de övriga tre begreppen i mycket liten omfattning behandlas inom varumärkesteorin, utan främst inom den framtidsforskning som studerats. Vidare handlar varumärkesuppbyggnad om en ständig process och de valda nyckelbegreppen har därmed länkar sinsemellan. Ordningen i denna process motiveras av den ordning genom vilken ett behov för respektive nyckelbegrepp uppkommer. Har varumärket ingen funktion så kan det heller inte sägas ha behov av en identitet, och så vidare. Detta resonemang gällande nyckelbegreppens tidsrangordning illustreras nedan:

Figur 3.8a: De sex nyckelbegreppens inbördes relation



Funktion (2) – Varumärkets funktion är en grundläggande förutsättning för uppbyggnaden av starka varumärken och innebär att det är viktigt att veta varför varumärket finns till och vilken funktion det ska uppfylla.

Identitet (1) – Identitet tycks vara den allra viktigaste biten av ett varumärke. Varumärkets identitet beskrivs gärna som det emotionella

mervärdet och innebär hur företaget vill att varumärket ska uppfattas.

Kännedom (2) – När varumärket har laddats med funktion och en identitet är det viktigt att skapa kännedom om varumärket hos konsumenten.

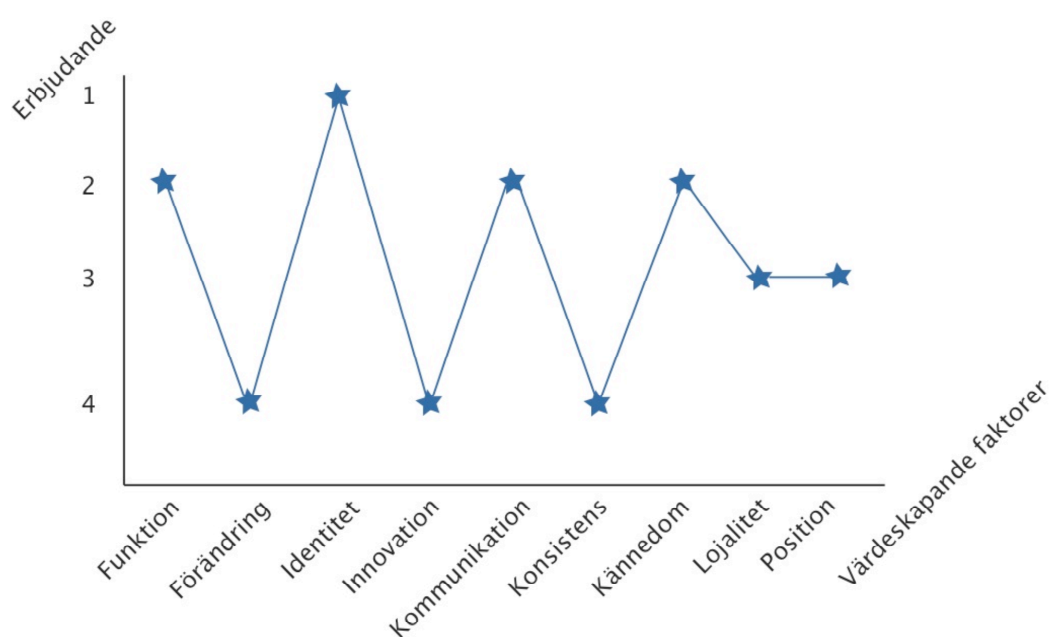
Positionering (3) – När konsumenterna känner till varumärket är det tid att övergå till positionering av varumärket. Detta innebär att definiera den primära målgruppen och att förmedla ett unikt erbjudande till denna.

Kommunikation (2) – Nästa viktiga steg i processen handlar om att kommunicera ut varumärkets erbjudande till konsumenten. För att nå ut med sitt budskap till konsumenten på bästa sätt, krävs ett väl genomtänkt kommunikationsprogram.

Lojalitet (3) – När alla ovanstående byggstenar är på plats kan varumärket sträva efter en lojal kundbas, i förhoppning om att uppnå/förbli ett starkt varumärke. Ett viktigt inslag i detta steg är att uppfylla de förmedlade förväntningarna på varumärket.

De ovan presenterade nyckelbegreppen har även tilldelats en sifferkod mellan 1-3 för att lättare kunna illustreras i Strategy Canvas. De övriga begreppen som presenteras i teorimatrisen har tilldelats sifferkoden fyra (4), då dessa begrepp tangeras men inte har något större inflytande enligt varumärkeslitteraturens författare. Av denna sammanställning kan nu en Strategy Canvas baserad på varumärkesteorin utformas. Att avståndet mellan tre (3) och fyra (4) på Y-axeln är större än mellan övriga siffror syftar till att synliggöra att de begrepp som tilldelats en fyra berördes i betydligt lägre utsträckning än övriga begrepp.

Figur 3.8b: Strategy Canvas baserad på varumärkesteorin



Denna Strategy Canvas visar vilka inslag som enligt varumärkeslitteraturen är av stor vikt vid utvecklandet av varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel. Nästa steg blir att undersöka huruvida empirin bekräftar detta. Studien består i att kartlägga vilka värdeskapande faktorer som kommer att krävas för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel, vilket antyder ett framåtblickande perspektiv. Då den traditionella varumärkesteorin inte nämnbart behandlar denna dimension, kompletterades teorikapitlet med teorier om framtidsforskning. Även denna aspekt kommer därmed att utgöra ett inslag i empirin, om dock insorterat under varumärkesteorins rubriker. Den empiriska analysen förväntas ge svar på om framtidsforskningens teorier i själva verket har en given plats i varumärkesteorin. Det vill säga, om även framtidsplanering utgör en värdeskapande faktor vid utvecklandet av varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel.

4 Tre varumärkesexperter

I detta kapitel introduceras ett galleri över de tre intervjuade varumärkesexperterna samt de företag som de representerar.

4.1 Presentation av respondenterna



Label är en varumärkeskonsultbyrå baserad i Göteborg som fokuserar på analys och strategiutveckling av varumärken. Företaget driver inga reklam- eller pr-projekt utan jobbar renodlat med strategi- och organisationsfrågor utifrån ett varumärkesperspektiv. Företaget har tre anställda och ingår i världens tredje största byrånätverk med representation i 76 länder.¹³⁶

Det var inte en spritfabrik i Åhus som man köpte, man var intresserade av att köpa ett starkt varumärke.

*Johan i samtal om Absolut Vodkas
höga försäljningspris*

Johan Gromark är civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg med inriktning mot marknadsföring, och arbetar sedan tio år tillbaka som varumärkeskonsult och VD på Label. I media förekommer Johan relativt frekvent, ofta citerad som varumärkesexpert. Bland annat har han uttalat sig i Dagens Nyheter angående fullt hur lönsamt det är för företag att investera i sitt varumärke. *“De företag som utnyttjar varumärket som strategisk resurs är nästan dubbelt så lönsamma.”*¹³⁷ Nyligen yttrade Johan sig angående det nya namnet på Volvos kommande lågprislastbil: *“Det är livsfarligt att smitta ett starkt varumärke med negativa associationer.”*¹³⁸ Enligt Johan stavas världens bästa företagsnamn Apple.

¹³⁶ Label, www.label.se, 2008-04-08

¹³⁷ Sandberg, P. (2005-09-06) *Varumärket är guld värt*, www.dn.se, 2008-06-05

¹³⁸ Ahlbom, H. & von Schultz C. (2008-05-21) *Livsfarligt att smitta starkt varumärket*, www.nyteknik.se, 2006-06-05



LynxEye är ett Stockholms-baserat konsultföretag som fokuserar på brand management. Företaget startades 1999 av grundarna Johan Ekelin och Christian Ihre som kom från Procter & Gamble. Idag består LynxEye av konsulter med bakgrund och erfarenhet från antingen stora konsumentvaruföretag, strategikonsultföretag eller marknadsundersökningsföretag. Därigenom förenas klassiskt marknadsföringstänk med managementkonsulting.¹³⁹

20 % av ungdomars ordförråd [...] är varumärken.
Så det har såklart hänt jättemycket!

*Sofia på frågan om hur varumärkesutvecklingen
har sett ut de senaste tio åren*

Sofia Björkman är civilekonom från Handelshögskolan i Stockholm med inriktning mot marknadsföring. Hon har även läst *Marketing Communication Excel*, en specialinriktning med fokus på marknadskommunikation. Sofia är relativt nyutexaminerad och jobbar sedan två år tillbaka som varumärkeskonsult på LynxEye, vilket är hennes första arbetsplats.



Trustmark Management AB är baserat i Göteborg och jobbar med varumärkesfrågor. Hur sköter företaget sitt varumärke och hur görs detta för att uppnå en hög status kring varumärket? Detta är frågeställningar som ligger företaget varmt om hjärtat.¹⁴⁰ I början av 1990-talet arbetade grundaren till Trustmark Management, Håkan Lagergren, med Volvo och dess varumärke. Under denna period konstaterades att Volvo skulle gå från att vara ett "trademark" till att bli ett "trustmark". "Det tyckte jag lät så himla bra att jag lånade det uttrycket och myntade Trustmark Management. Detta var 1994", säger Håkan.

De som kommer att lyckas är de som har något unikt att komma med, det är särskiljandet som är av värde.

*Håkan på frågan om morgondagen kommer
att ställa andra krav på varumärken*

Håkan Lagergren är initiativtagare och ledare för företaget Trustmark Management, samt författare till ett antal böcker och artiklar inom varumärkesområdet. Håkan har en lång bakgrund som copywriter, bland annat på Sveriges Telegrambyrå, samt över 10 års erfarenhet från reklambyrån Ogley & Mather i London.

¹³⁹ LynxEye, www.lynxeye.se, 2008-04-08

¹⁴⁰ Trustmark Management, www.uidfuturemap.se/index.html, 2008-04-20

5 Empirisk analys

Följande kapitel presenterar det empiriska materialet. Här analyseras och diskuteras källmaterial löpande i förhållande till de valda varumärkes-, framtids- och strategiteorier som framställs i kapitel 3. Kapitlets struktur baserar sig på de sex nyckelbegrepp som presenterats i den teoretiska referensramen. Ordningen följer figur 3.8a, där nyckelbegreppen presenteras utifrån inbördes relation. Funktionen följs således av identitet och kännedom, därefter presenteras positionering, kommunikation och slutligen lojalitet. Tanken med kapitlet är att skapa en förståelse mellan teori och empiri.

5.1 Funktion

Hur arbetar man med varumärket för att ständigt hålla det uppdaterat, samt hur kan ett varumärke värderas i förhållande till andra varumärken? Har ett varumärke olika funktioner externt respektive internt, samt vilka kundbehov är viktigast att uppfylla med varumärket? I detta avsnitt kommer dessa frågor samt ytterligare flera, med anslutning till det framtida varumärket, att diskuteras. Den övergripande utgångspunkten är varumärkets funktion, det vill säga det sätt att fungera och den tillämpning ett varumärke har i praktiken.

5.1.1 Dagens Funktion

På frågan om vad som är det viktigaste vid uppbyggnaden av ett varumärke, tar Håkan som exempel varumärket Pågen och den förändring som bolaget genomgick för ett antal år sedan. ”Pågen gick med förlust men omvandlade detta till vinst, därför att de tog bort alla produkter som inte var unika. ’Allting som andra gör är det ingen idé att vi också krigar med, utan vi utvecklar egna produkter’ resonerade de” Denna process går i linje med den varumärkesstrategi som Aaker beskriver i *Building Strong Brands*. Enligt honom bör varumärkesstrategin ses utifrån tre perspektiv: konsumentanalys, konkurrensanalys samt självanalys. Själva meningen med denna strategi är att skapa resonans åt vad konsumenterna efterfrågar, att undvika konkurrenternas styrkor och utnyttja dess svagheter, samt att utnyttja sina egna styrkor och motverka svagheter.¹⁴¹

Johan betonar kring samma fråga vikten av riktmärken såsom kontinuitet, långsiktighet och tydlighet för att bygga upp ett starkt varumärke. Sofia menar att det handlar om att räkna fram vad det är som driver personens preferens och vad är det som bygger den här unika uppfattningen hos konsumenterna, för att sedan kunna utnyttja detta vid varumärkesbyggandet.

¹⁴¹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

Enligt Melin finns det fem funktioner att fylla för ett varumärke, sett ur märkesinnehavarens perspektiv. I *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* menar författaren att varumärket bör verka som en identitetsbärare, informationsbärare, positioneringsinstrument, tillväxtgenerator och konkurrensmedel.¹⁴² Om än uttryckt i andra ord, kan alla dessa faktorer sägas vara inbegripna i respondenternas ovan givna svar, gällande vad som bör tas i beaktande vid uppbyggnaden av ett varumärke.

Vidare menar Håkan att den allt mer ökande konkurrensen i vissa fall har inneburit en prispress som har inverkat negativt på varumärkesuppbyggandet. *”Vinstmarginalerna är i flera fall oerhört hårt pressade. Det är jättesvårt att få igenom ett starkt varumärke under de här förutsättningarna, internt blir det helt enkelt för stort fokus på priset.”* Dessa anledningar tas också upp av Aaker i *Building Strong Brands*, som har identifierat det ökade konkurrenstrycket och påtryckning att konkurrera med hjälp av pris, som två av de totalt åtta identifierade hinder vilka kan leda till att företag misslyckas med att uppnå ett starkt varumärke.¹⁴³

Hur arbetar man då med varumärken för att ständigt hålla det uppdaterat, och vad finns det för svårigheter i detta arbete? *”Ett uppdaterat varumärke är en organisk process”*, säger Håkan, och pratar om en kedja, från råvaruleverantören till i slutändan brukaren av varumärket. *”Uppdateringen måste göras hela vägen från grunden fram till användaren. Att alla tar sitt ansvar, sitt miljöansvar, sin kunskap, att man tillför saker som är bra för just det varumärket. Det innebär att i konkurrensens namn så måste man ju hela tiden förnya sig på något sätt, samtidigt som man inte helt får ändra koncept och säga att nu gör vi något annat.”*

”Det är en tuff utmaning och det är vad vi brukar kalla för ’Total Brand Management’, säger Sofia, angående att hålla sitt varumärke uppdaterat. ”Att allt det man säger, men även det man har sagt, och har gjort och kommer att säga påverkar. Därför är det viktigt att tänka på att man hela tiden håller sin segmentering uppdaterad, att man har koll på vad som händer med konsumenterna och med kommunikation. Det är viktigt att man hela tiden ser över hela erbjudandet för att inte hamna efter.”

Johan menar att arbetet med kontinuerlig innovation och produktutveckling är mycket viktigt. *”Kommunikationen är också viktig att tänka på för att hålla varumärket ’top-of-mind’ i konsumenternas medvetande. Svårigheter med detta arbete är uthålligheten, att vara konsekvent över tiden samt tydligheten. Detta är även de förutsättningar som krävs för att bygga ett starkt varumärke.”* Johans resonemang stämmer överens med vad Kapferer skriver i sin bok *Strategic Brand Management*. Författaren menar här att det krävs konsistens och uthållighet i identitetsutvecklingen för att en märkesidentitet ska vara konkurrenskraftig över

¹⁴² Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁴³ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

tiden.¹⁴⁴

Respondenternas svar stöds ytterligare av vad som framkommit i teorin. I *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärket* karakteriserar Melin märkesidentitet utifrån vad varumärket vill stå för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt.¹⁴⁵ Keller summerar i *Strategic Brand Management* att ett antal olika associationer kan sättas i samband med ett varumärke. För att skapa ett starkt varumärkeskapital är det viktigt att varumärket har några starka, fördelaktiga och unika varumärkesassociationer.¹⁴⁶

Sofia menar vidare att för att upprätthålla sitt varumärkes styrka är det väldigt viktigt att inte bli reaktiv, att företaget bara svarar på vad andra gör. ”Då finns det en risk för att man halkar efter och bara försöker hålla näsan över ytan, istället för att styra och säga att det här är vårt erbjudande, det här är vad vi erbjuder våra konsumenter.” Denna fråga behandlas djupare av Peter Schwartz i *Inevitable Surprises – a survival guide for the 21st century*, där författaren menar att det finns tre faktorer som är viktiga att komma ihåg i en dynamisk miljö. Schwartz menar att en vanlig respons på förändrade förutsättningar kan vara förnekelse, följt av försvarande, men att en betydligt mer givande strategi är att undvika förnekelse och att planera för förändringen istället för att kämpa mot den.¹⁴⁷

Hur påverkas då ett varumärke av plagiat? Johan menar att det är en intressant frågeställning. ”Vissa menar ju att det där inte enbart är negativt utan att det också kan bidra till spridningen och kännedomen om varumärket. Samtidigt så är ju risken att varumärket uppfattas som mindre attraktivt, då det förknippas med kopior. Jag tillhör nog inte den falangen som tycker att det är positivt med kopior, utan det är nog tvärtom i min värld.” Håkan är av motsatt åsikt. ”Ja, det stärker ju varumärket om man blir plagierad, då har man ju gjort något bra.” Sofia tillför ytterligare en syn på saken. ”Jag vet inte om det påverkar så väldigt mycket. För att det ska finnas en marknad för plagiat så måste det vara något som inte stämmer för varumärket. Antingen är det en bristande distribution som gör att det inte går att få tag på den här varan och som gör att man måste söka ett alternativ, eller så är det alldeles för dyrt. Det är någon typ av otillgänglighet av den riktiga varan, som gör att det finns ett behov för plagiat.” Faran, menar Sofia, ligger i att konsumenten inte förstår att det är ett plagiat man köper, och att plagiatet inte levererar vad originalet utlovar. ”Om jag exempelvis köper en väska som jag tror är en riktig Louis Vuitton väska och den går sönder efter en vecka, så finns det en uppenbar fara för varumärket. Oftast har jag ju dock trots allt förstått att det är ett plagiat jag köper, så det borde ju inte påverka.”

Sofia tar också upp ett annat intressant ämne i anslutning till frågan om varumärkesplagiat. ”Vi har även den här diskussionen om vad som är plagiat. Om man tittar på matvaruhandeln

¹⁴⁴ Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management*

¹⁴⁵ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁴⁶ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

¹⁴⁷ Schwartz, P. (2003) *Inevitable Surprises – a survival guide for the 21st century*

så är det väldigt många av 'private label'-produkterna [matvarukedjornas egna produkter] som naturligtvis ser precis likadana ut som andra produkter. ICA har exempelvis ett kaffe som påminner om Gevalia. IKEA har också de en tendens att göra produkter som väldigt mycket påminner om andra produkter. Plagiat gäller ju således inte bara jättefina väskor."

I denna fråga överensstämmer respondenternas svar endast delvis med teorin. Aaker menar i *Building Strong Brands* att den upplevda kvalitén är det som kunden faktiskt köper. Upplevd kvalitet ger enligt författaren ett mått på vilken grad av "godhet" som ett varumärke förmedlar.¹⁴⁸ Treffner & Gajland skriver i *Varumärket som värdeskapare*, att om inte upplevelserna stämmer överens med förväntningarna så kommer konsumenten inte att vilja köpa produkten igen och därmed har det inte skapats någon styrka i varumärket. Författarna diskuterar här också problemet med plagiat av produkter. Liksom Sofia förutspår, så menar författarna att om konsumenten tror att det är ett original denne har köpt, och plagiatet inte motsvarar de förväntningar konsumenten har på produkten (originalet), så kan originalet tappa attraktionskraft.¹⁴⁹

Hur kan då ett varumärke värderas i förhållande till andra varumärken? Håkan menar att varumärkets värde i stor utsträckning har att göra med ledningen för varumärket. "Om vi tar Steve Jobs och ledningsgruppen för Apple, är detta ett kanske unikt exempel. I vår generation är kontinuiteten oerhört viktig för att konsumenten ska kunna känna tillit. Det är också viktigt att människorna bakom varumärket syns" Hållbarhet är ett nyckelord menar Håkan. "Varumärket måste stå för hållbarhet, att konsumenten kan lita på att det kommer att finnas kvar och att det kommer att fungera på ungefär samma sätt som det gjorde igår. Visst bör det dessutom införlivas vissa förändringar och dessa ska ledas av en kunnig stab av motiverade, trevliga människor. Viktigt är också att alla människor som går till den här arbetsplatsen tycker att detta är världens bästa arbetsplats. Filippa K är ett sådant exempel. Det finns företag där de brinner för samma idé, alla har samma upplevelser och samma vision. Detta förmedlar också den genuinitet som är otroligt viktig för ett varumärke."

Sofia har ett annat perspektiv, och pratar om hur varumärket värderas i rent ekonomiska termer. "Hur man gör det tvistar de lärda om, det är ju en ganska stor utmaning, vilket värde som kan tillskrivas ett varumärke. Då tittar man på hur mycket ett varumärke säljs för i förhållande till kännedom exempelvis". "Men det där är jättesvårt", fortsätter Sofia, "det finns ju många olika teorier om hur man värderar varumärken. Man kan titta på en modell som Toyota har som heter 'Brand Preference Index' som är en trätformad modell där 'awareness' är högst upp, och sedan 'knowledge', 'liking', 'consideration' och 'preferens' längst ner i tratten. Då börjar man med att titta på hur många som känner till varumärket idag, hur många av dessa kan något mer, och hur många av dem tycker om, och hur många av dem skulle kunna tänka sig att köpa, och hur många av dem som föredrar varumärket. När

¹⁴⁸ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁴⁹ Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*

man har räknat ihop dessa steg leder det till att man får någon typ av summa, och på så sätt kan man jämföra varumärken mot varandra, vilket har gjorts inom bland annat bilindustrin.” Också Johan diskuteras varumärkesvärdering ur ett likartat perspektiv. *”Man kan jämföra styrkan i olika varumärken med hjälp av begreppet ’brand equity’. Då kan man se styrkan i olika hänseenden, vad gäller kännedom, lojalitet och preferens.”*

Respondenternas svar ovan, speglar flera olika perspektiv än teorins något ensidiga, där *brand equity* är den vanligast förekommande modellen över varumärkeskapital. De fem elementen som läggs fram i denna modell vilken presenteras av Aaker i *Building Strong Brands*, återspeglas i Johans svar, samt delvis i Sofias. Dock presenterar den sistnämnda en alternativ modell, vilken inte har återfunnits i den i studien aktuella litteraturen. Den hållbarhet som omtalas av Håkan, kan möjligtvis översättas till den delen av varumärkeskapitalet som består av märkeslojalitet. Melin menar att genom att tillfredsställa konsumentens behov, kan strävan att uppnå en långvarig relation med denne realiseras, vilket ger sig uttryck i märkeslojalitet. Ett varumärkes hållbarhet är annars inget begrepp som explicit förekommer inom studiens valda litteratur.

Vidare diskuteras huruvida ett varumärke har olika funktioner internt respektive externt. *”Har man en annan uppfattning av sitt varumärke externt än internt, då har man ett väldigt stort arbete framför sig”*, menar Håkan. *”Först och främst ska människorna som jobbar på företaget känna starkt att vi tror på detta och det är det som gör att vi går till vårt arbete och får lön varje månad, det är det grundläggande.”* Håkans åsikt delas av Sofia. *”Egentligen ska väl varumärket inte ha olika funktioner. Man kan säga att internt så är det väldigt viktigt att man har en typ av vision som man kan samla organisationen kring, och där handlar det om att man säkerställer att varumärket har en typ av potential i framtiden, en affärspotential.”* Johan pratar om varumärkets funktion utifrån den anställdes perspektiv. *”Employer branding är viktigt för den anställdes egen image, för många är det viktigt att förknippas med ett starkt arbetsgivarvarumärke.”*

Såsom framgått i teorin syftar all varumärkesuppbyggnad till att skapa lojalitet bland konsumenterna i målgruppen. För att lyckas med detta krävs det emellertid, enligt Melin, även lojalitet från märkesinnehavarens sida. Därför finns det enligt författaren anledning att göra en distinktion mellan intern och extern märkeslojalitet.¹⁵⁰ Dock tar Melin inte ställning till huruvida den externa och interna märkeslojaliteten skiljer sig åt. I den undersökta teorin förekommer inte begreppet varumärkesidentitet då interna förhållande diskuteras, utan istället används begreppet företagsidentitet. Respondenterna uttrycker sig annorlunda, exempelvis Johan som talar om ett starkt arbetsgivarvarumärke.

När respondenterna fick frågan om vilket behov som var viktigast att uppfylla för ett varumärke, utifrån *funktion, social tillhörighet, ideella behov* och *mental tillfredsställelse*

¹⁵⁰ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

visade det sig att det inte fanns något givet svar. Johan menar att det är svårt att ha en tydlig åsikt om hierarkin mellan dessa nivåer, och vilket som är viktigast. ”*Det man kan säga rent generellt är att i takt med att produkter blir allt mer lika varandra blir de mjuka värden viktigare än de hårda, mer rationella grunderna. Det vill säga en viktig funktion för varumärket är att jobba för att bli skickligare med att konkurrera med de mjuka värdena.*” Enligt Sofia är det jättesvårt för att det handlar om att ha en helhetssyn på varumärket. ”*Behovet att fylla kommer alltså att vara olikt beroende på vilka olika drivkrafter som finns hos konsumenten. Det kan även bero mycket på konsumtionstillfälle och kontext, vilket kan ha att göra med en eller flera utav dessa faktorer, exempelvis funktion eller social tillhörighet.*”

En intressant skillnad går här att urskilja gentemot vad exempelvis Aaker anser är den bas ett varumärke förlitar sig på. I *Building Strong Brands* skriver författaren att de funktionella värdena är det mest grundläggande som ett varumärke erbjuder. Om ett varumärke kan erbjuda funktionella värden som är överlägsna konkurrenternas, kan det komma att dominera sin kategori.¹⁵¹ Respondenternas svar pekar dock i riktning mot att behovet att fylla är beroende av vad som efterfrågas, och att det inte går att utmåla det ena eller andra värdet som något slags basbehov som först och främst måste uppfyllas.

5.1.2 Funktion ur ett framtidsperspektiv

Aaker framhäver i *Building Strong Brands* vikten av att förmedla samtida värden, vilket innebär ständigt förändrade förutsättningar för varumärkesarbete, i takt med att samhället förändras. Detta leder i sin tur till att företag har en fördel i att jobba med att förutspå framtida hot och möjligheter för varumärket.¹⁵²

När framtidsaspekten tas upp, är Håkan klar över att han tror att morgondagen kommer att ställa andra krav på varumärken än vad som är fallet idag. ”*Ja, absolut! De etiska kraven har ju blivit allt mer omtalade, likaså CSR [Corporate Social Responsibility]. De etiska frågorna kommer mer och mer att ta överhanden i framtiden. Miljöproblemen, och miljökrisen i världen blir bara större, vi har inte brytt oss utan har bara ångat på och det kan vi inte fortsätta med, utan där har varumärkena ett ansvar. De varumärken som människor köper kan man låta bli att köpa om de är miljöbovar och har dålig etik, och det är egentligen det som är dynamiken också, att företag i framtiden inser att inte kan bete sig hursomhelst. I och med den allt hårdnande konkurrensen så kan konsumenterna alltid välja någon annan.*” Håkans resonemang stöds av Melin. Enligt honom är en grundläggande förutsättning för att ett varumärke skall kunna utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel att märkesinnehavaren aldrig betraktar den varumärkesuppbyggande processen som avslutad. För att ett starkt varumärke skall kunna bibehålla sin styrka krävs en kontinuerlig utveckling av

¹⁵¹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁵² *ibid.*

dess inneboende konkurrenskraft, skriver Melin. Ett företags varumärkesstrategi är därför inte statisk utan i högsta grad dynamisk menar författaren.¹⁵³

Håkan utvecklar sina tankar vidare. ”Det kommer att bli än mer viktigt framöver med ett gemensamt fokus som berör alla inom företaget; ekonomer, tekniker, HR. Alla ser och säger samma sak; Vi heter Pågen, vi bakar med kärlek och vi gör bara en viss typ utav bröd. Här kommer det att handla om en förädling av hela verksamheten, att man effektiviserar och hela tiden gör allting lite bättre, och har innovation som en röd tråd.”

Framtidsforskaren Jensen menar att det framtida samhället, *The Dream Society*, kommer att efterfråga företag som omger sig med värden såsom sympati, deltagande och medhjälpande. I *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business* förutspår författaren en alltmer ökande ekologisk framtid, vilken ytterligare kommer lyfta fram hållbarhet, återvinning och vikten av att ta hand om naturen.¹⁵⁴ Också Sofia tror på förändrade krav i framtiden, och är inne på samma tankegång som Håkan. ”I samma takt som världen förändras är det klart att hela varumärkesbiten kommer att förändras också. En sak som kommer alltmer starkt är CSR, med alltmer etiskt ansvarstagande.” På liknande sätt uttrycker sig författarna till *Morgondagens värderingar – För dig som tänker vara med bortom sekelskiftet*. Jegers & Lindgren har här identifierat ett ökande framtida miljöengagemang, som de menar kommer att ställa företag och organisationer inför stora utmaningar, inte minst då kraven på social och miljömässiga hänsyn ökar.¹⁵⁵

Johans svar kan sägas sammanfatta respondenternas uppfattning i frågan. ”Jag tror att vi kommer att se mer utav de mjuka frågorna och att företag blir ännu mer måna om sitt ansikte som organisation. Corporate branding kommer att bli ännu viktigare än vad det är idag. Det är redan en trend men den kommer vara ännu mera framträdande i framtiden.”

Jensen menar att dagens ”*Information society*” gradvis kommer gå mot ett ”*Dream society*”, vilket innebär att varumärken i hög utsträckning är beroende av att kunna sälja sitt budskap med hjälp av en framgångssaga. Han menar att den framtida konsumenten kommer att efterfråga mer ”*imagination*” än ”*information*”. På frågan om hur respondenterna ser på ovanstående teori går svaren isär. Håkan menar att ”*imagination*” måste finnas varje dag i allting, och att människan gärna vill befinna sig i en sorts imaginär värld. ”Ett exempel är återigen Apple, som befinner sig på gränsen mellan fantasi och verklighet. De skapar saker som man bara inte tror är sant och de tänjer gränser.” Samtidigt menar han att detta inte

¹⁵³ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

¹⁵⁴ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

¹⁵⁵ Jegers, I. & Lindgren, M. (1992) *Morgondagens värderingar – För dig som tänker vara med bortom sekelskiftet*

utesluter att man som konsument kan ha en konservativ, funktionell inställning till det man köper och att man även vill ha något som är lite mer gammeldags.

Sofia är däremot inte helt säker i frågan. ”Jag tror att dessa två, *imagination och information*, bygger varandra och att man behöver båda. Att man dels behöver fantasi och lite mer drömande, men även den här trovärdigheten som kommer från informationen. Det är ofta väldigt svårt att övertyga någon om att det kommer att kännas såhär eller såhär när du konsumerar vår produkt eller tjänst innan man har bevisat sig. Man måste bygga en plattform för varumärket, och den kommer från informationen.”

5.1.3 Sammanfattning av nyckelbegreppet funktion

Sammanfattningsvis kan sägas att för ett varumärke är begreppet funktion mångfacetterat, och inbegriper flertalet olika delar. En viktig funktion för ett varumärke att fylla är förmågan att kunna sticka ut i konkurrensen gentemot andra varumärken, en konkurrens som respondenterna förutspår kommer att bli alltmer intensiv i framtiden. Vikten av att ligga i framkant och inte följa i konkurrenternas fotspår betonas, samtidigt som varumärket i hög utsträckning bör sträva efter att förmedla kontinuitet och tydlighet. Vidare understryks betydelsen av ett hållbarhetsperspektiv, medan uppfattningen huruvida föreställningar [*imagination*] kommer att bli allt viktigare i framtiden är omtvistad. Ytterligare en betydande funktion hos varumärket ser respondenterna vikten av att satsa på och kunna förmedla mjuka värden, såsom ett etik- och miljöansvar. *Corporate Social Responsibility*, CSR, tas upp och betonas. De mjuka värdena i form av människor framhävs vidare, såsom vikten av att värna om de anställda, vilka i sin tur ska brinna för arbetsplatsen och varumärket. Detta kan vidare generera synergieffekter i form utav den genuinitet som kommer att bli allt viktigare att förmedla för ett varumärke.

5.2 Identitet

I ett tidigt skede av intervjuerna ombads respondenterna att ge exempel på vad de anser vara ett starkt varumärke. Ett varumärke som samtliga respondenter nämnde var Apple. Likaså var IKEA, Volvo, Coca-Cola och Absolut Vodka populära förslag. Ytterligare förslag var bland annat Harley Davidsson, H&M, Innocent Drinks och Pågen. Flertalet av dessa varumärken omtalas även i varumärkesteorier, och gemensamt för dessa är att de har en stark identitet.

5.2.1 Dagens identitet

Melin förklarar i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* att många företag idag inte kan konkurrera med produktkvalitet och inte vill konkurrera med pris. Som

följd av detta menar Melin att identiteten har en stor betydelse för en märkesprodukts framgång. Vidare beskriver Melin märkesidentitet som utvecklingen av ett emotionellt mervärde.¹⁵⁶ För att knyta an till de varumärken som respondenterna ansåg vara starka kan Harley Davidsson stå som exempel. Detta är ett varumärke som Jonas Ridderstråle hävdar har en stark identitet och erbjuder en emotionell upplevelse. *"Harley Davidson tillhandahåller möjligheten för en 43-årig revisor att klä sig i svart läder, köra genom små samhällen och få människor att bli rädda för honom."*¹⁵⁷ Detta går helt i linje med hur Håkan uttrycker vikten av märkesidentitet. *"Varumärken är uttrycksmedel."* Håkan tillägger att märkesidentitet, sett från konsumentens perspektiv, representerar faktorer som konsumenten ifråga värdesätter. *"Man vet att man kan lita på produkten, man vet att det är precis det som man betalade för. Likaså kan man veta att man har köpt en produkt som inte förstör arbetsmiljön för andra människor."*

Håkan uttrycker att ordet *identitet* är vad allting handlar om, men menar även att begreppet märkesidentitet lätt kan få en negativ tolkning. *"Barn och ungdomar tror att de inte är någonting om de inte valt rätt varumärke. Detta är helt och hållet ett identitetsproblem."* Detta går i linje med vad Lönn & Löhman talar om i *Varumärkets manuskript*. Författarna menar att konsumenterna använder varumärken på samma sätt som skådespelare använder rekvisita, för att förtydliga den rollkaraktär som han eller hon har valt. Ett varumärke för på så sätt konsumenten närmare sin idealbild.¹⁵⁸ Vidare talar Håkan om identitet i två dimensioner, det personliga och det gemensamma. *"Jag citerar sångerskan Björk som sa att är man trygg i sin identitet så kan man vara klädd i vad som helst och umgås med utomjordingar."* Håkan fortsätter resonemanget och menar att *"är du inte säker på din identitet så blir du inte heller en bra lagspelare. Det är alltså mycket viktigt att förstå identitetsbegreppet, det är mitt absoluta råd till alla varumärken!"*

Exemplet på Harley Davidsson bekräftar även vad Melin menar att en märkesidentitet karaktäriseras av, det vill säga vad varumärket står för och vad som gör det unikt.¹⁵⁹ Denna definition av märkesidentitet bekräftas även av Sofia, som menar att märkesidentiteten handlar om en visuell tillgång, bestående av två dimensioner. *"En emotionell del som handlar mer om tonaliteten i märkesidentiteten, där det handlar om värden. Sedan har man en rationell del, som handlar om en grafisk profil och färgsättning."* Denna indelning av märkesidentiteten är vad Melin benämner primär respektive sekundär identitetsbärare.¹⁶⁰

Johan däremot förklarar att han inte har en tydlig uppfattning om att en märkesidentitet måste innehålla det ena eller det andra. Han poängterar att det finns många olika modeller och

¹⁵⁶ Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*

¹⁵⁷ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s. 23

¹⁵⁸ Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

¹⁵⁹ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁶⁰ Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

system på vad en märkesidentitet är för något och vad den bör innehålla, och att definitionen beror på vilket företag man arbetar med. En förlängning på detta resonemang följde av frågan om det finns en optimal märkesidentitet. Samtliga respondenter var eniga om svaret på denna fråga och menade att det på ett generellt plan inte går att identifiera en optimal märkesidentitet. Sofia beskriver det som att det *”kan finnas en optimal märkesidentitet som är extra bra för ett visst varumärke, men det är en viktig del i varumärkesarbetet att hitta sin egen identitet.”*

Aaker menar att det finns viktiga hjälpmedel för att utveckla ett varumärkes personlighet och märkesidentitet.¹⁶¹ Dessa listas nedan:

- Ge en bild av användaren
- Att framträda i specifika sammanhang
- Att framhäva sitt geografiska ursprung
- Utforma särpräglad reklam
- Använda kända personer
- Använda symboler

Respondenterna fick här ta ställning till vilken av dessa metoder de ansåg mest slagkraftig. I detta ställningstagande var respondenterna eniga – inget förslag är det andra överlägset. Vilket av dessa hjälpmedel som bäst skulle kunna nyttjas för att utveckla ett varumärkes personlighet beror helt och hållet på kontexten och vilken produkt det handlar om. Sofia beskriver sitt resonemang: *”Det kanske är superkrystat och helt otrovärdigt att en känd person stödjer ett visst varumärke. Det kan fungera jättebra för ett varumärke, men inte alls för ett annat. Att framhäva ett geografiskt ursprung kanske är en jätteviktig del för en lagrad whiskey eller för ekologiska bomullskläder från H&M. Men för andra varumärken kanske det inte tillför någonting och då är det onödigt att lägga energi på det.”*

Snarlika exempel framförs av Johan. *”I några fall är det jättebra att framhäva sitt geografiska ursprung. Är man exempelvis fransman eller italienare så har man jättestor nytta av att lyfta fram ditt ursprung om man är i modebranschen. Kommer du från Serbien och ska skapa modekläder så är det tveksamt om det geografiska ursprunget har någonting positivt att tillföra när det gäller mode. Det är alltså väldigt kontextberoende och därför kan man inte säga att någon av de sex faktorerna är bättre eller sämre än någon annan.”*

Melin menar att svårigheten då blir att sammanlänka dessa beståndsdelar till en helhet, något som krävs för att bygga ett starkt varumärke. Denna tanke bekräftas av Sofia, som talar om att starka varumärken är varumärken som har lyckats bygga ihop hela sitt erbjudande. *”Det är det det handlar om, att lyckas få alla delar att hänga ihop.”*

¹⁶¹ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

Som en förlängning på diskussionen kring huruvida det går att generalisera olika moment gällande märkesidentitet, fick respondenterna frågan om de trodde att värden förknippade med varumärkesidentiteter är branschberoende. Sofia tycker inte att värden förknippade med varumärkesidentiteter är särskilt branschberoende. På ett generellt plan menar Sofia att det som fungerar i vissa branscher kan ha svårare att fungera i andra branscher, samtidigt som det har mycket med trender att göra. *”Sportbilsbranschen exempelvis, där skulle det vara svårt att ha ett varumärke eller en identitet som handlar om att ’vi tar ett miljömässigt ansvar’. Men kanske är det bara en tidsfråga. Det inte fungerar just nu men det är ändå en global trend som borde kunna växa in i andra branscher och i fler kategorier.”*

Detta resonemang stöder även Johan. *”Det finns generella värden som alltid återkommer i en varumärkesidentitet, som inte alla behöver vara förknippade med en viss bransch.”* Johan exemplifierar även hur vissa värden kan ha en naturlig koppling till en viss bransch. *”Om man exempelvis är i livsmedelsbranschen och har valt att försöka lägga sig i kategorin ekologiskt, så finns det vissa värden som är helt naturliga i just den kategorin.”* Dessa resonemang stöds av Aakers tankar om varumärkets personlighet, som har en nära koppling till varumärkets identitet, och handlar om hur varumärket uppfattas idag. Aaker menar att varumärkets personlighet motsvaras av de associationer till varumärket som finns hos konsumenten.¹⁶²

5.2.2 Identitet ur ett framtidsperspektiv

Går det då att se några mönster på vilka värden som förmedlas via ett varumärke? Är det möjligt att identifiera vilka värdeskapande faktorer som tillkommit eller bortfallit under årens lopp? Ja naturligtvis går det att se förändringar på vilka värden som förmedlas menar Johan. *”Varumärken lever inte i något vakuum, de utvecklas i takt med att samhället utvecklas och då kommer det naturligtvis påverka vilka värden det är som lyfts fram.”* Denna reflektion motsvarar vad Melin framhäver i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*. Melin hävdar att varumärkets identitet inte byggs upp en gång för alla, utan att den ständigt måste utvecklas.¹⁶³

I detta sammanhang är det relevant att även beakta vad Lönn & Löhman talar om i *Varumärkets manuskript – scenarioplanering*. Genom att blicka framåt och identifiera möjliga framtidsscenarioer menar Lönn & Löhman att det är möjligt att skapa sig en bild av samhällets förändringar och vilka grundläggande värderingar och konsumtionsbeteenden som kommer med dessa.¹⁶⁴ Att det är viktigt att blicka framåt är något Sofia bekräftar. *”Det är viktigt att ha en spaningsfunktion och hålla koll på de stora globala trenderna som kommer. Att se vad som blir viktigt för samhället i stort.”* Vidare tror Sofia att *”i samma takt som*

¹⁶² Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁶³ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁶⁴ Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

världen förändras är det klart att hela varumärkesbiten kommer att förändras också. En sak som kommer nu är CSR, med etiskt ansvarstagande.” Sofia poängterar att eftersom människan är väldigt emotionell till sin natur så kommer dessa värden även fortsättningsvis att vara viktiga att förmedla.

Detta resonemang berörs även av Jensen, som menar att varumärkesidentitet i framtiden kommer handla om samhörighet och emotionella faktorer. Jensen förankrar dessa tankar i historien och menar att de måste vara länkade till förmågan att kunna berätta en historia.¹⁶⁵ Vidare menar Holmberg & Salzer-Mörling att det är varumärkets förmåga att kunna berätta en historia som skapar karaktär och ger varumärket en identitet.¹⁶⁶ I linje med detta förklarar Sofia att *”Storytelling eller stöd, handlar om att om man har ett erbjudande eller fördel. Att man säger att det är detta vi erbjuder dig som konsument, det är detta vi gör bäst. Då måste man även ha ett stöd kring varför man kan erbjuda den här fördelen.”*

5.2.3 Sammanfattning av nyckelbegreppet identitet

Sammanfattningsvis kan fastslås att identitet utgör en viktig del av ett varumärke. Det är varumärkets identitet som skiljer en produkt från en annan, vilket tydligt framgår av såväl teori som empiri. En stark identitet erbjuder ett emotionellt mervärde och tillåter konsumenten att spegla sitt ideal. Vidare kan en märkesidentitet inte anses vara branschknuten och inte heller evig. En varumärkesidentitet kräver ständig uppdatering och påverkas i hög grad av samhällets utveckling i stort. Samtidigt är det viktigt att kunna knyta märkesidentiteten både framåt och bakåt i tiden, då en märkesidentitet kan stärkas genom förmågan att identifiera framtidsscenarier och förmågan att berätta en historia.

5.3 Kännedom

Vad kännetecknar egentligen ett starkt varumärke? Det var den första fråga som de intervjuade varumärkesexperterna blev ombedda att besvara. I detta avsnitt diskuteras denna frågeställning, samt vidare hur utvecklingen av varumärken har sett ut det senaste årtiondet, hur denna kommer att se ut framöver samt vilka varumärken som kan komma att bli ännu starkare i framtiden.

5.3.1 Dagens kännedom

På frågan om vad som kännetecknar ett starkt varumärke påtalar Sofia vikten av att definiera

¹⁶⁵ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

¹⁶⁶ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*

till vem varumärket ska rikta sig. ”Om man inte vet det blir det väldigt svårt att klara av att bli ett starkt varumärke. Det vill säga: Vem ska vi finnas till för och vad är det som driver dessa personer som vi ska finnas till för? Vilken relation är det som konsumenten vill ha? När detta är definierat så kommer man till det faktiska erbjudandet. Vad är det vi ska erbjuda dessa konsumenter, vad är det för personlighet som vi vet driver preferens i den här gruppen? Om man har lyckats med detta har man nog klarat av att skapa ett starkt varumärke.” Aakers teori stödjer vad Sofia ger uttryck för. I *Building Strong Brands* betonar han vikten av att utveckla en personlighet. Enligt honom är relationen mellan konsument och märkesprodukt ett uttryck för märkeslojalitet, vilket förklarar varför personligheten anses vara så viktig för märkesproduktens framgång.¹⁶⁷ Håkan är inne på delvis samma linje och menar att förtroende är grunden till ett starkt varumärke. ”Förtroende är allt. Om inte ett varumärke har ett förtroende, då är det inget varumärke.” Samma tankegång kommer igen i de Chernatony & McDonald’s resonemang. I *Creating Powerful Brands*, menar de att konsumenter väljer varumärke på samma sätt som de väljer vänner. Därmed betonar de vikten av att försöka utveckla en i något avseende attraktiv personlighet hos ett varumärke.¹⁶⁸

Respondenternas svar överrensstämmer som synes i hög utsträckning med teorin, angående vikten av att tydligt kommunicera vem varumärket är och vad det står för. Håkans betoning på att skapa förtroende för varumärket hos konsumenten, kan vidare jämföras med de aspekter som Melin i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* menar ligger till grund för att varumärke fyller en rad viktiga funktioner hos konsumenten. Melin menar att varumärket ska fylla en funktion som riskreducerare och garant.¹⁶⁹ Också Mahoney argumenterar i artikeln *Living the Brand* för att det som organisationer egentligen säljer är förtroende och inte produkter, för när allt kommer omkring menar författaren, går det i många fall inte att urskilja särskilt stora skillnader mellan olika produkter.¹⁷⁰

Jonas Ridderstråle, författare till artikeln *Märk mig – konkurrens om och med känslor*, menar att den industrialiserade världen har drivits in i ett överflödssamhälle med en uppsjö av likvärdiga företag, produkter och tjänster. För konsumenter innebär detta en ökad osäkerhet men också allt större svårigheter att välja produkter.¹⁷¹ De tre respondenterna är överens om att det har hänt mycket kring varumärken de senaste tio åren. Johan säger att det har varit en väldigt intressant utveckling. ”Jag har arbetat professionellt med varumärkesexpertis i just tio år, så jag har varit med och sett det här intresset frodas och sett hur varumärkesfokuseringen har ökat väldigt mycket i näringslivet. Det är väldigt väldigt få företag och organisationer idag som inte tycker att varumärken är en strategisk fråga.” Sofia är likaså hon av samma åsikt kring hur denna utveckling har sett ut: ”Det har det blivit något av en varumärkesexplosion.” Håkan instämmer med Johan, och menar att det är stimulerande

¹⁶⁷ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁶⁸ de Chernatony, L. & McDonald, M.B. (1992) *Creating Powerful Brands*

¹⁶⁹ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁷⁰ Mahoney, A. (2000) *Living the Brand*, s. 88-95

¹⁷¹ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.18

på så sätt att det har hänt en hel del i branschen. *”Utvecklingen blev snarlik den jag förutspådde, det vill säga att det är i varumärkena som värdet sitter, det är inte i råvaran eller produkten.”* Håkans påstående får stöd av Melin. En produkts överlägsenhet i sig är inte längre tillräcklig för att garantera dess framgång. Det skriver Melin i *Varumärket – en hotad tillgång*. Författaren menar att den tekniska utvecklingstakten och hastigheten med vilken imitationer dyker upp dramatiskt har förkortat produktlivscykeln och därför sökes andra konkurrensmedel.¹⁷²

På följdfrågan om varför varumärket har blivit alltmer viktigt menar Johan att det har med konkurrenstrycket att göra. *”Det finns nästa inga verksamheter idag som är fria från konkurrens, vilket man ser väldigt tydligt inom offentlig verksamhet där man alltmer börjar intressera sig för sitt varumärke. Det kan vara allt ifrån SVT, till Systembolaget eller Apoteket. Konkurrens kan alltså ses som det starkaste incitamentet för företag att börja jobba med varumärken.”* Aaker har i *Building Strong Brands* identifierat ett antal hinder som gör varumärkesbyggandet ansenligt mycket svårare, och han menar att det är av väsentlig vikt att känna till och kunna hantera dessa faktorer för att kunna utveckla effektiva varumärkesstrategier. Enligt Aaker är just det ökade konkurrenstrycket en av anledningarna till att det i dagens samhälle blivit allt svårare att skapa starka varumärken.¹⁷³ Håkan är inne på samma tankar som Johan, och jämför med hur det ser ut i en planekonomi. *”Där finns det inte några varumärken, utan man tillverkar produkter. Så är det inte hos oss utan här stimulerar kapitalismen varumärken, och varumärken stimulerar kapitalismen. Så ett företag vet att lyckas man hitta sin nisch och utveckla sitt varumärke så kommer man skapa lönsamhet som skapar arbete som skapar arbetsglädje, tillväxt och utveckling.”*

Melin anser att det för att ett varumärke ska nå framgång, krävs att märkesinnehavaren vet vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas. *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, skriver författaren att intern märkeslojalitet är nödvändigt för att lyckas.¹⁷⁴ Detta synsätt reflekteras också hos respondenterna. På frågan om varför just Apple och Coca-Cola har blivit så starka varumärken ger Johan ett utförligt svar: *”De är väldigt varumärkesorienterade, och är måna om sina kunder och konsumenter på ett väldigt genuint sätt. Jag tror det är just den här genuiniteten som gör att de bli framgångsrika, både ur ett externt och internt perspektiv. Att de verkligen har en expertis på de värdena som de i slutändan ska leverera till sina kunder.”* Också Håkan är inne på samma tanke när han pratar om Apples anställda: *”Det är folk som verkligen brinner för det här!”*

”De här testerna kan sägas vara ett bevis på hur varumärken fungerar.” Så säger Johan apropå de blindtester som har visat att konsumenter föredrar smaken på Pepsi men Coca-Cola som märkesprodukt. Det här är “the Pepsi Challenge”, menar Sofia. *”Uppenbarligen så finns*

¹⁷² Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

¹⁷³ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁷⁴ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

det ett varumärkesproblem. Det finns något i varumärket Pepsi som konsumenter inte tycker är lika attraktivt som varumärket Coca-Cola. Det är klart att man kan lista ut vad det är och försöka ompositionera sig. Sen är det alltid jätte jättesvårt att ta marknaden från en marknadsledare som är så stark som Coca-Cola.” Detta resonemang kan relateras till teoriavsnittet om funktionella och emotionella värden, där Aakers och Melins ståndpunkter kring varumärkes mervärde diskuteras. I detta fall erbjuder Pepsi ett större funktionellt mervärde än Coca-Cola, i form av den smak som gjorde att konsumenterna föredrog Pepsi. Är varumärket känt var dock preferensen den omvända, det vill säga att Coca-Cola ger konsumenten en större emotionell stimulans. Melin menar i *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken* att det är varumärkets identitet som bidrar till det emotionella mervärdet.¹⁷⁵

5.3.2 Kännedom ur ett framtidsperspektiv

I *Varumärkets manuskript* menar Lönn & Löhman att märkesvalet är något kulturellt betingat, och därför är det viktigt för märkesinnehavaren att skapa sig en bild av samhällets förändringar och vilka grundläggande värderingar och konsumtionsbeteenden som kommer med dessa. På så sätt kan företag vara förberedda på en framtida omvärldsutveckling.¹⁷⁶ Ett exempel på detta ges av Sofia, som tror att Internet har betytt mycket för kännedomen om varumärken. ”Till stor del har varumärkesutvecklingen att göra med att man har en helt annan möjlighet till att både skapa och kommunicera varumärket. För 10 år sedan skulle nog de flesta, om man frågade vad ett varumärke var för något, säga någon bil eller en dator. Idag så har det mycket med virtuella värden att göra så det är väldigt lätt att skapa sig ett varumärke. Genom bloggar blir exempelvis själva personen ett varumärke som blir väldigt lätt att kommunicera ut. Även vad man gör på kammaren på kvällen, gör man halsband eller armband eller vad det nu kan vara, så är det väldigt lätt att visa och sälja det via nätet.” I *The Dream Society*, Jensens framtida samhälle, kommer varumärkesidentiteten allt mer handla om samhörighet, om solidaritet och interpersonella känslor. I *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business* skriver Jensen att företag i allt högre utsträckning kommer bli tvingade att tänka på hur deras varumärken kan fokuseras på iden att få människor att känna gemenskap.¹⁷⁷

Om förändrade framtida scenarion skriver också Lönn & Löhman. I *Varumärkets manuskript* menar de att genom att bevaka såväl omvärlden som närvärden har företag möjligheten att uppmärksamma förändringar i just värderingar och konsumtionsbeteenden.¹⁷⁸ Håkan har på denna fråga ett liknande synsätt som Sofia, och han anser dessutom att det efterhand kommer

¹⁷⁵ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

¹⁷⁶ Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

¹⁷⁷ Jensen, R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

¹⁷⁸ Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

att bli allt vanligare att människor får högre kännedom om varumärken. *"Varumärken griper in i så mycket som berör människor och för att människor ska få kontroll över varumärkena så att det inte blir tvärtom, att varumärkena kontrollerar människorna, och för att vi själva ska bli bra varumärkesväljare och konsumenter, så måste vi förstå mycket mer av mekanismerna och de olika roller som finns bakom ett varumärkes olika kompetenser."* Detta påstående stöds också av Sofia: *"Med Internet går allt väldigt mycket snabbare, och det gör ju att det dels blir lättare att skapa och få ut varumärket, dels att medvetenheten för varumärket ökar. Det blir mycket mer kritiskt granskande konsumenter."* Betydelsen av märkeskännedom har bland annat bekräftats i en studie av Percy & Rossiter, där det framkommit att det varumärke en konsument först erinrar sig inom en produktkategori, dvs. det varumärket som är "top of mind", är det märke som vederbörande sedan köper.¹⁷⁹

På frågan om dagens starka varumärken, såsom Coca-Cola och Apple, kommer att bibehålla sin kännedom och styrka i framtiden, och vilka andra varumärken som kan tänkas komma att öka sitt varumärkeskapital inom de närmsta tio åren, går svaren isär. Johan tycker att det är svårt att sia om, men tittar vi på svenska företag tror han fortsatt mycket på IKEA, och även H&M. *"H&M var nyligen med på Millward Brown's [en av världens ledande företag inom marknadsundersökning] rankinglista som ett utav de starkaste varumärkena i Europa, och jag tror att H&M har potential att ta sig in även på den globala Interbrand listan."* Sofia har andra toppkandidater: *"Jag tror på små nättaktörer. Skype är exempelvis högt värderat nu, men det finns andra sådana initiativ, som ex. Joost och Webtel. Den typen av företag tror jag har en otrolig potential att växa."* Aaker menar att ett innovativt perspektiv kan ses som ett medel för företaget att uppfattas som mer moderna och uppdaterade. Ett företag som tar fram produkter som innehåller mer avancerade inslag och egenskaper kommer också att ses som mer i fas med sin samtid, menar författaren.¹⁸⁰ Aaker får medhåll utav de tre respondenterna, vilka är överens om att de tror att Apple kommer att fortsätta stiga i värde. Sofias svar kan sägas spegla deras allmänna uppfattning om företaget: *"Apple är spännande, för det är ett företag som hela tiden tänjer på gränserna. Fortsätter de att ha en uppstickarattityd, så har man nog goda förutsättningar att behålla den här etablerade positionen."*

I *Building Strong Brands* diskuterar Aaker vidare att väl etablerade, traditionsrika varumärken såsom Coca-Cola, kan uppleva problem i form av att de kan ses som något gammalmodiga.¹⁸¹ Respondenternas svar angående Coca-Cola är också mer splittrade. Sofia är positivt inställd till Coca-Cola om de *"håller fast vid de starka strategier som de har"*, medan Håkan menar att Coca-Cola ligger i riskzonen: *"Coca-Cola brottas ju med att de säljer sockervatten, så det försöker ju hela tiden återuppfinna och hitta nya dietdrycker. Dessutom låter namnet Coca-Cola sött och sliskigt, men om de kan använda detta till något som är hälsosamt så kommer de förmodligen att klara sig."*

¹⁷⁹ Percy, L. & Rossiter, J. (1992) *A Model of Brand Awareness and Brand Attitude*, s. 263-275

¹⁸⁰ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁸¹ *ibid.*

5.3.3 Sammanfattning av nyckelbegreppet kännedom

Sammanfattningsvis, så kan konstateras att vikten av kännedom betonas starkt både i teori och i empiri. Ett känt varumärke har förmågan att skapa förtroende hos konsumenten. Detta förtroende kan uppnås genom att vara genuint varumärkesorienterade, både externt mot konsument och internt inom företaget. Att internt ha expertis på de värdena som ska levereras, samt utpräglat brinna för det som ska åstadkommas och därmed själva varumärket, ses av respondenterna som viktiga hörnpelare för att kunna skapa ett starkt varumärke. Det senaste decenniet har sett en stark varumärkesutveckling, där både Internet och den allt hårdnande konkurrensen har stått som pådrivande faktorer. Vidare skönjes vikten av innovation för att bibehålla stark kännedom i framtiden. Benämningarna ”en uppstickarattityd” och ”förmågan att tänja på gränserna” antyder en del om hur respondenterna ser på framtida varumärken och hur värdeskapande och kännedom ska uppnås.

5.4 Positionering

Positionering handlar i allra högsta grad handlar om ett strategiskt arbete. Detta kan uttolkas ur både teori och empiri. I detta avsnitt undersöks vikten av en tydlig positionering för varumärket och hur en lyckad sådan kan uppnås. Vidare sätts det under denna rubrik även en stor fokus på själva varumärkesstrategin.

5.4.1 Dagens positionering

Vid positionering av varumärket är det många faktorer som ska samverka, skriver Aaker. Det finns även många faktorer som kan påverka, i positiv likväl som negativ bemärkelse, i form av såväl interna som externa hinder.¹⁸² Detta är något som bekräftas av empirin. Johan menar att i princip alla faktorer kan komma att påverka ett varumärkes positionering. ”*Allting som ett varumärke kommunicerar skapar ett intryck, vilket innebär att alla de här faktorerna kan senare antingen hjälpa eller stjälpa ett varumärke.*” Dessa tankar verifierar även Sofia, som menar att det finns både interna och externa faktorer som har inflytande. ”*Internt kan det hända saker i organisationen som gör att man ändrar riktning, det kanske sker ett uppköp eller en avknoppning som kan påverka varumärkets positionering både positivt och negativt.*”

Aaker poängterar att det är viktigt att känna till och kunna hantera dessa hinder för att på så sätt utveckla effektiva varumärkesstrategier.¹⁸³ Även Keller framhäver vikten av att ha en välformulerad varumärkesstrategi. Han poängterar att inte minst den ökade konkurrensen innebär ansträngningar för varumärken.¹⁸⁴ Aaker förklarar att med det ökade

¹⁸² Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁸³ *ibid.*

¹⁸⁴ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

konkurrenttrycket reduceras antalet möjliga positioneringar för ett varumärke, vilket gör det än viktigare att formulera en strategi.¹⁸⁵

För att få bekräftat om en varumärkesstrategi verkligen är nödvändig ställdes respondenterna frågan: Är det viktigt med en välformulerad varumärkesstrategi eller kan denna strategi växa fram organiskt? Johan valde att svara på frågan genom ett exempel. *”Ingvar Kamprad hade exempelvis ingen tydligt formulerad strategi utan utgick från sitt sunda förnuft och magkänsla.”* Samtidigt menar Johan att dagens varumärkesstrategier är betydligt mer genomtänkta. *”Idag har trenden gått ifrån mer informella varumärkesstrategier mot en betydligt mycket mer formell strategi. Även om man har lyckats bygga ett starkt varumärke så är det inte så att man nöjer sig med det, utan man vill se till att det utvecklas. Det är få företag idag som inte har en tydlig varumärkesstrategi.”* Johan menar att det kommer att bli standard för små som stora företag att ha en välformulerad varumärkesstrategi. Att ha en varumärkesstrategi kommer rent av att bli nödvändigt i framtiden menar Johan, men han ser ett undantag. *”Om man har tur och hamnar i en bransch där det saknas konkurrens, då kan man strunta i varumärket. Men lever man på en konkurrensutsatt marknad, då behöver man fundera kring de här frågorna och vilka värden man vill stå för och leverera till konsumenterna.”*

Sofia betonar starkt vikten av att utforma en varumärkesstrategi och lägger även till en förtydning. *”Det handlar inte bara om att tänka ’Vad ska vi göra? Vi ska göra det här’. En strategi som vi jobbar med handlar om att lära känna sin konsument, att förstå vad det finns för drivkrafter och underliggande behov. Det handlar inte om att vi vänder oss till personer som är mellan 30-60 år gamla, för dessa kan vara hur olika som helst. Däremot kan varumärket vända sig till olika personer på urval av värderingar. Det är mycket lättare att kommunicera med konsumenten på grundval av preferenser, än ålder. Känner man sin konsument och vet vad det finns för drivkrafter till att konsumera en viss produkt, då finns en god utgångspunkt för varumärkesstrategin. Gör varumärket inte det så vet man heller inte vad som är bäst att erbjuda, och därför behövs absolut en strategi.”*

Positionering är alltså i allra högsta grad ett strategiskt arbete. I detta sammanhang presenterar Aaker i *Building Strong Brands* fyra viktiga frågor som han anser bör beaktas vid formulering av en positioneringsstrategi:¹⁸⁶

- Vilka element ska vara del av positioneringen, och vara en bidragande del i kommunikationsprogrammet?
- Vilken är den primära målgruppen? Vilken är den sekundära målgruppen?
- Vad är målsättningen med kommunikationsprogrammet? Bör den nuvarande framtoningen förhöjas, stärkas eller dämpas? Det vill säga vad är det varumärket *inte* står för.
- Vilka fördelar kommer denna positionering att generera?

¹⁸⁵ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁸⁶ *ibid.*

Ett av dessa element gällande positionering är prissättningen. Respondenterna ställdes således frågan hur viktigt priset är när det kommer till varumärket. Johan anser att detta är ett mycket viktigt inslag. *”Jag vet inte hur man ska gradera det. Priset är en jätteviktig del i positioneringen.”* Även Sofia menar att prissättning är en viktig del av varumärket. *”I grunden handlar det ju om att man måste känna sin konsument, och gör man det så vet man ju hur man kan prissätta. Att det ska vara ett högt pris är inte nödvändigt, men det handlar om att prissätta rätt.”*

Ett ytterligare element att ta hänsyn till är att positionering av ett varumärke i stor utsträckning påverkas av andra varumärken. Respondenterna ombads kommentera hur varumärken påverkas sinsemellan i en varumärkesportfölj. Samtliga respondenter var överens om att dessa påverkas av varandra. Johan uttrycker att *”man får betrakta det som en helhet, alla varumärken som finns i en portfölj och ingår i det här systemet påverkas sinsemellan.”* Sofia för denna idé vidare och talar om vikten av att ha en portföljstrategi. *”Det är viktigt att man har en portföljstrategi på samma sätt som det är viktigt att ha en varumärkesstrategi. På så sätt ser man hur de olika delarna i portföljen förhåller sig till varandra, vad man kan förvänta sig och vad de olika bitarna i portföljen ska bidra med.”*

Det är alltså enligt respondenterna tydligt att en strategi för varumärket med fördel kan formuleras. Melin menar i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* att den fortlöpande integrationen av världsmarknaden gör att varumärken tvingas anpassa sig till den nya marknadssituationen, där en strategi är väsentlig.¹⁸⁷ Men vad behövs då för att formulera denna strategi? Respondenterna ombads att ge sina tankar kring vilka resurser som krävs. I linje med vad Melin hävdar ger Sofia sina tankar kring frågan. Sofia menar att det handlar om en kombination av flera olika faktorer. *”Företaget måste ha en väldigt god kännedom om de konsumenter som finns på den relevanta marknaden, samtidigt som de måste ha bra koll på vad som händer i resten av världen. Man måste ha ögon på sitt eget, men också utanför företaget, för att se vilka makrotrender som kommer och vad som händer i stort.”* Dessa tankar bekräftar Melins åsikt om att målsättningen med positioneringen bör handla om att utveckla ett unikt erbjudande för konsumenten.¹⁸⁸

5.4.2 Positionering ur ett framtidsperspektiv

I den fortsatta diskussionen konstaterade respondenterna att det för en framgångsrik positionering även gäller att kunna förstå vilka värdeskapande faktorer som krävs för framtida varumärkesframgång. Om detta säger Sofia att det första som bör betänkas är att definiera en tydlig målgrupp, samt att ha ett tydligt erbjudande för denna målgrupp. Sofia fortsätter att tala om vikten av att kunna blicka framåt. *”Jag tror att det, för alla varumärken, är viktigt att ha*

¹⁸⁷ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁸⁸ *ibid.*

en spaningsfunktion. Att hålla koll på vad man själv gör, men även hålla ett öga utåt och se vad man kan göra för att på bästa sätt tillgodose även de större trenderna i samhället.”

I dagens samhälle menar Sofia att dessa trender i stor utsträckning präglas av miljötankande och socialt ansvarstagande. *”Det är klart att det kommer bli otroligt viktigt med CSR och miljöfrågor, för det handlar ju trots allt om planetens överlevnad.”* Johan belyser andra aspekter som han anser vara viktiga värdeskapande faktorer för framtida varumärkesframgång. *”Jag skulle säga att det blir betydelsefullt med transparens och öppenhet i ett sådant sammanhang. Det är de värdena som blir alltmer gällande i framtiden, inte bara sett ur svenskt företagande utan även internationellt sett. När de mjuka värdena tar över blir den här öppenheten alltmer viktig. Ur det perspektivet ligger Sverige väldigt bra till.”*

Med dessa tankar bekräftas återigen de fördelar som såväl Lönn & Löhman och Schwartz menar kommer med att identifiera framtidsscenario.¹⁸⁹ Även Melin poängterar att det kan vara fördelaktigt att identifiera en tänkbar framtida situation, då en pionjär på marknaden kan åtnjuta en så kallad ”first mover advantage”, vilket ofta framhålls som nyckeln till en framgångsrik positionering.¹⁹⁰ Likaså knyter respondenternas tankar an till den framtid Jensen förutspår, där varumärken som kan berätta en historia med starka kopplingar till sympati, medhjälpande och hållbarhet kommer att efterfrågas.¹⁹¹

För att ge respondenterna en möjlighet att beskriva lite mer handlingskraftiga åtgärdanden beskrevs ett fiktivt positioneringsproblem. I scenariot som målades upp fick respondenten föreställa sig att denne sålde en märkesprodukt som av konsumenternas uppfattades som varken bäst eller sämst i kategorin. Vilka åtgärder skulle krävas för att märkesprodukten i högre utsträckning skulle bli det främsta valet för konsumenten? Detta var, enligt respondenterna, svårt att ge ett konkret svar på. Sofia beskrev dock en tänkbar lösning på positioneringsproblemet. *”Vad företaget måste göra är att ta reda på varför man har det här positioneringsproblemet. Vad är det i den här kategorin som är de mest preferensbärande attributen? Man tittar på vilka attribut som är mest relevanta för konsumenten, vad är det som konsumenten tycker bäst om? Är det kvalitet? Är det kvantitet? Är det att personalen i butiken är trevlig som är viktigt? Är det färgen på tomaterna? Det kan handla om både rationella och emotionella aspekter. Att jag känner mig på ett visst sätt eller att det känns som att jag är med vänner när jag konsumerar den här produkten och så vidare. Därefter kan man se efter vilken aktör inom denna marknad som äger den mest relevanta produkten. Oftast finns det en stark marknadsledare som kanske har det som är viktigast. Då gäller det att hitta andra vägar att gå. Att försöka överta ett attribut som marknadsledaren innehar och bli bäst*

¹⁸⁹ Schwartz, P. (2003) *Inevitable Surprises – a survival guide for the 21th century*

Lönn, T. & Löhman, O. (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*

¹⁹⁰ Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel - Konsten att bygga upp starka varumärken*

¹⁹¹ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

på är förmodligen inte den bästa idén. Det kommer att krävas mycket tid och resurser för att ta den här positionen, samtidigt som det inte är säkert att det är trovärdigt för konsumenten om man säger att 'nu är det vi som står för bäst kvalitet'. Då är det bättre för varumärket att hitta en annan väg, som är relevant för konsumenten och som gör att man kan positionera sig på ett annat sätt."

5.4.3 Sammanfattning av nyckelbegreppet positionering

Kontentan av empiri och teori indikerar att positionering i allra högsta grad handlar om ett strategiskt arbete. Detta strategiarbete kan med fördel formuleras explicit med ett antal ställningstaganden: Vilka utgör den primära respektive sekundära målgruppen? Vilka element ska vara del av positioneringen? Vilka fördelar innebär denna position? Positioneringsarbetet ska i möjligaste mån sträva efter att utveckla ett unikt erbjudande för konsumenten. En strategi som kan gynna positioneringsarbetet är att ständigt bevaka såväl mikro- som makrotrender och identifiera tänkbara framtidsscenarion.

5.5 Kommunikation

Kommunikation är ett viktigt steg för att utveckla varumärken till strategiska konkurrensmedel, då det är genom detta steg som budskapet når konsumenten. Då märkesinnehavaren har utvecklat ett genomtänkt positioneringskoncept återstår utmaningen att överföra detta till ett kommunikativt budskap, som kan förmedlas till konsumenten. Vad är det då som ska förmedlas? Som tidigare framgått är det västenligt att förmedla varumärkets identitet, men vad ska förmedlas utöver identiteten?

5.5.1 Dagens kommunikation

Melin beskriver i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, kommunikation som ett sista steg i en process genom vilken varumärkets budskap förs ut till konsumenterna. Sofia menar att identiteten kan stå som ett samlingsbegrepp över de beståndsdelar som utgör det kommunikativa budskapet. *"Identiteten inbegriper egentligen allting tycker jag. Det som är viktigt är att varumärket förmedlar ett löfte till konsumenten. Det vill säga: Vad är det vi kan erbjuda bättre än någon annan? Det är det som vi brukar kalla själva fördelen."* Även Johan bekräftar att det kommunikativa budskapet handlar om att förmedla varumärkets identitet. *"Det projicerar en identitet. Det ska förmedla en helhet av de positiva värden som företaget eller produkten ska representera. Detta gäller på alla nivåer, känslor, attribut, personlighetsdrag - det finns ingen hejd på det."* Melin menar att det finns två nyckelbegrepp inom marknadskommunikation: *kommunikativ identitet* och

märkesuppbyggande reklam.¹⁹² Därmed bekräftar empirin vad teorin föreslår, då respondenternas idéer om vad som bör förmedlas hamnar under den förstnämnda av de två nyckelbegreppen vad gäller marknadskommunikation.

Vad som vidare berör kommunikationen av varumärket är huruvida den faktiska upplevelsen förknippad med varumärket överensstämmer med de förmedlade förväntningarna på varumärket. Varför är det så viktigt att leva upp till förmedlade förväntningar på varumärket? Att det är viktigt är respondenterna rörande överens om. Såväl Johan som Håkan menar att det är A och O i varumärkesuppbyggnad. Håkan fortsätter resonemanget ”*Om vi går ut och säger en sak men sedan gör en annan, som exempelvis Skandia, så håller detta inte i längden då konkurrensen är så hård. På sikt kommer allt att resultera i att de som lever som de lär blir vinnarna.*” Johan menar att ”*Om man inte levererar det man lovar så bygger man inget starkt varumärke. Det är tvärtom, man bryter då de löften som man har kommunicerat. Precis som med en mänsklig relation, om man ljuger så litar inte folk på en.*”

Sofias ger sin syn på varför det är så viktigt att lyckas leva upp till förmedlade förväntningar på varumärket. ”*Varumärket är egentligen de uppfattningar företaget har lyckats skapa, att konsumenterna uppfattar det som något visst. Det är egentligen det som är själva varumärket. Misslyckas företaget med att leva upp till förväntningarna har man ju inget varumärke, då är det någon pusselbit som fattas, och då är det ganska tufft. Har man ett löfte, en fördel, och säger att det här erbjuder vi, och sen inte gör det, då är risken stor att man tappar de konsumenter som man har högst potential att lyckas nå.*”

För att ytterligare beakta vad det är som ska förmedlas genom ett varumärke kan det funktionella respektive emotionella värdet diskuteras. I *Building Strong Brands* menar Aaker att det mest grundläggande som ett varumärke erbjuder är de funktionella värdena, vilka relaterar till vad produkten rent praktiskt erbjuder kunden. Vidare hävdar Aaker att medan de funktionella värdena är den bas ett varumärke förlitar sig på, ger de inte nödvändigtvis upphov till en differentiering. Av denna anledning bör det kommunicerade budskapet utvidgas till att även innefatta emotionella värden.¹⁹³ Det emotionella mervärdet utgörs enligt Melin av varumärkets identitet.¹⁹⁴ Det handlar alltså om ett samspel mellan funktionella och emotionella värden. Detta intygas i artikeln *Mjolk ger starkt varumärke* av Hanna Dunér på E24 från den 16 maj i år. Artikeln menar att de starkaste varumärkena är byggda på en kombination av fysiska och emotionella värden.¹⁹⁵

Denna samverkan mellan det funktionella och det emotionella bekräftas även av samtliga respondenter, men synen på betydelse utav dessa byggstenar varierar. Håkan menar att ”*Det är 50-50*”. Vidare förklarar Håkan att ”*En konsument köper både och. Du vill ju att*

¹⁹² Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁹³ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

¹⁹⁴ Melin F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*

¹⁹⁵ Dunér, H. (2008-05-16) *Mjolk ger starkt varumärke*, www.e24.se, 2008-05-17

klänningen ska passa, men samtidigt vill du att det ska vara rätt färger och den ska kännas bra.” Johan anser att det är de emotionella värdena som särskiljer och gör produkten unik. Samtidigt poängterar han vikten av det funktionella inslaget, vilket han anser vara grundläggande. ”Man kan ju säga att det är betydligt lättare att särskilja sig på de emotionella värdena, det finns mycket mer nyansrikedom där. Samtidigt ska man komma ihåg att de funktionella värdena är väldigt, väldigt viktiga, men kanske svårare att bli unik på. Men om man däremot inte levererar på de hårda, funktionella värdena så försvinner man också ganska fort från marknaden. Det räcker inte bara med att vara en snäll biltillverkare om bilen sen inte startar, då har konsumenterna inte något överseende. Det ska fungera, det är inträdesbiljetten och det måste man alltid leverera.”

Även Sofia menar att det är de funktionella värdena som är av störst betydelse inledningsvis, men att de emotionella värdena har starkast inverkan. *”Man brukar säga att om det är ett varumärke som precis kommit in på marknaden, börjar man med att förmedla något funktionellt, något rationellt. Ju mer utvecklat och etablerat varumärket är, desto mer går man över på det emotionella.”* Sofia fortsätter resonemanget med att belysa att konsumenter tenderar att i hög utsträckning fatta köpbeslut baserat på det emotionella, vilket innebär att det är det emotionella som styr i slutändan. Sofia poängterar att det givetvis har att göra med vilken produkt det handlar om, hur mycket pengar som läggs och så vidare. *”Vi tenderar att vara väldigt emotionella när vi handlar. Sen kan man säga att om det är en kategori där alla förmedlar emotionella värden, då kanske det enda sättet att sticka ut är att göra det genom att vara funktionella eller rationell. Men vi är ju väldigt emotionella varelser, så det är svårt att komma ifrån det.”*

För att främja märkeskännedom skriver Melin i *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, att det är av vikt att göra intryck på och kommunicera med konsumenten genom påminnande reklam. Att ständigt upprepa namnet på märkesprodukten är dock inte tillräckligt menar författaren, utan reklamen måste också försöka skapa positiva märkesassociationer hos konsumenten.¹⁹⁶ På frågan om hur betydelsefull reklam är för att skapa ett starkt varumärke har respondenterna en samstämmigt tveksam inställning, vilken inte överensstämmer med Melins uppfattning. Johan är av åsikten att det beror på vad man har för syn på varumärkesbyggandet. *”Vissa fokuserar inte alls på reklam, exempelvis Starbucks, som istället fokuserar på sina miljöer och på personalen. Reklam kan vara jätte viktigt, men det är inte en mirakelmedicin som måste till varje gång. Tvärtom menar jag att många företag borde titta på vad de kan göra istället för reklam, reklam är ju faktiskt bara ett av många medel som finns tillhands.”* Melin menar i *Varumärket – en hotad tillgång* att reklamens utformning och omfattning är viktiga element som påverkar den kvalitetsuppfattning som konsumenten har av ett varumärke.¹⁹⁷ I *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁹⁶ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁹⁷ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

vidareutvecklar författaren syftet med den märkesuppbyggande reklamen, vilket han menar är att den ska tillföra varumärket en extra dimension i form av ett kommunikativt mervärde.¹⁹⁸ Dock ser inte heller Sofia ser reklam som det ända rätta, utan hon menar att kommunikationen kan komma i annan form. ”Reklam är en del i kommunikationen, vilket i sin tur är en del i varumärkesuttrycket. Det är klart att det är viktigt att kommunicera, sen om man gör det just genom traditionell reklam eller om man gör det på andra sätt det är ju en avvägning.” Håkan å sin sida har däremot en kritisk inställning till reklam, och anser att reklambranschen inte tar sitt ansvar. ”Det blir bara kortsiktiga kampanjer, de gör i stort sett vad som helst för pengar, och de kan göra reklamkampanjer och annonser som bara skapar oro.”

Keller menar att den absolut viktigaste aspekten att ta hänsyn till när ett företag vill förstärka sitt varumärke, är att vara konsekvent med den understödande marknadsföringen. Detta är av stor vikt både gällande marknadsföringens mängd och karaktär. Varumärken som får bristfälligt understöd i termer av minskade marknadskommunikationsprogram, löper risken att bli ofördelaktiga eller till och med föråldrade, irrelevanta eller bortglömda, skriver Keller i *Strategic Brand Management*.¹⁹⁹ Johan utvecklar vidare hur han ser på vikten av marknadsföring för att bygga starka varumärken. ”Det beror på vad man lägger i begreppet marknadsföring. Om marknadsföring är en medveten strategi för att bygga varumärket oavsett vilka medier man tar till, om det är marknadskommunikation eller om det är att arbeta med servicekultur eller vad det nu är, så kan man säga att det idag är få varumärken som lyckats enbart med tur. Det krävs en allt större och medveten marknadsföring i det avseendet.” Johans synsätt korresponderar med reklambyrån *D’Arcy Masius Benton & Bowles* studie över ledande varumärken. Att använda hela skalan av marknadsföringsverktyg för att förmedla en övertygande och kraftfull framtoning identifierades här som en av de särskiljande framgångsfaktorerna.²⁰⁰

Produktens och förpackningens utformning har en framträdande roll i skapandet av mervärde, menar Melin i *Varumärket – en hotad tillgång*. Även respondenterna är helt överens om betydelse av förpackningsdesign och visuell identitet för ett varumärkes kommunikation. ”Det är naturligtvis jätteviktigt”, säger Johan. För produkter med svårkommunicerade värden eller små inbördes skillnader är design ett avgörande konkurrensmedel, enligt Melin. Designen är därför en källa till både funktionellt och emotionellt mervärde.²⁰¹ Denna inställning delas av Sofia, som menar att förpackningsidentiteten är en betydelsefull delkomponent i varumärket. ”Handlar det om inköp av en produkt och konsumenten ska plocka produkten från hyllan där det finns ett brett urval, då är det jätteviktigt att förpackningsdesignen och den identitet produkten förmedlar rent fysiskt även speglar varumärket i stort. Det är genom att ha starka delkomponenter som jag tror man kan hålla ihop sitt varumärke.”

¹⁹⁸ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

¹⁹⁹ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

²⁰⁰ Bernstein, H. (1992) *The Power of Leadership Brands*

²⁰¹ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

5.5.2 Kommunikation ur ett framtidsperspektiv

Kommer då dessa tendenser att hålla i sig eller kommer vi se en förändring i framtiden? Sofia förutspår att de emotionella värdena även fortsättningsvis kommer att ha en starkare inverkan på konsumenterna. ”Det är så mycket psykologi, det är svårt att ändra på hur vi är som individer. Jag tror att eftersom vi är väldigt emotionella så kommer dessa värden även fortsättningsvis att vara viktiga att förmedla.” Denna förutsägelse bekräftar återigen Jensens profetia om vad framtidens varumärken kommer att förmedla om efterfrågan får bestämma. Jensen menar att samhället i framtiden kommer att bli alltmer påverkat av emotionella faktorer.²⁰² Detta bekräftas även av Ylva Edenhalls artikel *Socialt ansvar allt hetare* på E24 från den 19 maj i år. I artikeln framkommer att det nu är lönsamt att ta ett socialt ansvar och så länge socialt ansvarstagande är lönsamt kommer företag fortsätta att driva denna utveckling.²⁰³

Förmågan att kunna berätta en historia, det är det villkor som kanske tydligast identifieras som en framtida framgångsfaktor av Jensen. I *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*, understryker författaren vikten av att kunna berätta en god och trovärdig historia. Författaren menar att den framtida konsumenten kommer i allt högre grad kräva en ”story” och han menar också att vi kommer att vara villiga att betala för det.²⁰⁴ Respondenternas åsikter går däremot isär gällande huruvida förmågan att kunna berätta en historia kring sitt varumärke kommer att bli allt viktigare i framtiden. Johan anser att storytelling är en spännande teknik för att bygga varumärken, men tycker inte att det direkt känns som något nytt. ”Det är mer ett sätt att förpacka ett kommunikationserbjudande, men det har ju klart alltid varit viktigt för ett varumärke att kunna berätta sin historia på ett bra sätt. Det är ju det som Coca-Cola, Levis, Apple och Google har gjort.”

”Absolut”, säger istället Sofia när frågan kommer upp. ”När vi [LynxEye] jobbar så har vi en komponent i våra varumärkesstrategier som är just det här med storytelling. Varför är det trovärdigt att varumärket håller högst kvalitet eller varför är det trovärdigt att du känner dig inspirerad och upplyft när du konsumerar denna produkt? Då behövs en historia kring varför man kan erbjuda detta”. Sofias uppfattning speglas även av Holmberg & Salzer-Mörling, vilka har identifierat ett behov av en historia kring varumärket. I artikeln *Det expressiva projektet – identitet i det senmoderna samhället* menar författarna att företag skapar en karaktär genom olika berättelser. Företagets särskiljande personlighet kan därmed överföras till produkterna de säljer, varpå

²⁰² Jensen, R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

²⁰³ Edenhalls, Y. (2008-05-19) *Socialt ansvarstagande allt hetare*, www.e24.se, 2008-05-20

²⁰⁴ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

produkterna fylls med mening och speglar en livsstil.²⁰⁵ Också Håkan instämmer med Sofia kring betydelsen av en ”story”. ”*Vi kan ju kalla det för hjärntvätt men vi måste ha en story. Denna story ska attrahera ny arbetskraft, kunder, leverantörer, aktieägare, och alla ska kunna den här historien. Den saken kommer nog att bli viktigare och viktigare, för det är ett så otroligt starkt konkurrensmedel.*”

Hur ska då detta budskap kommuniceras till konsumenten? Respondenterna blev vidare tillfrågade om vilka medier de anser vara mest effektiva när ett varumärke ska marknadsföras, samt hur de menar att utvecklingen har och kommer att se ut inom detta område. Sofia påpekar att arbetssättet med varumärkesmarknadsföring kraftigt har förändrats under det senaste decenniet. *På 80-talet var sättet att kommunicera en helsida i DN eller någon annan tidning. Sen i slutet på 80-talet kom TV3, i början på 90-talet kom TV4 och då hände det jättemycket, då blev det TV som gällde. På senare tid har det varit väldigt mycket 'vi ska köpa media' och 'vad ska vi göra, vilka TV-tider ska vi gå på, vilken utomhus reklam ska vi ha?' ”*

Treffner & Gajland menar i *Varumärket som värdeskapare* att för att använda varumärket framgångsrikt i värdeskapandet måste företaget först bestämma vilka kunder som de vill nå med sin produkt, vilka behov som dominerar inom detta marknadssegment, vilka behov eventuella konkurrenter adresserar i sina budskap samt hur de tänker utforma sitt budskap för att särskilja sig från konkurrenterna.²⁰⁶ Treffner & Gajlands tankar kan sägas komma igen i Håkans resonemang, då han menar att pålitligheten är det allra viktigaste för ett varumärke, att man som konsument aldrig blir besviken. ”*Jag vill inte ge mig in på själva pr-kanalerna, men det är själva totalupplevelsen som är viktig. Det som är avgörande är uppträdandet, plus de människor som är associerade till varumärket; telekomsäljaren, eller reparatören eller de som bakade brödet, vad de gör och hur de uppträder. Idag har vi bättre varor och bättre pålitlighet, så pressen har ökat och som konsument har man makt att välja bort de som inte sköter sig.*” Sofia instämmer med Håkan, och menar att vi alltmer kommer få se ett förändrat medielandskap framöver. ”*Det är bara att se på all produktplacering som man jobbar med istället för traditionell reklam, och all sponsring som kryper väldigt nära programmen. Det är väldigt tydligt att konsumenterna har blivit otroligt mycket mer medvetna.*” Sofias resonemang för stöd av Aaker, som menar att relationen mellan konsument och märkesprodukt är ett uttryck för märkeslojalitet, vilket förklarar varför personligheten anses vara så viktig för märkesproduktens framgång. I *Building Strong Brands* menar författaren att ett av de viktigaste sätten att utveckla en personlighet är just att framträda i specifika sammanhang, exempelvis som sponsor till sportarrangemang.²⁰⁷ Johan ger följande syn på hur varumärken kommuniceras: ”*Något som jag tycker är spännande är det här med varumärkesambassadörer, både i form av*

²⁰⁵ Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, s.34-35

²⁰⁶ Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*

²⁰⁷ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

den egna personalen men också kunderna. Det här med word-of-mouth har ju fått något utav en 'revival', det har blivit otroligt mycket viktigare idag."

På frågan om hur arbets sättet kan tänkas se ut i framtiden, önskar Håkan att man som konsument alltmer kommer att kunna få vara ifred. *"Å andra sidan kan man ju lugna ner det hela genom att man väljer hur man konsumerar media, man behöver ju inte se på alla reklamslag. Kanske kommer människor allt mer skärma sig ifrån detta reklambrus."* Sofia är inne på samma tankegång och menar att det kan komma att bli något av en klassfråga. *"Har man råd kommer man att betala sig fri för att slippa reklam, exempelvis genom att bara köpa tv-kanaler som inte sänder reklam. Som konsument kommer man nog att kunna välja mycket mer, som det är på nätet, där väljer jag vad jag klickar på."* Johan instämmer med Sofia och påtalar den allt ökande konkurrenssituationen i media. *"Det är svårt att tränga igenom, och då måste man ta till andra och mer kreativa sätt att marknadsföra sig på. Min gissning är att webben kommer bli det dominerande mediet framöver.* Den ökade konkurrenssituationen är ett faktum som stöds av Aaker. Han menar att det finns ett antal faktorer vilka hindrar ett varumärke från att växa sig starkt. Den allt mer fragmenterade bilden av media och marknader, tas av författaren upp i *Building Strong Brands* som en av dessa totalt åtta faktorer.²⁰⁸ Även Keller har identifierat ett antal skeenden som på senare tid har försvårat och medfört utmaningar för varumärken. I boken *Strategic Brand Management* nämner Keller fragmenteringen av medielandskapet som en försvårande parameter.²⁰⁹

Också Sofia menar att det är viktigt att hitta andra sätt för att tränga igenom. *"Det finns ju otroligt många innovativa sätt man kan kommunicera på. Hur man väljer att kommunicera ska spegla vad varumärket står för rent generellt, men man måste nog ta ganska stora steg från den traditionella kommunikationen om man vill göra ett avtryck. Jag tror att det kommer gå mot att det blir mycket mer relation med konsumenten, exempelvis väljer jag som konsument att jag bara vill ha reklam från Danske Bank och Porsche. Detta kommer att kunna uppnås om det skapas en dialog mellan varumärke och konsument. Jag tror att vad vi går mot är att det blir allt viktigare med lojalitetskapande för att man ska kunna behålla sin kundbas."* Keller tar i *Strategic Brand Management* upp ett liknande argument. Författaren menar här att det kanske mest användbara sättet att bedöma reklam och annan marknadskommunikation är dess förmåga att uppnå önskad *brand knowledge*, kännedom, och locka fram de olika svarsreaktioner, såsom märkeslojalitet, vilka tillsammans bildar varumärkeskapitalet.²¹⁰

²⁰⁸ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

²⁰⁹ Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*

²¹⁰ *ibid.*

5.5.3 Sammanfattning av begreppet kommunikation

Vad gäller kommunikation är det framförallt varumärkets identitet som är viktig att förmedla. Annorlunda uttryckt är det en helhet av de positiva värden som varumärket ska representera som ska förmedlas. Vidare är det mycket viktigt att den faktiska upplevelsen förknippad med varumärket faktiskt överensstämmer med de förmedlade förväntningarna. Om så inte är fallet kommer varumärket inte att stärkas utan snarare påverkas negativt. Vilka värden som ska förmedlas utgörs med fördel av emotionella framför funktionella värden. Starka varumärken förmedlar emellertid en kombination av funktionella och emotionella värden. Den ökade vikten av att kommunicera en historia via sitt varumärke bekräftas delvis av respondenterna. Samtidigt tror de att själva sättet att få ut budskapen om varumärken kommer att ändras. Möjligheten att välja bort oönskad reklam kommer att öka, samtidigt som konsumenten i högre utsträckning kommer att kunna välja vilken reklam man faktiskt vill ta del av. Respondenterna förutspår samtidigt att varumärken kommer kräva en större och alltmer medveten marknadsföring. Ett troligt scenario är att märkesinnehavarna alltmer kommer fokusera på produktplacering och sponsring. I en tid med en allt ökande konkurrens och ett kraftigare mediebrus, uppfattas pålitlighet som en mycket viktig komponent att kommunicera via varumärket. Fokus fästes också på att vikten av lojalitetsskapande, för att varumärket ska kunna behålla sin kundbas.

5.6 Lojalitet

När en konsument köper en viss produkt flera gånger i rad, kan denna sägas vara en lojal konsument. För vissa varumärken är denna lojalitet högre än för andra. Hur kommer detta sig? Och hur viktig är egentligen denna lojalitet för ett varumärke? I detta avsnitt kommer begreppet lojalitet att ytterligare utvecklas.

5.6.1 Dagens Lojalitet

Melin beskriver i *Varumärksstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* märkeslojalitet som en långvarig relation med konsumenten genom att dennes behov tillfredsställs. Vidare menar Melin att märkeslojalitet eftersträvas av framförallt märkesinnehavaren, då detta skapar förutsättning för en stabil marknadsandel, god lönsamhet och ett långsiktigt positivt kassaflöde. Detta relativt grundläggande resonemang bekräftades av våra respondenter. Sofia förklarar att *"I slutändan vill man ju nå en viss marknadsandel och tjäna pengar, och om det är ett slutmål så är det klart att man vill ha lojala kunder."* Märkeslojalitetens vikt bekräftades även av Johan. *"Märkeslojalitet är slutmålet med varumärkesuppbyggnaden, så det är jätteviktigt. På en skala 1-10 är det 10."*

Generellt sätt menar Melin att märkeslojaliteten tenderar att vara högst för produkter som är relaterade till livsstil eller personlighet.²¹¹ Detta resonemang konstaterar även Aaker i *Building Strong Brands*. Aaker menar att då relationen mellan konsument och märkesprodukt är ett uttryck för märkeslojalitet blir det naturligt att varumärkets personlighet, eller den identitet som förmedlas genom varumärket, påverkar märkeslojaliteten.²¹² Dessa tankebanor tangeras av respondenterna. Sofia framhäver att *”Man brukar skilja på lojalitet och sensation, men en sensation över tid brukar ju tyda på att man har en stark lojalitet. Lojalitet brukar ju handla om att man har hittat de unika drivkrafterna hos konsumenterna och vad det är som underliggande, som driver dem och vad det finns för motiv, så det är väldigt viktigt.”*

Varumärkesuppbyggnad handlar alltså i grund och botten om att skapa lojalitet hos konsumenterna i målgruppen. Melin menar emellertid att för att det ska vara möjligt att uppnå märkeslojalitet hos konsumenterna måste det först finnas en intern märkeslojalitet, en märkeslojalitet från märkesinnehavarens sida.²¹³ Detta satte även Håkan ord på. *”Först och främst tror jag att människorna som jobbar på företaget måste känna starkt att vi tror på detta och det är det som gör att vi går till vårt arbete och får lön varje månad, det är det grundläggande.”* Därmed kräver även intern märkeslojalitet kontinuitet och konsekvens i den varumärkesuppbyggande processen.²¹⁴ Även denna definition av märkeslojalitet bekräftades av respondenterna. Håkan beskrev det som att märkeslojalitet var en belöning för framgångsrika och ansvarstagande varumärken. *”Jag hoppas att märkeslojaliteten efterhand och ganska snabbt kommer att övergå till en fördel för de märken som sköter sig bra, som är goda samhällsmedborgare och som skapar de miljöer som framförallt inte förstör arbetsglädjen.”*

Vidare menar Håkan att företag bör jobba för att människor bättre ska förstå fördelen med att vara en kunnig varumärkeskonsument. *”Att konsumenter inte blint gör som alla andra. Att de istället inser att det är bättre att köpa varumärke X än Y för att de gör en större insats för samhället.”* Just dess egenskaper motsvarar de enligt Jensen efterfrågade egenskaperna hos framtidens framgångsrika varumärken.²¹⁵ Än en gång gör sig vikten av att identifiera framtidsscenarier påmind.

5.6.2 Lojalitet ur ett framtidsperspektiv

I samband med diskussionen kring märkeslojalitetens koppling till framtiden framfördes ytterligare ett begrepp som Håkan ansåg ha en tydlig koppling till lojalitetsbegreppet –

²¹¹ Melin, F. (1991) *Varumärket – en hotad tillgång*

²¹² Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

²¹³ Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

²¹⁴ *ibid.*

²¹⁵ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

tydlighet. *”Tydlighet är ett annat ord som är viktigt, att denna är optimal. Att det inte finns något man glömmer bort att informera om, att man hela tiden ligger ett steg före. Det vill säga att man berättar om allt som kommer att hända.”* Även Sofia poängterar vikten av tydlighet och menar att storytelling med fördel kan nyttjas i dessa sammanhang. Sofia menar att detta hjälpmedel ger en tydlighet och trovärdighet för varumärket. Dessa uttalanden knyter således empirin till teorierna som berör förmågan att kunna berätta en historia, storytelling.²¹⁶

Jensen hävdar att konsumenter i dagens samhälle tar till ett retro-perspektiv som reaktion på marknadens förändringstakt som ökar allt snabbare. Ett varumärke som har anammat detta perspektiv är Coca-Cola, som återgick till The Original efter en misslyckad lansering av New Coke. Detta exempel accentuerar Sofia. *”Coca-Cola gjorde en fantastiskt smart sak när de lanserade New Coke, som blev en jätteflopp. Jag tror inte att det var genomtänkt utan att det snarare var tur att de lyckades återgå till den gamla Colan, The Original.”*

Coca-Colas försök att lansera New Coke kan ses som en form av innovation. Innebär då innovation att märkeslojaliteten försvinner? I Coca-Colas fall gjorde det inte det. Istället växte sig lojaliteten och varumärket än starkare, tack vare att företaget lyckades återgå till 'The Original'. I andra situationer kan dock innovation bygga märkeslojalitet. Aaker menar att det finns en styrka i att kunna erbjuda ett mervärde i form av innovation, då ett varumärke kan differentiera sig i jämförelse med andra tack vare denna dimension.²¹⁷ Att som varumärke ha ett rykte om sig om att erbjuda innovativa produkter kan alltså innebära en fördel och därmed skapa märkeslojalitet. Ett praktexempel på detta är varumärket Apple, vilket Håkan bekräftar. *”De har ju en nisch på sin marknad för ett antal dårar som betalar mer för att Apple levererar det som konsumenten vill ha i form av design, i form av hela deras uppträdande, marknadskommunikation, ja hela paketet. Apple har slagit många med häpnad med sin innovationskraft.”*

5.6.3 Sammanfattning av nyckelbegreppet lojalitet

Sammanfattningsvis kan sägas att märkeslojalitet är vad som eftersträvas med uppbyggnaden av ett starkt varumärke, då detta stadium innebär god lönsamhet och ett långsiktigt positivt kassaflöde. Att uppnå märkeslojalitet hos konsumenterna kräver emellertid att det först finns en intern märkeslojalitet, en märkeslojalitet hos märkesinnehavaren. Märkeslojalitet kan kopplas såväl framåt som bakåt i tiden och kan likaså gynnas av innovation.

²¹⁶ Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*

²¹⁷ Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*

6 Slutsatser

I följande avsnitt presenteras studiens slutsatser. Först redogörs de resultat och slutsatser som kunde fastslås vid jämförelsen av teori och empiri i en matris. Denna matris ligger till grund för applicering av The Four Action Framework, där begreppen från matrisen utvärderas. Utifrån denna analys konstrueras därefter en ny Strategy Canvas.

6.1 Resultat av teori & empiri

Kontentan av den empiriska analysen blir att vad varumärkeslitteraturen anser vara viktiga inslag för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel såväl bekräftas som förkastas. Av ovanstående analys framgår att tidigare väsentliga begrepp till viss del är viktiga inom varumärkesstrategin även i dagens samhälle. Det framkommer emellertid även begrepp som tycks vara av större vikt än vad den traditionella varumärkesteorin bedömer. För att på ett överskådligt sätt sammanfatta vilka dessa värdeskapande faktorer består utav, konkluderas nedan den empiriska analysen i en matris. Viktiga begrepp listas i rader och i kolumnerna återfinns de tre respondenterna, en representation av varumärkeslitteraturen, samt en sammanställning av dessa enheter. För att begreppen som presenteras i matrisen ska bli tolkningsbara infördes återigen en sifferkodning, vilken denna gång baseras på skribenternas tolkningar av respondenternas resonemang i intervjuerna.

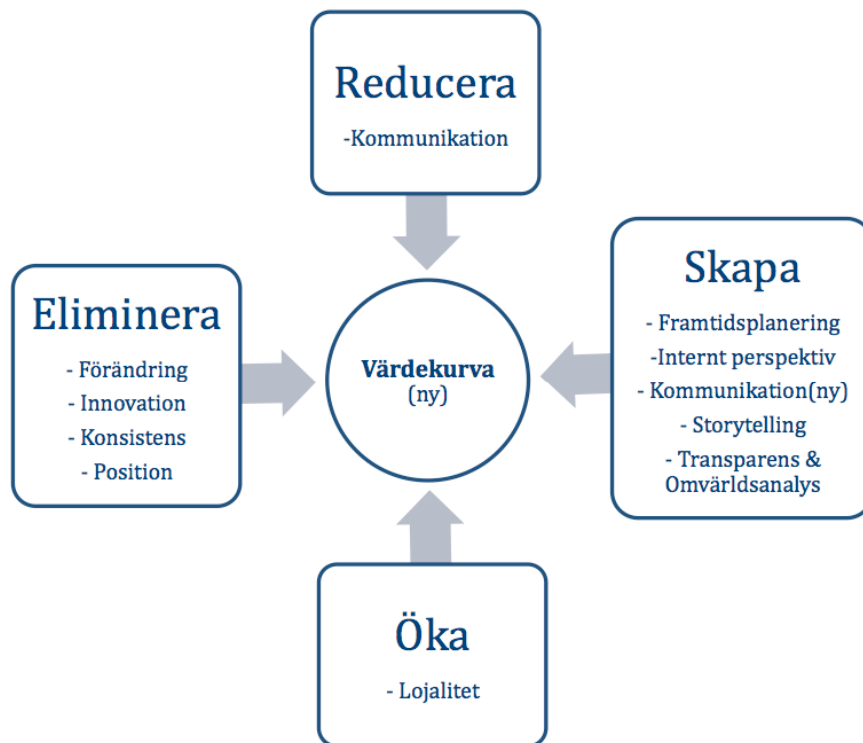
- (1) = Begrepp som ansågs mycket betydelsefullt
- (2) = Begrepp som ansågs betydelsefullt
- (3) = Begrepp som inte ansågs betydelsefullt i större utsträckning
- (4) = Begrepp som tangerades, men som ansågs vara obsolet
- = Begreppet som ej behandlades

	Håkan Lagergren <i>Trustmark Management</i>	Johan Gromark <i>Label</i>	Sofia Björkman <i>LynxEye</i>	Varumärkestestetisk litteratur, sammanställning	Total sammanställning empiri + teori
Funktion	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Framtidsplanering	(1)	(1)	(1)	-	(1)
Förändring	-	-	-	(4)	-
Identitet	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)
Innovation	-	-	-	(4)	-
Internt perspektiv	(1)	(2)	(1)	-	(1)
Kommunikation (reklam)	(4)	(4)	(4)	(2)	(4)
Kommunikation (sponsring)	(3)	(2)	(2)	-	(2)
Konsistens	-	-	-	(4)	-
Kännedom	(2)	(2)	(1)	(2)	(2)
Lojalitet	(3)	(1)	(2)	(3)	(2)
Positionering	-	-	-	(3)	-
Storytelling	(1)	(2)	(1)	-	(1)
Transparens & Omvärldsanalys	(2)	(1)	(1)	-	(1)

6.2 The Four Action Framework

De begrepp som utifrån varumärkesteorin framstod som högst relevanta bekräftades som tidigare nämnts endast delvis av den empiriska analysen. Majoriteten av nyckelbegreppen kvarstod (funktion, identitet, kännedom och lojalitet) som mycket betydelsefulla. Däremot ansågs positionering och kommunikation, i dess traditionella bemärkelse med vedertagen reklam, vara obsoleta begrepp. Dessa två begrepp, samt de begrepp som värderades lågt i varumärkesteorin, fick i empirin lämna plats åt nya, uppdaterade begrepp. För att tydligare få en bild av matrisens sammanställning illustreras, samt diskuteras resultatet av denna nedan med hjälp av *The Four Action Framework*. Utvärderingen av varumärkesteorins nyckelbegrepp med hjälp av *The Four Action Framework* ligger även till grund för en uppdaterad *Strategy Canvas*, vilken presenteras i efterföljande avsnitt.

Figur 6.2: Applicering av The Four Action Framework på empirisk analys



6.2.1 Eliminera

Varumärkesteorier tog upp fyra begrepp vilka inte tycktes ha någon större vikt i praktiken vad gäller läget i dagens samhälle. Dessa fyra begrepp, som alltså presenterades som värdeskapande faktorer (i större eller mindre utsträckning) i den traditionella varumärkesteorin, presenteras närmare nedan.

- *Förändring* – Detta begrepp togs inte upp i någon större utsträckning i den presenterade traditionella varumärkeslitteraturen, men presenterades likväl. Begreppet förväntas vara av större vikt framöver, men har detta till trots likväl eliminerats. Empirin tyder på att begreppet *förändring* representeras under *framtidsplanering*, som anses vara ett begrepp av större vikt.
- *Innovation* – Detta begrepp fick också det en viss uppmärksamhet i den traditionella varumärkeslitteraturen, men har här eliminerats. Anledningen till detta är att begreppet, i praktiken, idag nyttjas på ett nytt sätt, i nya kontexter. Tidigare var förnyande nära förknippat med innovation. Det är det förvisso fortfarande, men begreppet sammanlänkas i empirin även med *lojalitet* och *framtidsplanering* och sorteras därmed in under dessa begrepp. Innovation kan skapa märkeslojalitet genom att kunderna vet att varumärket ständigt introducerar nya produkter, som exempelvis Apple. Innovation handlar även om att kunna förutspå och tillgodose framtida konsumtionsmönster och beteendemönster.

- *Konsistens* – Begrepp fick inte mycket uppmärksamhet i den valda traditionella varumärkesteorin. Inte heller i praktiken används begreppet i någon större utsträckning fristående, men utgör däremot en del av andra begrepp. I empirin framkommer att begreppet framöver kommer att representeras under begreppet *storytelling*. Detta då *storytelling* handlar om att varumärket har ett ursprung, en historia att berätta.
- *Positionering* – Detta begrepp har eliminerats då det av empirin framgick att positionering har fått en ny innebörd. Positionering är fortsatt viktigt, men handlar nu om strategiska frågor starkt kopplade till begreppet *transparens & omvärldsanalys*.

6.2.2 Reducera

Begrepp som bör reduceras utgörs av begrepp som togs upp av såväl den traditionella varumärkeslitteraturen som empirin, men där betydelsen ansågs avsevärt lägre i praktiken.

- *Kommunikation (reklam)* – Att kommunicera varumärket har alltid varit viktigt och det kommer det att vara framöver också, men i ny skepnad. Av empirin framgår att det visserligen fortsatt kommer att finnas traditionell reklam, och att denna fortfarande är betydelsefull. Dock förväntas den traditionella reklamen avta mer och mer, till förmån för en ny typ av kommunikation, där konsumenten kommer att vara mer delaktig. För att tydligare illustrera att det handlar om två typer av kommunikation har den traditionella synen på kommunikation döpts om till *Kommunikation (reklam)*.

6.2.3 Öka

Begrepp som bör ökas utgörs likaså av begrepp som togs upp av såväl den traditionella varumärkeslitteraturen, som i empirin. Detta begrepp bedömdes dock vara betydligt viktigare i praktiken än vad som ansågs i varumärkeslitteraturen.

- *Lojalitet* – Detta begrepp framstod av empirin som än viktigare än vad den traditionella varumärkesteorin menar. Enligt tolkning av empirin innebär lojalitet att ett varumärke presenterar något unikt, vilket i sin tur leder till ett positivt kassaflöde. Lojalitet är ett mål, och trots att det är betydelsefullt så anses vägen dit vara desto viktigare.

6.2.4 Skapa

Av empirin framkom även ett antal begrepp vilka inte fanns representerade i varumärkesteorin. Dessa fem begrepp diskuterades flitigt av respondenterna och bör således utgöra nya värdeskapande faktorer till Strategy Canvas.

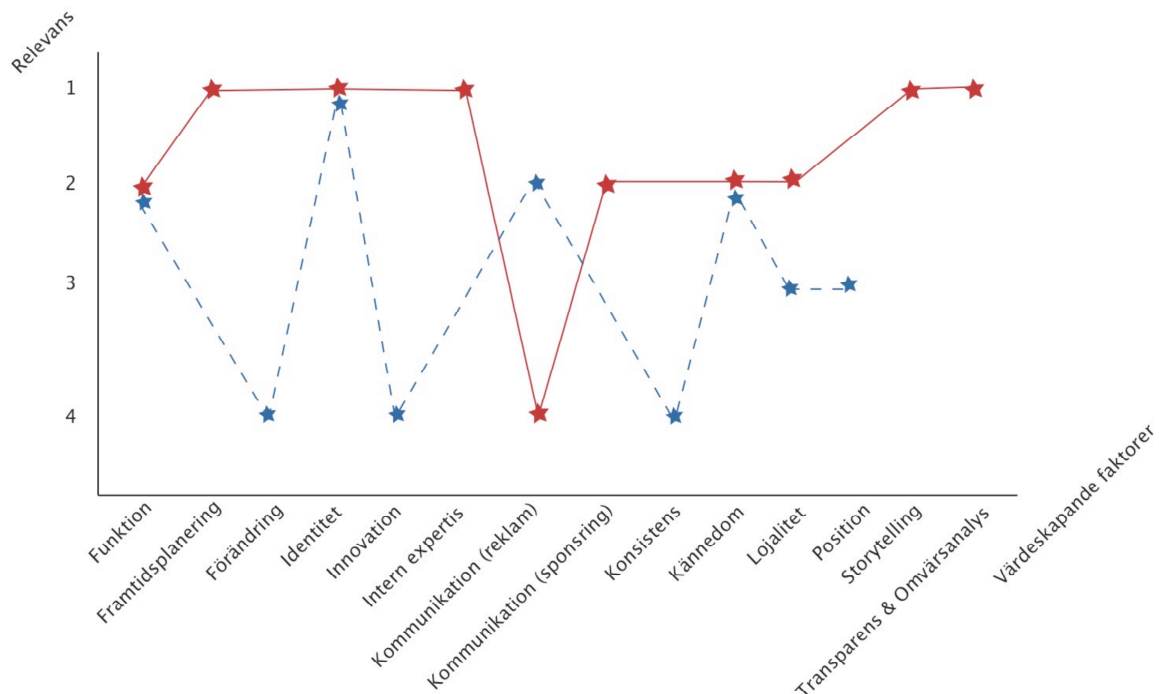
- *Framtidsplanering* – Detta framstår som ett oerhört viktigt inslag för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel. Ur empirin uttyds att konkurrensen tvingar företag att blicka framåt för att kunna möta samhällsförändringar och konsumenternas ändrade konsumtionsbeteenden och därmed bibehålla ett starkt varumärke
- *Internt perspektiv* – Av empirin framgår att företag blir mer måna om sitt ansikte som organisation. Det är inte längre bara produkten, utan även organisationen bakom som blir viktigt för konsumentens val av varumärke. Därmed speglar de anställdas beteenden bilden av varumärket. I empirin framkommer även att det krävs en hög grad av intern lojalitet för att kunna uppnå en lojalitet hos konsumenterna.
- *Kommunikation (sponsring)* – På kommunikationsfronten framkommer av empirin att ett intåg av andra metoder för kommunikation än de traditionella metoderna är att vänta. Dessa metoder för att kommunicera är förvisso inte nya i sig, men kommer däremot att bli allt viktigare framöver. Empirin påvisar att kommunikation framöver kommer att ske genom sponsring, produktplacering och via varumärkesambassadörer, som bland annat skapar värdefull *word-of-mouth*. Vidare tyder empirin på att kommunikation i allt högre utsträckning kommer att ske på konsumentens villkor, att konsumenten själv kommer att välja vad denna vill ta del av. För att tydliggöra att det är en ny typ av kommunikation det handlar om valde skribenterna att referera till *Kommunikation (sponsring)*.
- *Storytelling* – Detta är förvisso inget nytt begrepp, men ur empirin utläses att det kommer att bli allt viktigare som ett framtida konkurrensmedel. Detta beror i stor utsträckning på att förmågan att kunna berätta en historia genom sitt varumärke skapar trovärdighet hos konsumenten.
- *Transparens & Omvärldsanalys* – Detta begrepp rör sig om en ny typ av positioneringsstrategi. Diskussionen som fördes kring begreppet positionering i den empiriska analysen, tyder på att det handlar om en strategifråga, där företag måste ta ställning till ett antal viktiga frågor som i hög grad baseras på begreppen transparens och omvärldsanalys.

6.3 Modifierad Strategy Canvas

Genom att utvärdera resultatet från den empiriska analysen med hjälp av The Four Action Framework framgår det vilka värdeskapande faktorer som bör elimineras, reduceras, ökas eller skapas i förhållande till den traditionella varumärkesteorin. Resultatet av denna analys

kan därmed sammanställas i en ny Strategy Canvas, vilken dels presenterar vilka värdeskapande faktorer som enligt den traditionella varumärkesteorin är viktiga att beakta för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel – den blå grafen i figur 6.3. Vidare representerar den röda grafen i figur 6.3 de värdeskapande faktorer som kommer att vara viktiga vid utvecklandet av varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel framöver, efter evalueringen med hjälp av The Four Action Framework. Figuren indikerar även vilken relevans respektive faktor har, det vill säga vilka värdeskapande faktorer som är nödvändiga, vilka som är viktiga och vilka som är av mindre vikt. Denna gradering bygger på sifferkodningen, skala 1-4, som presenterades på sidan 85.

Figur 6.3: Ordinarie samt modifierad Strategy Canvas



Majoriteten av begreppen förklarades närmare ovan, men det kvarstår tre viktiga begrepp. Dessa begrepp har tilldelats samma nivå av relevans som tidigare, men presenteras likväl nedan:

- *Funktion* – Detta begrepp handlar om att varumärket ska sträva efter att förmedla kontinuitet och tydlighet. Empirin menar att det är viktigt att ligga i framkant, det vill säga att vara aktiv snarare än att vara reaktiv och endast följa konkurrenternas fotspår.
- *Identitet* – Empirin menar att för att veta vad som bör förmedlas så måste man vara trygg i sin identitet, det vill säga att kunna svara på frågor som: Vilka är vi? Vad vill vi förmedla?

- *Kännedom* – Empirin tyder på att kännedom är ett begrepp som är av betydelse i två riktningar. Dels är det viktigt att det finns en kännedom om varumärket hos konsumenterna. Minst lika viktigt är det att det finns en kännedom om konsumenterna hos märkesinnehavaren.

7 Uppsummering

I detta kapitel sammanfattas undersökningens resultat i förhållande till syfte och egna tolkningar och reflektioner görs. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

7.1 Studiens process – resultat i förhållande till syfte

Att varumärken har fått en alltmer inflytelserik roll illustreras tydligt av företag såsom exempelvis McDonalds och Coca-Cola. Värdet på dessa varumärken har på senare år uppgivits utgöra mer än hälften av företagets totala börsvärde. De flesta varumärken existerar och verkar idag på en starkt konkurrensutsatt marknad. Med en konkurrens som ökar i allt snabbare takt har företag blivit alltmer medvetna om varumärkets betydelse och värde. Varumärket kan studeras utifrån ett flertal olika perspektiv. Denna studie kan sägas anta ett strategic brand management perspektiv då studien kombinerar inslag av strategi- och varumärkest teori. Vidare utgår studien främst från märkesinnehavarens perspektiv, då intentionen är att skärskåda vilka värdeskapande faktorer som är viktiga att ta hänsyn till för att denne, det vill säga märkesinnehavaren, ska kunna nyttja varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel.

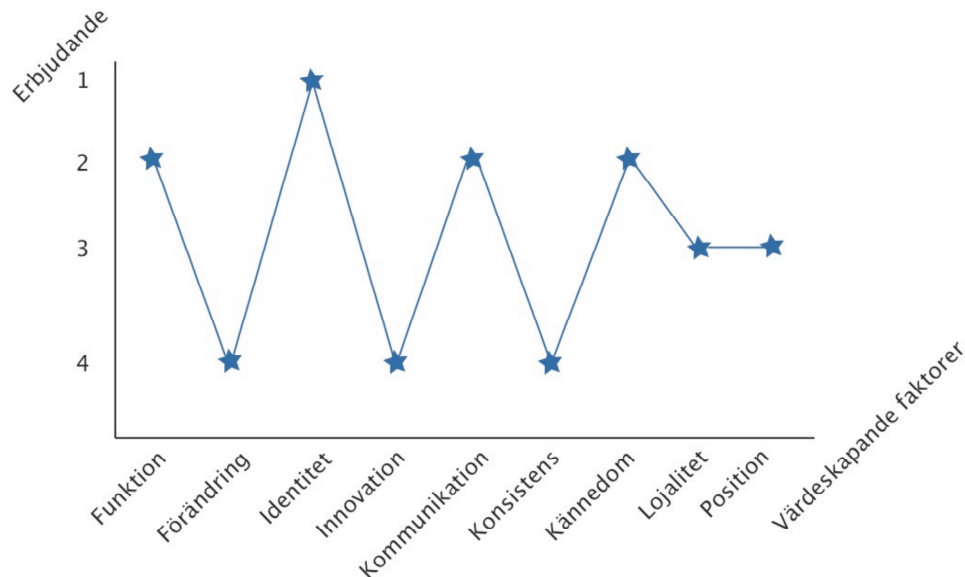
Varumärkets funktion är mångfaldigt. Ett varumärke kan nyttjas för att differentiera en produkt eller tjänst från en annan. Ett varumärke kan göra en produkt eller tjänst unik genom att erbjuda ett emotionellt mervärde. Ett varumärke kan verka som inträdesbarriär och hindra nya aktörer att träda in på marknaden. Kort och gott kan ett varumärke nyttjas som ett strategiskt konkurrensmedel i olika situationer. Varumärkets ökade betydelse fångade skribenternas intresse, varför valet blev att närmare undersöka varumärket och dess förmåga att bidra till konkurrenskraft. Syftet med denna studie blev därmed att kartlägga vilka faktorer som i högre grad kan utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel. Detta med målsättningen att bidra till utveckling av varumärkest teorin.

Som ett första steg i denna process granskades därmed befintlig varumärkest teori. Genom denna genomgång kunde de, enligt den traditionella varumärkest teorin, viktigaste begreppen för att utveckla varumärket som strategiskt konkurrensmedel identifieras. Dessa kom att bli nyckelbegrepp i studien. Studiens syfte indikerar ett framåtblickande perspektiv, vilket inte den genomgångna varumärkeslitteraturen behandlar i någon större utsträckning. Teorikapitlet kompletterades följaktligen med teorier kring framtidsforskning.

De begrepp som framkom i varumärkeslitteraturen såsom väsentliga för att bygga ett starkt varumärke ritades in i en modifierad version av modellen *Strategy Canvas*. Därmed

illustrerades på ett tydligt sätt vilka värdeskapande faktorer som enligt traditionell varumärkest teori krävs för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

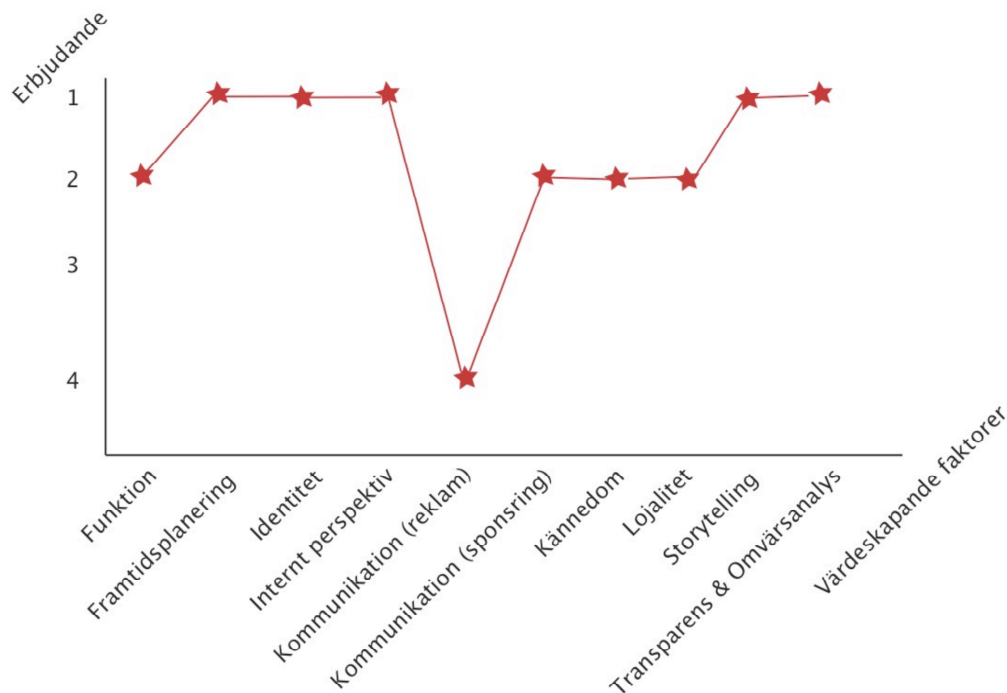
Figur7.1a: Strategy Canvas över dagens värdeskapande faktorer



Nästa steg blev att undersöka huruvida dessa antaganden bekräftas i praktiken. För att göra detta genomfördes intervjuer med tre varumärkeskonsulter, vilka fick ge sin åsikt av vad som är viktigt vid utvecklandet av ett varumärke som strategiskt konkurrensmedel. Kontentan av denna diskussion blev att de konstateranden som presenterades i den traditionella varumärkest teorin såväl bekräftades som förkastades. Vissa begrepp som av varumärkeslitteraturen bedömdes som relativt irrelevanta tillskrevs en ökad betydelse i empirin, och motsatsen gällde för andra begrepp.

För att klargöra vilka begrepp som fått ökad respektive minskad betydelse nyttjades strategiteorins modell *The Four Action Framework* (För en närmare presentation av denna, se kapitel 6). Med utgångspunkt i *The Four Action Framework* kunde därefter en ny Strategy Canvas ritas upp. Denna presenterar vad som av den empiriska analysen framkommit vara betydelsefulla värdeskapande faktorer för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel.

Figur 7.1b: Strategy Canvas över morgondagens varumärkesstrategi



Sammantaget kan konstateras att det tycks finnas ett antal värdeskapande faktorer som är grundläggande för att utveckla ett starkt varumärke och således utgör stommen för varumärkesuppbyggnad. Samtidigt fastslås att de värdeskapande faktorer som i den traditionella varumärkesteorin bedömdes vara viktiga för att utveckla varumärket som ett strategiskt konkurrensmedel i relativt omfattande utsträckning har bytts ut mot nya värdeskapande faktorer. Detta kan inte betraktas som en överraskning då varumärkesbyggande sägs vara en evolutionär process. Ur den empiriska analysen framkom även att varumärket inte lever i något vakuum, utan utvecklas i takt med att samhället i stort utvecklas. Således blir det naturligt att de värdeskapande faktorer som krävs för att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel kontinuerligt förnyas. Vidare konstateras att varumärket med fördel förankras med företagets övergripande strategi, varför skribenterna vågar påstå att varumärke + strategi faktiskt är = sant.

7.2 Egna tolkningar och reflektioner

Sedan långt tillbaka i tiden har människan haft ett behov av att identifiera sig med något som har ett symbolvärde. Detta har i sin tur fört med sig en ökad möjlighet att visa vem man är och vad man står för. I denna studie har strävan varit att utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv kartlägga vilka värdeskapande faktorer som i högre utsträckning kan utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel. I förlängningen en strävan efter att bli det varumärke en konsument vill representera.

En av de utmaningar som ligger i att driva ett varumärke består i de många förändringar som har inträffat i marknadsföringslandskapet under senare år. Dessa förändringar kommer utan tvivel fortgå; förändringar i konsumenternas beteende, i konkurrensstrategier och lagregleringar, för att nämna några, kan komma att ha en stor inverkan på ett varumärkes värde. Förutom dessa externa faktorer kan företaget självt välja att ägna sig åt en mängd aktiviteter och förändringar i sin strategi gällande hur varumärket marknadsförs.

Trots ett ökat fokus på varumärket som taktiskt hjälpmedel har påvisats att det fortfarande inte finns någon konceptuell modell som ur märkesinnehavarens perspektiv beskriver hur starka varumärken kan byggas upp. Utan förmåga att föreställa sig den närmaste framtiden skulle varumärket inte bli särskilt långlivat och det är i detta kunskapsgap som denna studie har tagit sin utgångspunkt. Studiens teoretiska kunskapsbidrag bottnar i den integration av varumärkes- /brand management litteratur och strategilitteratur som inte tidigare har påvisats inom vare sig den ena eller andra falangen. Skribenterna hoppas härigenom kunna skapa ytterligare förståelse för varumärkesbyggande genom att sätta denna dimension i anslutning till framtidsstudier. Målsättning är här att skapa ett manifest för framtida varumärkesbyggande. Det vore att överdriva att säga att undersökningen skulle kunna ses som en framtida manual, samtidigt, vilket inte minst påpekats av studiens respondenter, bör nya perspektiv än de traditionella införlivas i varumärkesbyggandet, och det är i detta avseende som denna studie ämnar ge sitt kunskapsbidrag.

Så vad är då egentligen värdeskapande för en konsument? I denna undersökning har utgångspunkten tagits hos märkesinnehavaren, vilket har utmynnat i tio värdeskapande faktorer som anses skapa starka varumärken. Skribenterna menar dock att även det omvända kan vara fallet. Genom att fokusera på funktion, framtidsplanering, identitet, internt perspektiv, kommunikation – gammal som ny -, kännedom, lojalitet, storytelling samt transparens och omvärldsanalys skapas inte enbart värde hos märkesinnehavare utan i slutändan också hos konsument. En dubbel effekt kan alltså sägas vara utfallet av dessa värdeskapande faktorer.

Inget är vad det ser ut att vara, utan vad man vill få det till att vara. Detta kan betecknas som hur synen på varumärken traditionellt sätt har sett ut. Varumärket har setts som en snygg produktförpackning, som gett värde åt en *sak* genom att genom att sätta sitt namn på det. I dagens samhälle behöver ett företag mer än ett inbjudande namn och en snygg logga på sitt varumärke för att förmedla värde åt konsumenten. Ett företag som vill gå från en produktorientering till en varumärkesorientering måste därför agera och planera utefter dessa nya förutsättningar. I varumärkeslitteraturen saknas exempelvis helt ett miljöfokus. Detta är ett bland flera ”nya” begrepp som har framkommit som viktiga vid övervägande om vilka värden som bör förmedlas via ett varumärke. Begrepp såsom kontinuitet, långsiktighet, tydlighet, hållbarhet, pålitlighet, genuin, ansvarstagande, mjuka värden och människor, framkom alla vid den empiriska analysen och betonades vara av stor vikt att ta ställning till

för märkesinnehavaren. Framtidens konsumenter kommer att i allt högre utsträckning kräva att få dessa värden förmedlade via varumärket, enbart att pryda en sak med sitt namn anses inte längre tillräckligt. I dagens alltmer konkurrensutsatta samhälle krävs det dessutom att varumärket har en god kundinsikt samt förmågan att anpassa sig till ett förändrat medielandskap.

Varumärkesidentiteten kommer allt mer handla om samhörighet, om solidaritet och interpersonella känslor. Företag kommer i allt högre utsträckning bli tvingade att tänka på hur deras varumärken kan fokuseras på idén att få människor att känna gemenskap. Morgondagens värdeskapande faktorer kan alltså sägas bli alltmer humana, det är det mänskliga som alltmer kommer att efterfrågas. Detta reflekteras inte minst i faktumet att det personliga varumärket har fått allt större utrymme. Har du inte tydligt tagit ställning till vem du är, din *identitet*, och vad du vill, din *positionering*, så ligger du redan där i lä. Detta är en företeelse som i dagens samhälle blir allt tydligare. Ditt personliga varumärke ska marknadsföras, på anställningsintervjuer, på Internet-communities och, glöm för allt i världen inte bort, i nätverken. Då gäller det att ha tagit ställning till vilket ditt bidrag och din USP, *Unique Selling Proposition*, är.

Gränsen för vad som är varumärken suddas som synes alltmer ut. Företagsidentiteten blir även den ett varumärke, något som kan skapa värde om det utnyttjas på rätt sätt. För den som är på väg ut i arbetslivet lockar ett spännande jobb: ansvar, utmaningar och en hög inlärningskurva står på beställningslistan men också, inte minst, ett spännande företag. De värden som företaget förmedlar, helt enkelt dess varumärke, är av vikt även i andra sammanhang än vid själva inköpet av en vara.

7.3 Förslag på vidare forskning

Det övergripande målet med denna studie har varit att bidra till utvecklingen av varumärkesteorin. Detta i syfte att kartlägga vilka värdeskapande faktorer som kan medverka till att utveckla varumärket till ett strategiskt konkurrensmedel. Vid denna studie har en avvägning blivit nödvändig och flertalet faktorer har, bland annat på grund av tidsbrist, tvingats bortses från. I undersökningen har varumärket helt och hållet studerats utifrån ett styrkeperspektiv, det vill säga hur starka varumärken byggs upp. Den empiriska analysen påvisade att korrelationen mellan ett starkt och lönsamt varumärke är hög. Detta perspektiv skulle vidare kunna undersökas. Utgångspunkten skulle kunna vara att granska vilka värdeskapande faktorer som återfinns hos de varumärken som anses vara mest lönsamma. Ett alternativt fokusområde skulle kunna motsvaras av frågeställningen: Hur bör en märkesprodukt prissättas? Var tangerar det begärda priset det erbjudna mervärdet för en märkesprodukt? Ytterligare en utgångspunkt skulle kunna vara en diskussion kring hur varumärkeslojalitet kan generera pris- respektive volympremie, och hur stor inverkan detta i sin tur har på företagets kassaflöde.

Ett annat perspektiv i anslutning till studiens syfte vore att helt utgå ifrån konsumentens perspektiv på varumärke. Vad är det som konsumenter i allt högre utsträckning kommer att efterfråga utav framtidens varumärke. Denna undersökning exempelvis skulle kunna ta sin empiriska utgångspunkt i en enkätundersökning och/eller gruppintervjuer, där konsumenter får svara på sina preferenser gällande eftersökta värden.

Alternativt skulle en fördjupning kring varumärkets roll internt i företaget kunna granskas. Frågor att diskutera under denna inriktning skulle kunna vara hur väl varumärket representerar företagsidentiteten och hur varumärket skulle kunna attrahera attraktiva medarbetare vid en rekryteringsprocess. Ytterligare en valmöjlighet skulle kunna vara att studera varumärket ur ett juridiskt perspektiv. Med denna utgångspunkt skulle frågor rörande plagiat respektive renommésnyltning av varumärken vara intressanta att diskutera.

Slutligen skulle en studie liknande denna återigen kunna genomföras inom en inte alltför lång framtid. Då varumärkesbyggande, såsom framkommit i denna studie, kan sägas vara en evolutionär process, tvingas varumärken utvecklas och förnya sig i takt med att samhället runtomkring utvecklas. Det hade varit intressant att se på huruvida de värdeskapande faktorerna hade sett annorlunda ut på en tioårsbasis, och hur de i så fall hade förändrats ifrån dagens. Vidare hade frågan om varför en eventuell förändring hade inträffat kunnat utredas.

8 Källförteckning

8.1 Publicerade källor

- Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*, The Free press
- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a Brand Name*, The Free Press
- Agres, S. (1990) *Emotion in Advertising: A Agency's view*, Quorum Books
- Assael, H. (1995) *Consumer Behaviour and Marketing Action*, Kent Publishing
- Bernstein, H. (1992) *The Power of Leadership Brands*, AFR Fourth Annual Advertising and Promotional Workshop
- Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber
- de Chernatony, L. & McDonald M.B. (1992) *Creating Powerful Brands*, Butterworth – Heineman
- Doyle, P. (1994) *Marketing Management & Strategy*, Prentice-Hall
- Farquar, P.H. (1989) *Managing Brand Equity*, *Marketing Research*
- Flood, Linda (2008) ”Viktigast är ändå att prestera”, *Dagens Nyheter*, 10 april 2008
- Holmberg, I. et al. (2002) *En varumärkt värld*, Alfa Print
- Jegers, I. & Lindgren, M. (1992) *Morgondagens värderingar – För dig som tänker vara med bortom sekelskiftet*, Konsultförlaget
- Jensen R. (1999) *The Dream Society – How the coming shift from information to imagination will transform your business*, McGraw-Hill
- Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management*, Kogan Page
- Karakaya, F. & Stahl, M. J. (1991) *Entry Barriers and Market Entry Decisions*, Quorum Books
- Keller, K. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005) ”Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice”, *California Management Review*, Volym: 47, Nummer: 3, s. 105-121
- Klein, N. (2000) *No logo*, Ordfront förlag

- Leijonhufvud, Jonas (2008) ”Google närmar sig Ikea”, *Dagens Nyheter*, 8 april 2008
- Leijonhufvud, Jonas (2008) ”Med vodka på hjärnan”, *Dagens Nyheter*, 14 april 2008
- Lin L.Y.S (1993) *Brand Equity, Profitability, Price Elasticity and Repeat Rate*, Marketing and research Today
- Lupton, E. & Miller A. (1996), *Writing on Graphic Design, Design writing research*, Kiosk
- Lönn, T & Löhman, O (2000) *Varumärkets Manuskript – hur du framtidssäkrar ditt varumärke*, Konsultförlaget
- Mahoney, A. ”Living the Brand”, *Association Management*. Washington: Maj 2000. Volym: 52, Nummer: 5, s. 88 - 95
- Melin F. (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber Ekonomi
- Melin, F. (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Ekonomi
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – Om konsten att bygga starka varumärken*, Team Offset & Media
- Percy, L. & Rossiter, J. (1992) ”A Model of Brand Awareness and Brand Attitude Advertising Strategies”, *Psychology and Marketing*, Volym: 9, Nummer: 4, s. 263-275
- Porter, M. (1986) *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press
- Porter, M. (1996) ”What is strategy?”, *Harvard Business Review*, Volym: 74, Nummer: 6, s. 61 – 79
- Rienecker & Jörgensen (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Schwartz, P. (2003) *Inevitable Surprises – a survival guide for the 21st century*, The Free Press
- Treffner, J. & Gajland, D. (2001) *Varumärket som värdeskapare*, Ekerlids Förlag
- Trout, J. & Rivkin, S. (1996) *The New Positioning*, McGraw-Hill
- Upshaw, L.B. (1995) *Building Brand Identity – A Strategy for success in a Hostile Marketplace*, John Wiley & Sons

8.2 Elektroniska källor

- Ahlbom, Helen & von Schultz Charlotta (2008-05-21) ”Livsfarligt att smitta starkt varumärket”, *NyTeknik*, www.nyteknik.se, 5 juni 2008

Amazon, www.amazon.co.uk, 3 juni 2008

Brand Channel, www.brandchannel.com/images/papers/what_is_a_brand.pdf, 25 april 2008

Customers & Capital, <http://www.customersandcapital.com>, *Coca-Cola's Brand Bonds*, 18 april 2008

Dunér, Hanna (2008-05-16) "Mjök ger starkt varumärke", *E24 Näringsliv*, www.e24.se, 20 maj 2008

Edenhalls, Ylva (2008-05-19) "Socialt ansvarstagande allt hetare", *E24 Näringsliv*, www.e24.se, 20 maj 2008

Great quotations

http://www.cybernation.com/victory/quotations/subjects/quotes_future.html, 5 juni 2008

Kairos Future, www.kairosfuture.com, 16 april 2008

LynxEye, www.lynxeye.se, 8 april 2008

Label, www.label.se, 8 april 2008

Sandberg, Peter (2005-09-06) "Varumärket är guld värt", *Dagens Nyheter*, www.dn.se, 5 juni 2008

The History of Branding, www.historyofbranding.com/brandingquotes.html, 30 april 2008

Trustmark Management, www.uidfuturemap.se/index.html, 20 april 2008

8.3 Muntliga källor

Björkman, Sofia (Varumärkeskonsult, LynxEye) Telefonintervju den 5 maj 2008, kl. 10.00 (varaktighet 73 min)

Gromark, Johan (VD, Label AB) Telefonintervju den 2 maj 2008, kl. 14.00 (varaktighet 48 min), samt den 9 maj 2008, kl. 14.30 (varaktighet 20 min)

Lagergren, Håkan (VD, Trustmark Management) Telefonintervju den 12 maj 2008, kl. 10.00 (varaktighet 76 min)

APPENDIX A – Intervjuguide

Varumärken – värden & kännetecken

- Vad är/kännetecknar ett starkt varumärke?
- Vad är det viktigaste vid uppbyggnaden av ett varumärke?
- Vad är styrkan i ett varumärke och hur mäter man det?
- Kan du ge ett exempel på ett starkt varumärke samt motivera detta val?
- Kan ett varumärke vara starkt även om inte försäljningen är det?
- Hur viktigt är priset när det kommer till varumärken?
- Hur arbetar man med varumärken
 - För att ständigt hålla varumärket uppdaterat?
 - Finns det svårigheter i detta arbete? I så fall vad?
- Hur kan ett varumärke värderas i förhållande till andra varumärken?
- Hur påverkas varumärken sinsemellan i en varumärkesportfölj?
- Är co-branding alltid positivt för varumärken?
- Har ett varumärke olika funktioner internt respektive externt?
- Vad innebär ordet märkesidentitet för dig?
 - Finns det en optimal märkesidentitet?
- Vad innebär märkeslojalitet och hur viktig är denna?
- Är värden förknippade med varumärkesidentitet branschberoende?
- Vad ska varumärket förmedla mer än identitet?
- Vilket av följande kundbehov är viktigast att uppfylla med varumärket:
 - Funktion
 - Social tillhörighet
 - Ideella behov
 - Mental tillfredsställelse
- Varför är det viktigt att leva upp till förmedlade förväntningar på varumärket?
- Vilka funktioner kan ett varumärke ha?
- Hur påverkas varumärken av plagiat?

Varumärken – igår/idag/imorgon

- Hur har utvecklingen av varumärken sett ut de senaste 10 åren?
- Vilka faktorer kan påverka varumärket både positivt och negativt?
- Vad tror du har gjort att det har blivit allt viktigare i dagens samhälle att ha ett starkt varumärke?
- Kommer morgondagen att ställa andra krav på varumärken än vad som är fallet idag?
- Om framgången för varumärken i framtiden kan mätas genom värdeskapande faktorer,
 - Finns det möjlighet att generalisera och nämna ett antal nyckelfaktorer för framtida varumärkesframgång?
- Vad tror du kommer att bli allt viktigare att förmedla via varumärken i framtiden?
- Vad är viktigast att förmedla för ett varumärke; det emotionella eller funktionella?
 - Tror du att vi kommer att se en förändring i framtiden?
- Vissa källor menar att förmågan att kunna berätta en historia kring sitt varumärke kommer

att bli allt viktigare i framtiden. Vad anser du om detta?

- Idag anses Coca-Cola och Apple vara några av världens starkaste varumärken.
 - Om du tittar 10 år framåt i tiden, skulle du säga att deras varumärke fortfarande är värderat lika högt?
 - Kan du nämna några andra varumärken som du tror kommer att ha kraftigt ökat sitt varumärkeskapital inom de kommande tio åren?
 - Varför, i så fall?
- Vad säger du om den teori som menar att den framtida konsumenten efterfrågar mer ”imagination” än ”information”?
- Går det att identifiera tillskott/bortfall av värdeskapande faktorer vad gäller varumärken under årens lopp? Går det att se ett mönster på vilka värden som förmedlas?

Varumärken – marknadsföring och strategi

- Vilka medier anser du vara de mest effektiva när man marknadsför ett varumärke?
 - Har detta arbetssätt förändrats de senaste 10 åren?
 - Bör man använda sig av någon reklambyrå eller ska det ske internt?
- Är reklam viktigt för att skapa ett starkt varumärke?
- Vilken betydelse har förpackningsdesign och visuell identitet för varumärket?
- Är en kraftig marknadsföring en förutsättning för att bygga starka varumärken?
- Är det viktigt för ett företag att ha en strategi bakom sitt varumärke eller kan detta komma av sig självt?
- Vilka resurser kommer krävas för att formulera en konkurrenskraftig framtida varumärkesstrategi?

Varumärken – om konsumenten själv får välja

- Blindtester har visat att konsumenter föredrar smaken på Pepsi men Coca-Cola som märkesprodukt. Vad är din spontana reaktion?
- Om jag säljer en produkt med ett varumärke som är i mellannivå, det vill säga varken sämst eller bäst enligt konsumenterna, vad anser du att jag skulle kunna göra med mitt varumärke för att i högre utsträckning bli det främsta valet för konsumenten?
- Nedan listas sex sätt för att utveckla ett varumärkes personlighet:
 - Ge en bild av användaren
 - Att framträda i specifika sammanhang
 - Att framhäva sitt geografiska ursprung
 - Utforma särpräglad reklam
 - Använda kända personer
 - Använda symboler
- Går det att rangordna dessa faktorer utifrån relevans för dagens konsument?
- Tror du att vi kommer se en förändring gällande relevans i framtiden?
- Finns det andra faktorer som är eller kommer att bli viktiga?