



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisterseminarium
Januari 2007



Faktorer att beakta vid ett varumärkesbyte

Författare:
Arash Azizi
Farhang Bolouhari
Michael Lavesson

Handledare:
Christer Kedström

Sammanfattning

- Rapportens titel:** Faktorer att beakta vid ett varumärkesbyte
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne/Kurs:** FEK 591 Magisteruppsats 10 poäng
- Författare:** Arash Azizi, Farhang Bolouhari, Michael Lavesson
- Handledare:** Christer Kedström
- Fem nyckelord:** Varumärkesförändring, kommunikation, strategi, resurser och ledarskap.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att kartlägga, beskriva och analysera de olika faktorer som bör beaktas vid byte av ett varumärke. Detta illustreras även i ett ramverk med syftet att vara användbar för företag som har för avsikt att genomföra ett varumärkesbyte.
- Metod:** Studie är av en kvalitativ art, med semi-strukturerade intervjuer då denna undersökningsmetod ansågs vara den mest lämpade för problemområdet. Vidare är studien baserad på en abduktiv ansats. Utifrån insamlad litteratur utformades ramverket som fungerat som struktur för resten av uppsatsen. Tre intervjuer på tre olika fallföretag genomfördes varav en som telefonintervju och två som besöksintervjuer. Slutligen kontrades empiri mot teori för att genom analys komma fram till slutsatser.
- Slutsatser:** En rad faktorer som företag måste beakta när de byter sitt varumärke samt hur viktiga dessa är har konstaterats. Dessa faktorer samt processens gång presenteras i ett ramverk för att öka överskådligheten. Faktorerna diskuteras och relateras till varandra för att visa vilken koppling de sinsemellan.

Abstract

- Title:** Factors to take into consideration at rebranding
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK 591 Master thesis in Business and Administration, 10 credit (ECTS 15)
- Authors:** Arash Azizi, Farhang Bolouhari and Michael Lavesson
- Advisor:** Christer Kedström
- Key words:** Rebranding, communication, strategy, resources and leadership
- Purpose:** The aim with this essay is to survey, describe and analyze different factors which should be taken into consideration when changing a brand. This will also be illustrated in a framework with aim to be useful for companies which wish to perform rebranding.
- Method:** This study is of a qualitative type, with “semi-structured” interviews since this kind of survey is considered to be most suitable for this problem area. Furthermore, this study is based on an abductive approach. On the basis of collected literature, a framework is constructed and functions as a work-structure throughout the essay. In all, three interviews at three different case companies were carried out, one of which as a telephone interview and two as visit interviews. Finally the empiric versus against theory to through analyze get to conclusion
- Conclusion:** Factors that companies have take into consideration when changing their brand and the importance of which has been verified in this essay. These factors and the process are presented in a framework to increase clarity. The factors are discussed and related to each other in order to demonstrate their in-between relevance.

Förord

Skrivandet av denna uppsats visade sig vara komplicerat och tidskrävande. Arbetet vore inte möjligt utan en rad personer som hjälpt oss på vägen. Av denna anledning vill vi härmed rikta våra tack till dessa.

Christer Kedström, vår handledare, som alltid har funnits till vår hjälp och har ställt upp genom att alltid vara rådgivande. Vidare har Kedström gett oss värdefulla kommentarer och varit en bra hjälp.

Vi är mycket tacksamma gentemot samtliga respondenter; Johan Aspegren på Eon, Alex Molvin på Optegra och Anders Ragvald på Swedbank, för att de offrade sin tid och gav oss mycket relevant information.

Ett tack riktas även till övriga uppsatsgrupper som har granskat vår uppsats och kommit med värdefulla kommentarer som hjälpt oss att förbättra uppsatsens kvalitet.

Slutligen vill vi även rikta ett tack till våra familjer för de har ställt upp på diverse sätt samt stått ut med många av de sena kvällar uppsatsen krävde.

Trevlig läsning

Lund januari 2007

Arash Azizi

Farhang Bolouhari

Michael Lavesson

Innehållsförteckning

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING	8
1 INLEDNING	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Syfte.....	12
1.4 Föreställningsramverk	12
1.5 Disposition	13
2 METOD.....	15
2.1 Ämne	15
2.1.1 Val av ämne.....	15
2.2 Teoretiskt perspektiv	15
2.3 Val av metod.....	17
2.3.1 Ansats	17
2.3.2 Metodval	17
2.3.3 Fallstudie	18
2.4 Tillvägagångssätt.....	18
2.5 Litteraturstudie	19
2.6 Intervjuer	20
2.6.1 Urval.....	20
2.6.2 Utformning av intervjuguide	21
2.6.3 Genomförande av intervju.....	21
2.6.4 Analys av data	22
2.7 Källkritik	22
2.7.1 Kritik mot intervjuer.....	22
2.7.2 Kritik mot litteratur	23
2.8 Metodkritik.....	23
2.8.1 Validitet.....	23
2.8.2 Reliabilitet	24
3 TEORI.....	25
3.1 Teoretiskt ramverk	25
3.2 Anledningar bakom varumärkesbyte.....	26
3.3 Faktorer att beakta vid varumärkesbyte	27
3.3.1 Namnbyte	27
3.3.2 Organisationskultur, vision och mål	28
3.3.3 Strategier	30
3.3.4 Resurser.....	32

3.3.5 Ledning och ledarskap.....	34
3.3.6 Anställda	35
3.3.7 Intressenter	36
3.4 Kommunikation	37
3.4.1 Intern kommunikation	38
3.4.2 Extern kommunikation	39
3.5 Beslut.....	40
3.6 Genomförande.....	41
3.7 Resultat	42
3.8 Summering av teorin.....	42
4 EMPIRI	47
4.1 Eon.....	47
4.1.1 Anledning till byte.....	47
4.1.2 Företagsfaktorer	48
4.1.3 Kommunikation.....	52
4.1.4 Beslut.....	53
4.1.5 Genomförande	54
4.1.6 Mätning av resultat och konsekvenser.....	54
4.2 Optegra	55
4.2.1 Anledning till byte.....	55
4.2.2 Företagsfaktorer	56
4.2.3 Kommunikation.....	58
4.2.4 Beslut.....	59
4.2.5 Genomförande	59
4.2.6 Mätning av resultat och konsekvenser.....	60
4.3 Swedbank.....	61
4.3.1 Anledning till byte.....	61
4.3.2 Företagsfaktorer	62
4.3.3 Kommunikation.....	66
4.3.4 Beslut.....	67
4.3.5 Genomförande	68
4.3.6 Mätning av resultat och konsekvenser.....	69
5 ANALYS.....	70
5.1 Anledning till byte.....	70
5.2 Företagsfaktorer.....	70
5.2.1 Namnbyte	70
5.2.2 Nya mål, vision, kultur	71
5.2.3 Strategier	73
5.2.4 Resurser.....	75
5.2.5 Ledningen.....	78
5.2.6 Anställda	79
5.2.7 Intressenterna	80
5.3 Kommunikation	81
5.3.1 Kommunikationsplan	81
5.3.2 Intern kommunikation	81
5.3.3 Extern kommunikation	83

5.4 Beslut	84
5.5 Genomförande	85
5.6 Resultat	86
6 SUMMERING AV ANALYS	88
6.1 Utvärdering av fallföretagen	88
6.1.1 Utvärdering av Eon	91
6.1.2 Utvärdering av Optegra	91
6.1.3 Utvärdering av Swedbank	92
7 SLUTSATSDISKUSSION	93
7.1 Applicerbarhet i andra miljöer	95
7.2 Förslag på fortsatt forskning	96
8 KÄLLFÖRTECKNING	97
BILAGOR	102
Bilaga 1 Intervjudata	102
Bilaga 2 Intervjuguide	103
Bilaga 3 Exempel på transkribering	105
Bilaga 4 Logo och slogan	106

Figur- och tabellförteckning

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1 Föreställningsramverk.....	12
Figur 3.1 Teoretisk referensram.....	25
Figur 3.2 Anledningar bakom varumärkesbyte.....	26
Figur 3.3 Intressentmodell.....	36
Figur 7.1 Förändringsprocess vid varumärkesbyte samt faktorerna bakom.....	93

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 3.1.....	42
Sammanfattade teorimodell över de olika anledningarna bakom varumärkesbytet	
Tabell 3.2.....	43
Sammanfattade teorimodell över de olika faktorerna ett företag bör beakta vid ett varumärkesbyte.	
Tabell 3.3.....	45
Sammanfattade teorimodell över organisationskommunikationen vid ett varumärkesbyte.	
Tabell 3.4.....	45
Sammanfattade teorimodell över beslutsfattandet vid ett varumärkesbyte.	
Tabell 3.5.....	45
Sammanfattade teorimodell över genomföringsprocessen vid ett varumärkesbyte.	
Tabell 3.6.....	46
Sammanfattade teorimodell över det slutliga utfallet av varumärkesbytet.	
Tabell 6.1.....	89
Analysmodell	

1 Inledning

I detta kapitel kommer den bakgrund som ligger till grund för uppsatsen att presenteras. Vidare kommer de problem som identifierats samt syfte att presenteras. Därefter de avgränsningar gjorts och hur dispositionen på uppsatsen ser ut.

1.1 Bakgrund

Ett starkt varumärke spelar en central roll när det kommer till hur ett företags image och kvalitet upplevs. Ett företags varumärke definieras av de egenskaper organisationen associeras med (Kapferer 2004). Ett företags varumärke är en av de viktigaste tillgångarna inom organisationen (Edvinsson 1997). Därför är en stark fokus på varumärket önskvärd för att ett företag ska lyckas.

Trots det faktum att varumärkesbyte är ett dåligt utforskat fenomen, har det blivit en alltmer populär aktivitet genom åren. Mellan 2000 och 2001 ökade antalet varumärkesförändringar med 7 procent (Kaikati *et al* 2003). Bara i USA bytte 1993 företag namn år 2001. Detta är inte endast vanligt i USA utan är en förekommande trend runt om i världen (Kaikati *et al* 2003). Processen att byta varumärke medför en väldigt hög risk eftersom det kan bidra till förlust av alla värden som det gamla namnet associerats med (Kapferer 2004). Även kostnaden för ett namnbyte är högt och därför är det väsentligt för företaget att lyckas med denna process samt jobba så kostnadseffektivt som möjligt (Muzellec *et al* 2006).

På den svenska marknaden kan bland annat Telenor nämnas, som efter uppköpet valde att byta bort det gamla namnet Vodafone, trots att varumärket var mer välkänt på den internationella marknaden. Andra företag som i dagsläget valt att byta varumärke är välkända Föreningssparbanken, som för några månader sedan bytte namn till Swedbank.

En förändring av ett varumärke kan bidra till eventuella risktaganden för organisationen då varumärkets värde försvinner. Värdet av ett starkt varumärke är mer värdefullt än ett företags alla materiella tillgångar tillsammans (Edvinsson 1997). När ett företag väljer att genomföra en varumärkesförändring blir oftast konsekvensen att organisationen byter sin identitet. Med andra ord kännetecknar ett varumärkesbyte ett företags identitetsbyte (Olins 1999). Detta

förutsätter att en del strategier inom företaget bör ändras. För att ett identitetsbyte skall vara möjlig bör hela organisationen arbeta mot samma riktning och ha ett gemensamt mål att leva upp till. Därmed är den gemensamma företagsvisionen och kulturen en central punkt vid varumärkesförändring.

När ett företag väljer att byta sin identitet och därmed genomför en del strategiförändringar för att nå fram dit, bör en del faktorer som ligger till grund för att detta skall fungera uppmärksammas av organisationsledningen. Kommunikationen mellan organisationsintressenter, både internt och externt, bör undersökas samt hur det nya varumärket är värdeskapande för respektive intressent (Landström 2005). Extern kommunikation kan hjälpa företag att lättare knyta värdefulla kontakter då ett starkt och välkänt varumärke kan associeras med förtroende (De Pelsmacker *et al* 2004). Ett väluppbyggt externt nätverk med företagets intressenter kan genom en strategiförändring innebära en del konsekvenser. Här berörs bland annat de beroende och oberoende nätverkens attityder gentemot de förändrade strategiska tillvägagångssätten genomförda av företaget under varumärkesbytet.

1.2 Problemdiskussion

Varumärkesbyte är ett magert berört ämne i litteraturen. Trots genomförs det aktivt, vilket gör ämnet aktuellt och ytterst väsentligt . Först och främst kan man fråga sig varför ett företag genomför ett namnbyte om de redan har ett väletablerat varumärke. Anledningarna till att byta ett företags varumärke är flera och det finns en del forskningar kring detta som påpekar varför ett företag genomför en varumärkesförändring (Uppsats, Petterson *et al* 2006). Här kan bland annat en negativ upplevd image nämnas som en grundläggande faktor för varumärkesbyte. Det kan även handla om förändring av ägarstruktur och strategi, extern miljö eller konkurrensposition (Muzellec *et al* 2006). Man kan ta Sydkraft som ett exempel, eftersom man valde att byta namn till Eon efter förvärvet trots att Sydkraft hade ett högt etablerat varumärke på den inhemska marknaden. I andra fall kanske ett företag vill uppfattas annorlunda, vilja nå ut till en annorlunda eller bredare målgrupp eller helt enkelt vilja satsa internationellt. Dessa är en del av de vanligaste anledningarna till varför ett företag väljer att genomföra ett namnbyte (Muzellec *et al* 2006).

Oavsett vilken anledning som ligger till grund för att byta ett varumärke är detta ingen enkel process; tvärtom är det ganska tidskrävande och komplicerat. Från den tidpunkten då man beslutar sig för att man ska byta sitt varumärke tills det att man genomför det, finns det mycket man bör ha i åtanke (Eisenhardt *et al* 1998). Processen är väldigt viktig och avgörande för ett lyckat byte. Ett byte av varumärket kommer förmodligen inte lyckas om inte en del processer inom organisationen påverkas och ändras (Muzellec *et al* 2006). Vid ett varumärkesbyte är det även väsentligt för företag att uppmärksamma de strategier som är lämpliga för att göra arbetsprocessen så effektivt som möjligt (Johnson *et al* 2006; Jones 2004). Det är viktigt för organisationer att beakta vilken position de skall ge sig in på och därigenom kartlägga den nya marknaden. Vid strategiförändringar det är även väsentligt för organisationer att uppmärksamma resurser som finns inom organisationen; hur dessa kan utnyttjas vid genomförandet samt på vilket sätt man eventuellt bör komplettera dessa (Johnson *et al* 2006).

Enligt en del forskare inom områden som berört strategiförändringar framgår det att en organisation kommer dels påverkas internt men även externt när man genomför ett varumärkesbyte (Savage 2006; Chordas 2006, Muzellec *et al* 2006; Stuart *et al* 2004; Kaikati 2003; Yap 1999; Koku 1997). Några av de vanligaste frågorna kring förändringsprocesser är bland annat hur och av vilka kommunikationen mellan organisationsmedlemmar och ledningen sker? Vilka av de budskap som varumärket associeras med skall förmedlas samt hur denna kommunikation skall gå tillväga? Hur och av vilka bör en kommunikation mellan organisationen och externa intressenter gå tillväga? Vilka är kraven för att hela organisationen skall flyta i samma riktning och arbeta mot en gemensam vision? Vilken roll har företagsresurser vid ett varumärkesbyte? Kan ett företag alltid styrka en förbättrad image genom ett varumärkesbyte? Vilken roll har anställda och ledningen i förändringsprocessen bortsett från kommunikation med de externa intressenterna? Vilken roll har intressenterna vid genomförandet av varumärkesbytet?

Utifrån ovanstående frågeställningar kan man dra slutsatsen att det finns ett problem som inte berörts, nämligen hur en generell förändringsprocess bör genomföras. Då varje företag har individuella anledningar till varumärkesbyte är det svårt att säga att ett visst företags tillvägagångssätt är det mest optimala. Därav är det av vikt att försöka besvara forskningsfrågan:

- *Vilka faktorer bör ett företag beakta när de väljer att genomföra ett varumärkesbyte?*

De tidigare nämnda grundläggande orsakerna bakom ett namnbyte används som basis vid definitionen av faktorer som bör beaktas vid processen. Fokus kommer att ligga på företagsrebranding och inte produkt- eller enhetsrebranding. Och för att ytterligare snärja ämnet berörs endast den svenska marknaden då olikheter finns mellan den nationella och internationella marknaden. På grund av begränsade resurser, mestadels tid, koncentreras uppsatsen på att besvara den ovannämnda fråga och därmed själva förändringsprocessen. Detta innebär att inga fördjupningar förekommer i huruvida beslut fattas, hur man går tillväga vid genomförandet av varumärkesbytet samt de resultat företagen uppnår vid en sådan process. För att kunna besvara dessa frågor krävs det nämligen diverse kvantitativa och kvalitativa undersökningar.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att kartlägga, beskriva och analysera de olika faktorer som bör beaktas vid byte av ett varumärke. Detta illustreras även i ett ramverk med syftet att vara användbar för företag som har för avsikt att genomföra ett varumärkesbyte.

1.4 Föreställningsramverk

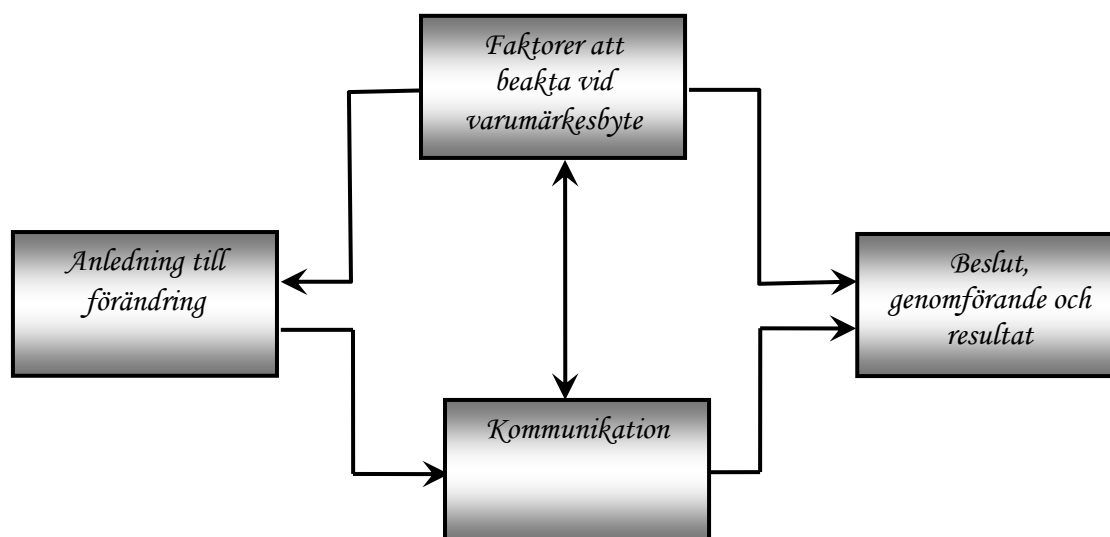


Fig. 1.1 Föreställningsramverk, Figuren visar de komponenter som utgör den grundläggande bild vi har av vad man bör beakta när man förändrar ett varumärke.

Förändringen av ett varumärke ses som en process som grovt sett består av tre steg. Den kunskap vi hittills har skaffat oss är främst baserad på den uppsats vi läst till en början (Uppsats, Petterson *et al* 2006). Utifrån den kunskapen vi har fått har vi utvecklat den ovanstående modellen. I första steget föds idén till förändringen; detta kan bero på en rad olika anledningar som beskrivs nedan. I det andra steget sker själva förändringen; här berörs de olika faktorerna ett företag bör ha i åtanke när de skall genomföra ett varumärkesbyte. Detta inkluderar organisationens kultur, strategiförändringar, resursutnyttjande, men även anställda och ledningens roll. Utifrån dessa faktorer bör man kartlägga olika budskap som skall kommuniceras till organisationens intressenter, dels internt till anställda och ledningen och dels externt till de externa intressenterna. Den interna kommunikationen kommer bland annat innebära en bättre förståelse av förändringsprocessen samt hur den kommer att ske. I den externa kommunikationen kommer intressenter att bli informerade och få en förståelse kring syftet bakom bytet samt på vilket sätt det nya varumärket kommer att gynna dessa. I det sista steget, som vi i övrigt inte valt att forska inom, presenteras kort vilka grunder det finns för bytet, vem som tar beslutet, hur en genomföringsprocess går tillväga samt hur ett varumärkesbyte kan resultera i olika konsekvenser.

1.5 Disposition

Kap 1 – Inledning

I detta kapitel kommer bakgrunden till valt undersökningsområde att presenteras samt de problem vi funnit relevanta. Syftet samt vår initiala föreställning kring området kommer även att presenteras.

Kap 2 – Metod

Tillvägagångssätt presenteras och motiveras, för att således öka trovärdigheten för studien. Vidare presenteras urval av bland annat lämpliga intervjupersoner och analys av data.

Kap 3 – Teori

Det teoretiska ramverket, som ligger till grund för resterande delar av uppsatsen, presenteras i detta kapitel. Därutöver presenteras den teori som varit aktuell för att genomföra studien.

Kap 4 – Empiri

I detta kapitel beskrivs den information som erhöles av respektive fallföretag vid intervjuer. Varje fallföretag beskrivs individuellt, följt av en kortare beskrivning om företaget. Struktur och presentation utgår från det teoretiska ramverk som beskrivs i kapitel 3.

Kap 5 – Analys

Empiri kontrasteras med det teoretiska ramverket och övrig relevant teori. Detta innebär en analys av påverkan och vikt av de faktorer som berörs vid ett varumärkesbyte. Varje fallföretag och dess beslut kring varumärkesbytet diskuteras utifrån teorier samt i jämförelse med de andra fallföretagen.

Kap 6 – Summering av analys

En sammanfattning av analyskapitlet kommer att återfinnas i detta kapitel. En utvärdering av respektive fallföretag kommer även att presenteras.

Kap 7 – Slutsatsdiskussion

De viktigaste slutsatserna från undersökning presenteras och förslag på vidare forskning i området ges.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs hur studien genomförts. Det vill säga huruvida data som använts vid studien samlats in, bearbetats samt analyserats. Vidare kommer även uppsatsens kvalitet att diskuteras.

2.1 Ämne

2.1.1 Val av ämne

Utgångspunkten för uppsatsen var att finna ett ämne som berörde två olika områden inom företagsekonomi, dels marknadsföring men även strategi. Detta på grund av att två av författarna hade en marknadsföringsbakgrund och den andra en strategisk bakgrund. Det var svårt att hitta ett ämne som hade en jämn fördelning mellan de båda delarna. Valet att skriva om faktorer som bör beaktas när man byter och förändrar sitt varumärke var relativt slumpartat. Idén föddes efter att ha läst en artikel som behandlade varför företag byter sitt varumärke. Detta var även vår första inriktning att ”behandla anledningar till varför företag skulle vilja byta varumärke”. Relativt snabbt insågs att detta inte skulle bidra med något nytt, utan skulle i bästa fall konstatera sådant som redan var känt, vilket inte var avsikten med uppsatsen. Efter att ha studerat litteratur kring ämnet kunde det konstateras att det fanns ett antal faktorer man var tvungen att beakta vid ett varumärkesbyte. Det visade sig vara lite forskat kring dessa faktorer och vilken betydelse de hade vid ett varumärkesbyte. Av denna anledning var det ett intressant och viktigt område att undersöka och man skulle kunna bidra med något nytt.

2.2 Teoretiskt perspektiv

I undersökningen studerades sociala processer. Det finns två övergripande perspektiv som kan väljas, de brukar benämnas positivism och hermeneutik och är motsatser till varandra när det gäller att förstå verkligheten. För att bättre förstå vad de innebär är det inte ovanligt att de delas in i tre olika nivåer, vilka är ontologi (verklighet), kunskapsteori (sanning) och metod (kunskap). (Jacobsen 2002) Vilken av de två grundläggande perspektiven som ska väljas går

inte att komma fram till genom en undersökning utan detta är helt beroende av undersökningssituationen och författarnas egen uppfattning (Jacobsen 2002).

Ontologi handlar om hur världen ser ut, hur olika individer uppfattar den. De olika synsätten är om det finns generella lagar (positivism) eller om allt som studeras är unikt (hermeneutik). (Jacobsen 2002) Varumärkesförändring är ett begrepp som inte är enkelt att definiera. Dessutom är det inte självklart hur man går tillväga vid ett byte av varumärke. Därför var det mer naturligt att en ståndpunkt som byggdes på hermeneutiken togs.

Enligt Jacobsen (2002) handlar kunskapsteori om till vilken grad det går att tillägna sig kunskap om verkligheten. Positivismen menar att samhället kan ses som separata objekt och kan därmed studeras på ett objektivt sätt, därigenom kan man dra generella slutsatser om ett visst fenomen (Jacobsen 2002). Hermeneutiker menar att man inte kan vara objektiv utan varje socialt fenomen måste förstås i sin egen kontext (Jacobsen 2002). I studien fanns en medvetenhet om att samhället inte kunde ses som separata objekt då dessa är en enhetlighet som samspelar. Varje individ fick tolkas för sig själv, för de hade olika bild på hur verkligheten fungerade. Målet var att upparbeta en kumulativ kunskap om hur varumärkesförändringar i stort går till och vad det är man bör beakta, därför ska en generell bild tas fram. (Jacobsen 2002) Att ta fram en generell bild strider emot hermeneutiken, det har därför ansetts att den generella bilden endast kan förstås i detta specifika sammanhang. Och därmed anses det ändå falla inför ramen för hermeneutiken (Jacobsen 2002).

Den tredje och sista skillnaden mellan de olika perspektiven är metoden man använder (Jacobsen 2002). Studien avser att endast beröra detta grundligt då en mer fördjupad förklaring följer nedan. Första oenigheten handlar om hur man ska få grepp om verkligheten. Antingen kan en induktiv eller deduktiv datainsamlingsstrategi användas (Jacobsen 2002). Det handlar om att utgå ifrån teori eller empiri. Positivismen utgår ifrån en deduktiv strategi medan hermeneutiken utgår från den induktiva strategin (Jacobsen 2002). En blandning vilket brukar benämnas abduktiva ansatsen användes mellan de två strategierna (Jacobsen 2002). Detta ansågs leda till en blandning mellan positivismen och hermeneutiken i detta avseende. Ytterligare en faktor man ska ta ställningstagande till är om man ska ha en närhet eller distans till det man studerat (Jacobsen 2002). Med avstånd menas att man eliminerar effekten forskaren har på det som studerats, medan närhet är motsatsen. I studien valdes att ha en närhet till det som studerades då det var viktigt att ha möjligheten till att gå djupare in i tolkningar och uppfattningar, detta inte var möjligt vid distans. Skulle studien ha genomförts

på distans, exempelvis genom en enkät och inte personligen genom att tala med personerna ifråga skulle samma svar aldrig ha erhållits. Vidare bör man välja om man avser att utföra en kvalitativ eller kvantitativ studie (Jacobsen 2002). Positivism förespråkar en kvantitativ ansats medan hermeneutik förespråkar en kvalitativ ansats. (Jacobsen 2002) En kvalitativ ansats valdes här, alltså blir hermeneutiken den mest framträdande på denna punkt. Uppsatsen kommer främst vara av en hermeneutisk ansats men kommer ha inslag av positivismen, på grund av de ovanstående beskrivarna anledningarna.

2.3 Val av metod

2.3.1 Ansats

Såsom det nämnts ovan finns det två olika sätt att få grepp om verkligheten, induktivt eller deduktivt förhållningssätt. En deduktiv datainsamlingsstrategi innebär att man utgår ifrån teorin medan den induktiva datainsamlingsstrategin innebär att man utgår ifrån empirin (Jacobsen 2002). Studien inleddes med att samla in så mycket relevant litteratur som möjligt för att kunna bygga upp det teoretiska ramverket vilket låg till grund för hela undersökningen. Därefter testades ramverket på en rad olika företag för att se vilken relevans det hade och om det fanns någon koppling mellan teorin och praktiken. Följande steg utgick från den insamlade empirin och ramverket modifierades för att det bättre skulle stämma överens med verkligheten. En blandning mellan den deduktiva och induktiva datainsamlingsstrategi användes alltså, vilken enligt ovan brukar benämnas abduktiv ansats.

2.3.2 Metodval

För att uppnå en tillfredställande kvalitetsnivå på uppsatsen ägnades mycket tid åt att välja en lämplig metod. Detta för att vara säkrade om att den metodansats som valts var lämplig för själva undersökningen. (Bryman 2002)

Vidare genomfördes fallstudier, vilket var lämpligt då en djupare förståelse för området krävdes. En mera detaljerad beskrivning av fallstudien presenteras nedan. De huvudsakliga metoderna som kan väljas mellan vid datainsamling är kvalitativa respektive kvantitativa (Bryman 2002). Den kvalitativa metoden var mer lämpad för undersökningen, eftersom man får en helt annan insikt i problemområdet med denna metod än det som fås med hjälp av den

kvantitativa (Bryman 2002). Då undersökningsområdet upplevdes som komplext och för att få den förståelsen vilken var nödvändig, blev det naturligt med en kvalitativ metod.

Med den informationsinsamling som behövdes från fallföretag insågs snabbt att enkäter inte kunde användas, då dessa skulle begränsa svarsalternativen. Vidare låter de inte respondenterna tala fritt utan låser dem och hindrar flexibiliteten (Bryman 2002). Detta passade inte alls studien då svaren måste diskuteras fram. Vidare brukar kvalitativa undersökningar kännetecknas av ostrukturerade och osystematiska frågor vilket var just det som eftersträvade (Bryman 2002). Respondenterna begränsades inte utan fick tala fritt, och av denna anledning valdes semi-strukturerade intervjuer (Bryman 2002). Respondenten leddes endast in på rätt spår igen, om han eller hon skulle komma bort från detta eller om alla de bitar som skulle behandlas inte behandlades. Genom detta framförande uppfångas även moment som annars inte skulle vara möjligt, vilket betyder att även moment som inte beaktats kunde härigenom spåras. Det är dock fel att säga att de är helt ostrukturerade och osystematiska då en viss struktur faktiskt finns. (Bryman 2002)

2.3.3 Fallstudie

Utifrån undersökningsområde var fallstudier det mest lämpliga att genomföra. Det är en vanlig del av en kvalitativ studie, vilket även var denna studies art. En fallstudie innebär att man studerar ett visst område, med en fallstudie skapar man sig vanligtvis en helhetsbild vilket var målet med undersökningen. Vidare menas med en fallstudie att man ska göra en detaljerad undersökning av ett visst fenomen, vilket var just det som gjordes. Ytterligare en faktor som betonar lämpligheten i att genomföra en fallstudie ansågs vara att belysa dragen i ett fall, något som normalt gör i fallstudier. Detta brukar benämnas att man hade ett idiografiskt synsätt. (Bryman 2002)

2.4 Tillvägagångssätt

Undersökningen startades med en litteraturstudie för att samla in så mycket relevant litteratur som möjligt för att därigenom få en bred grund. Utifrån denna litteratur byggdes en relativt övergripande föreställning upp kring hur det går till när företag väljer att förändra sitt varumärke och de olika faktorer de bör beakta. Detta ledde sedan till det teoretiska ramverk vilket låg till grund för hela undersökningen. Detta ramverk avsågs testas på företagen för att

se hur väl teorin stämmer med praktiken samt med de föreställningar som fanns. I slutändan avsågs att presentera ett ramverk som belyser de faktorer som bör beaktas vid ett varumärkesbyte.

Målsättningen var att det initiala ramverket skulle bli en bra grund, men i slutändan behövde det modifieras efter nya upptäckter, allteftersom arbetet fortskreds. I samtliga delar av studien hade ramverket ett inflytande, exempelvis vid utformandet av intervjuguiden. Efter bearbetning av teorin samt framtågandet av intervjuguiden, genomfördes intervjuerna. En intervju genomfördes per fallföretag. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades de för att underlätta skrivandet av empirin, samt analysen av empirin vilket var nästa steg i undersökningen. I analysen jämfördes de olika företagen med varandra samt mot det teoretiska ramverket. Analysen summeras i tabellform i ett eget kapitel för att göra det mer överskådligt för läsaren. Slutligen presenteras slutsatserna samt det ramverk som eventuellt kan vara en övergripande hjälp till företag som önskar att förändra sitt varumärke.

2.5 Litteraturstudie

Inledningsvis studerades andra uppsatser för att få idéer kring ämnet, men även för att försäkra att tidigare uppsatser inte replikerades. Främst var det Petterson *et als* (2006) uppsats som var av intresse för studien. Det insågs snabbt att området var dåligt utforskat, därmed blev nästa steg som tidigare nämnts att samla in så mycket litteratur som möjligt kring området. Detta var inte helt problemfritt, man kunde inte enbart söka på varumärkesförändringar då det fanns för lite information kring detta. Mest om varför företag valde att byta varumärke hittades och inte så mycket om själva processen. Därför fick man söka på område kring detta för att hitta relevant litteratur. Ett stort arbete lades ner på litteraturstudien då den var av en väldigt central del av undersökningen. Den låg, som det tidigare nämnts, bland annat till grund för utformandet av det teoretiska ramverk samt intervjuguiden.

Utifrån litteraturstudien dök idéer upp på områden man borde behandla. Litteraturen hittades via Lunds Universitets litteraturlösningsdatabaser, ELIN och Lovisa (www.lub.lu.se). En del av litteraturen har även funnits via biblioteket på Malmö Högskola, Orkanen biblioteket. Samtliga böcker och artiklar som använts i studien redovisas i källhänvisningen senare i kapitel.

2.6 Intervjuer

2.6.1 Urval

Vid denna typ av undersökning är det av stor vikt att hitta lämpliga företag samt personer att intervjua (Bryman 2002). Av denna anledning lades en stor vikt på att hitta lämpliga företag och relevanta intervjupersoner på företagen. När det kom till företagen gjordes ingen avgränsning gällande bransch, storlek eller dylikt. Det huvudsakliga intresset samt det enda kravet var att de skulle ha genomgått en förändring av sitt varumärke samt att förändringen hade blivit lyckat. Vad som menas med lyckad kan i detta sammanhang vara svårt att avgöra eller definiera då man kan ha olika syn på det. När företagen kunde övertyga oss om att deras byte blivit lyckat var vi tillfredsställda. Detta skulle de helst bevisa genom någon marknadsundersökning de genomfört, exempelvis kring deras kunders uppfattningar om bytet. Vidare ansågs det som positivt om några mer välkända företag även inkluderades i studien, vilket även blev fallet. Det var väldigt givande att företag av varierande storlek (beroende på dels antal anställda och dels omsättningen) inkluderades i studien. Detta för att eventuellt kunna dra några slutsatser om storleken på företaget hade någon betydelse vid förändringen av ett varumärke. Det fanns en risk att informationen företagen delade med sig av kunde vara hemlig men det visade sig att företagen inte hade några problem med detta. Slutligen ställde tre företag som ställde upp där två av dessa visade sig vara stora och väldigt välkända. På varje företag intervjuades en person. Att det endast blev en på varje företag kan vara negativt då det vore intressant att se om det skiljde sig åt mellan olika respondenter på samma företag. På grund av tidsbrist samt för att undvika att tades att endast belasta fallföretagen beslutades genomföra intervjuer med en person på respektive företag. Vidare skulle det inte ha blivit så stor skillnad då processen ändå varit den samma oberoende av vem som skulle ha beskrivit den. Dock skulle en annan person uttryckt det på ett annorlunda sätt och därmed skulle man kunnat uppfatta det annorlunda. För mer utförlig information kring intervjuerna hänvisas läsaren till bilaga 1. Urvalet var till stora delar relativt slumpmässigt då det inte fanns några direkta kriterier som krav (Jacobsen 2002).

Efter klartecken att företagen var villiga att ställa upp säkrades det att en lämplig intervjuperson hittades. Det enda kravet var att personen ifråga skulle vara insatt i varumärkesförändringen och hade varit med under hela processen. Då det var respondentintervjuer som genomfördes var det viktigt att respondenterna hade en koppling till

den företeelse som studerades (Bryman 2002). Samtliga företag kontaktades första gången via telefon.

2.6.2 Utformning av intervjuguide

Som det tidigare nämnts genomfördes semi-strukturerade intervjuer. Vanligtvis brukar personen som genomför dessa typer av intervjuer ha en guide över de frågor som önskas ställas till respondenten (Bryman 2002). En struktur över frågorna bidrar till att ingen del utelämnas. Samtidigt bör man inte styra respondenten allt för mycket. För att testa intervjuguiden och kvalitén på den, genomfördes en pilotstudie (Bryman 2002). Med detta menas att en lämplig person som intervjun genomfördes på vals ut. Denna intervju inkluderades inte i själva undersökningen. Personen som denna pilotstudie genomfördes på arbetar på ett större IT-företag och har ansvar för marknadsfrågor.

Intervjuguiden speglade ramverket, och bestod precis som detta utav sex delar. Under varje del fanns en eller flera frågor som avsågs att bidra med nödvändig information. Samtliga frågor inkluderades inte då det skulle ha blivit för komplext, istället inkluderades endast mer övergripande frågor kring varje del. Intervjuguiden skulle endast fungera som ett stöd dels för intervjuerna och dels för respondenterna och fick därför inte bli för komplext. Intervjuguiden återfinns i bilaga 2.

2.6.3 Genomförande av intervju

Intervjuerna genomfördes antingen genom att personligen träffa intervjupersonen eller genom telefonintervjuer. Intervjuerna på Eon och Optegra genomfördes på plats, medan intervjun på Swedbank genomfördes per telefonintervju. Förhoppningar var att kunna genomföra samtliga intervjuer på plats men då några av respondenter befann sig på orter belägna långt ifrån Skåne blev detta inte möjligt. Även om det skulle ha varit möjligt att besöka dessa orter ansågs att det mervärde detta skulle bidra med, inte skulle vara värt den tid som förlorades på det. I efterhand insågs att det inte var så stor skillnad att genomföra intervjun på plats jämfört med att genomföra den över telefon. Under intervjuerna som genomfördes på plats var samtliga författare närvarande för att komplettera varandra om något utelämnades. Under telefonintervjun var detta svårt och därför utfördes intervjun av en person, detta medförde dock en del svårigheter. Samtliga intervjuer spelades in och därmed minimerades risken att något skulle missas.

Samtliga intervjuer inleddes på samma sätt, genom att kort prata om företaget för att skapa en mer avslappnad stämning. I följande steg presenterades vad intervjun skulle handla om, men även kortfattat kring punkter som tas upp under intervjuens gång. Ett sista steg innan själva intervjun startades var att försäkra sig om att intervjun fick spelas in samt om personen och företaget ifråga ville vara anonyma. Det är viktigt att man försäkras om detta (Bryman 2002). Att samtliga intervjuer fick spelas in gynnade analysen. Samtliga intervjuer var mycket värdefulla och gav oss mycket information. Under intervjun på Eon erhöll vi även en del publicerat material kring deras byte, något som även har använts i studien. Information har även hämtats från fallföretagens hemsidor.

2.6.4 Analys av data

Samtliga intervjuer transkriberades som ett första led i analysprocessen, detta gjordes för att få en bättre överblick av det insamlade materialet (Bryman 2002). Exempel på transkribering finns i bilaga 3. Intervjuerna transkriberades tillsammans för att försäkra att inget skulle glömmas. Därefter gick samtliga författare igenom transkriberingarna enskilt för att plocka ut delar man fann relevanta. Dessa delar jämfördes sedan med varandra för att spåra utelämnade delar och för att komplettera var författares del. Delarna som utvaldes kategoriserades i den mån det var möjligt efter ramverket. Detta ledde fram till den empirin som presenterats, och som slutligen resulterade i analysen och slutsatserna.

2.7 Källkritik

I detta avsnitt ska lämpligheten i källorna för informationsinsamlingen visas, dels de intervjuer som genomförts men även den valda litteraturen (Jacobsen 2002).

2.7.1 Kritik mot intervjuer

Det finns alltid en risk att respondenter lämnar felaktig information. I den här studien ses det dock ingen grund till varför felaktig information skulle utlämnas. Samtliga intervjupersoner och deras företag hade möjligheten att vara anonyma om de så önskade. Med tanke på att ingen önskade detta kunde slutsatsen dras att informationen de delade med sig utav inte behövde döljas, och därmed anses den utlämnade informationen vara tillförlitlig. Vidare märktes det inte på någon respondent att de ansåg det var känsliga frågor då samtliga var väldigt tillmötesgående. Intervjupersoners lämplighet, rent kunskapsmässigt i det undersökta

området, tål alltid att diskuteras. I studien anses dock att utfallet blev lyckat då samtliga av respondenter hade en stor kunskap i området då de jobbat med detta under en längre tid.

2.7.2 Kritik mot litteratur

Flertalet av författarna till de litterära verken som användes hade en akademisk bakgrund vilket anses bidra till en ökad trovärdighet. Dock kan de präglas av en viss institutionell stämpel vilket skulle kunna innebära att informationen vinklats för att framföra ett visst budskap. Främst nyare litteratur har använts, vilket medfört både för- och nackdelar. En fördel var att det kändes mer aktuellt och uppdaterat, medan det som nackdel kan nämnas att de inte är lika beprövade. Som ett försök att väga upp för de ovan nämnda nackdelarna kompletterades detta material med litteratur som var lite äldre och inte lika akademiskt.

2.8 Metodkritik

Att uppnå en hög kvalitet på studien har spelat en väldigt central roll. Två vanliga kriterier för att mäta kvalitet inom samhällsvetenskaplig forskning är validitet och reliabilitet (Bryman 2002). Dessa två kriterier diskuteras nedan.

2.8.1 Validitet

Det är viktigt att det som avses undersökas, identifieras eller mätas verkligen genomförs, alltså att man gör det man sagt ska göras (Bryman 2002). Validitet kan enligt Bryman (2002) delas in i intern och extern. För att uppnå en tillfredställande intern validitet ska det finnas en överensstämmelse mellan de observationer som görs samt de teoretiska idéer som utvecklas (Bryman 2002). Diskussioner har ständigt ägt rum för att säkerställa att samtliga författare har samma tolkning. Genom att intervjua lämpliga personer som varit sakkunniga har även detta hjälp till för att säkerställa en god intern validitet. Jämförs Eon och Swedbank med varandra upptäcker man väldigt snabbt att det finns stora likheter mellan dem och därav var det tillräckligt med de företag som inkluderats i studien. Det fanns även en stark koppling mellan de intervjuer som genomfördes och det teoretiska ramverket.

För att tydliggöra det för läsaren har tabell 1 lagts till i slutet av kapitel 3. Denna tabell summerar och betonar valda teorier. Härigenom blir det mer överskådligt för läsaren om vad som är väsentligt i studien. Tabell 2 i kapitel 6 fyller en liknande funktion, denna

sammanfattar analysen och innehåller författarnas personliga tolkningar. Syftet med denna är att tydliggöra för läsaren de viktiga aspekterna som funnits. Den fungerar även som underlag för att jämföra företagen med varandra samt undersöka i vilken grad det teoretiska ramverket stämmer överens med fallföretagen.

Extern validitet handlar, enligt Bryman (2002), om hur resultatet från studien kan relateras till andra sociala miljöer eller situationer. Undersökningen var specifikt inriktad på ett område. Övergripande är det svårt att relatera studien till andra sociala miljöer eller situationer. Möjligtvis är delar utav den applicerbara på andra områden.

2.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar övergripande om tillförlitligheten i en studie. Enligt Bryman (2002) är det även vanligt att dela in reliabilitet i en intern och en extern del. För att uppnå en hög intern reliabilitet är det viktigt att medlemmarna i ett forskarlag är överens om hur de ska tolka saker de ser och hör. Diskussioner hölls ständigt för att säkerställa att allt tolkats på samma sätt. Skulle det visa sig att saker tolkats annorlunda av författarna valdes en gemensam ståndpunkt innan det fortsattes till följande steg. Detta var väsentligt för en enhetlig uppsats.

Med extern reliabilitet menar Bryman (2002) i vilken utsträckning uppsatsen kan upprepas. En replikering av undersökning skulle vara fullt möjlig då tillvägagångssättet är beskrivet på ett så pass detaljerat sätt. Eventuellt skulle en upprepning kunna medföra vissa skillnader då alla uppfattar saker olika.

3 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som funnits relevanta för undersökningsområdet. Även det teoretiska ramverk som hjälpt till att förstå de olika delar som måste beaktas vid förändringen av ett varumärke presenteras.

3.1 Teoretiskt ramverk

Det tidigare presenterade föreställningsramverket ger, tillsammans med den empiri som samlats in, de olika komponenterna som legat till grund vid utformningen av det teoretiska ramverket. De sex olika komponenterna eller delarna bidrar till den process ett företag går igenom när de ska förändra eller byta sitt varumärke. I figuren nedan illustreras det teoretiska ramverk som framställts av författarna.

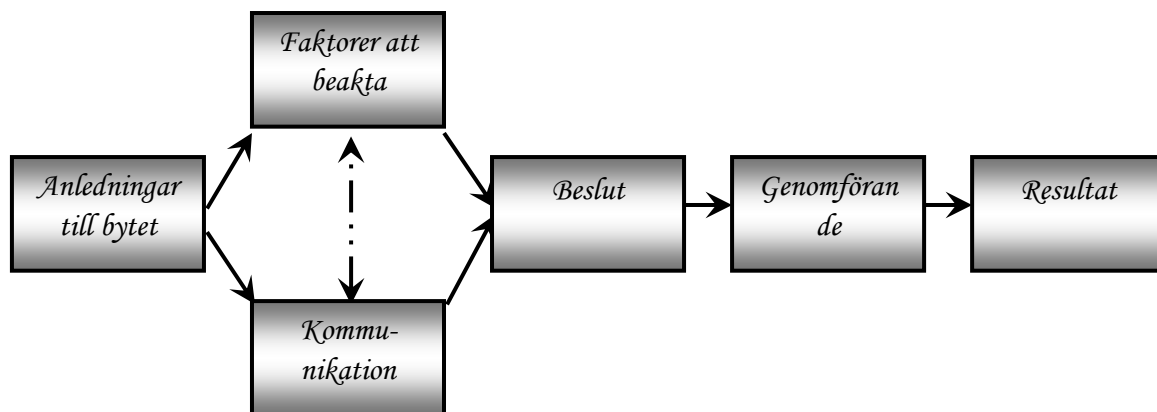


Fig. 3.1 Teoretisk referensram, I fas ett uppenbaras de anledningar som ligger till grund för en önskad förändring, i fas två och tre behandlas dessa, i fas fyra fattas ett beslut om förändring och i fas fem genomförs processen för att senare ge ett utfall i fas sex.

Första fasen handlar om att något uppstår och man inser att det finns ett behov av förändring. Det kan vara alltifrån ett uppköp till förändring av strategi (Nelson 2002). Innan ett beslut kan fattas om man ska genomföra en förändring av sitt varumärke, är det nödvändigt att beakta en rad faktorer för att se om bytet är genomförbart (Muzellec *et al* 2003). Under andra och tredje fasen kommer det bland annat handla om vilka resurser man har inom organisationen samt vilka av dessa som eventuellt bör kompletteras för att bytet ska kunna genomföras (Johnson *et al* 2006). Vidare är det viktigt för organisationen att kartlägga vilka strategier som den ska utgå ifrån vid varumärkesbytet (Clark 1995; Aaker 1999; Johnson *et al* 2006). Kommunikation av de budskap som det nya varumärket associeras med bör dels

kommuniceras internt till organisationsmedlemmarna, men även externt till resterande intressenter (De Pelsmacker *et al* 2004). Budskapen som förmedlas till dessa är bland annat syftet och anledningarna bakom bytet samt på vilket sätt det nya varumärket kommer gynna de externa intressenterna (Landström 2005; Muzellec *et al* 2006; Stuart *et al* 2004). Fjärde fasen i processen är att fatta ett beslut om bytet ska genomföras eller inte. Denna del kommer att behandla faktorer kring beslutet (Muzellec *et al* 2006; Redmond 2001). Under femte fasen, presenteras litteratur kring hur genomförandet av förändringen kan gå till (Vinocur 2004; Yap 1999; Aaker 1999). Slutligen i den sjätte fasen behandlas teorin kring utfallet av varumärkesförändringen samt på vilket sätt mätning av förändringsprocessen kan gå tillväga (De Pelsmacker *et al* 2004; Malhotra *et al* 2003).

3.2 Anledningar bakom varumärkesbyte

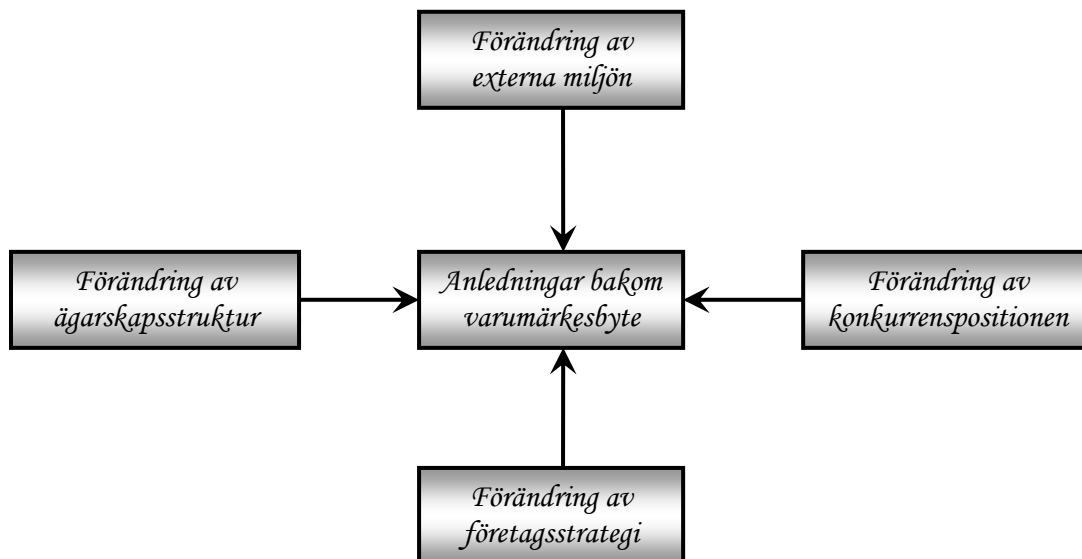


Fig. 3.2 Anledningar bakom varumärkesbyte, (Författarnas egen illustration baserad på Muzellec *et al* 2006)

Enligt modellen ovan finns det olika faktorer som oftast leder till ett varumärkesbyte, dessa delas in i: förändring av ägarskapsstruktur, förändring av företagets strategi, förändring av konkurrens positionen samt förändring av den externa miljön (Muzellec *et al* 2006 p.p 810). Enligt Stuart *et al* (2004) är fusion eller företagsförvärv samt drastiska förändringar av ledningens struktur genom exempelvis förnyring, andra anledningar bakom förändring av varumärket. En del företag väljer att ändra sina strategier och sin företagsvision för att således differentiera sig eller för att ändra sin position på marknaden (Muzellec *et al* 2006). Enligt Nelson (2002) kan ompositionering på den valda marknaden bero på nya konkurrenter, att företaget vill satsa globalt eller att det vill växa sig stor på den lokala marknaden. En annan

anledning kan vara att företagsvarumärket misstolkas av aktörer och intressenter som befinner sig inom verksamhetens bransch (Vinocur 2004).

Förändring av marknadsposition, gammalmodig image, problem med företagets rykte samt modernisering är andra faktorer till förändring av varumärket. Företaget använder omvandlingen till en möjlighet att ändra varumärket och samtidigt förbättra sina konkurrensfördelar (Anonym författare; "AGI masterminds a global plan"). Ekonomi, lagliga förpliktelser, stora kriser och konkurs kan även nämnas som andra grundläggande faktorer för ett varumärkesbyte (Stuart *et al* 2004).

3.3 Faktorer att beakta vid varumärkesbyte

3.3.1 Namnbyte

Att ändra företagets namn kan bidra till förlust av alla värden som det gamla namnet associerats med (Muzellec *et al* 2003). Enligt Stuart *et al* (2004) är organisationens namn det primära kommunikationsmedlet som används vid kontakt med intressenter. Ändring av namn vid företagets varumärkesbyte är en riskabel strategi, då det som har kommunicerats om organisationen, ändras dramatiskt. För att lansera ett nytt namn måste det gamla namnet överges och företaget måste upphäva alla år som det försökt att skapa varumärkeskännedom (Kapferer 1995). Varumärkeskännedom är en nyckelfaktor i "brand equity"¹ och ett namnbyte kan skada eller förstöra företagets "brand equity" (Aaker 1996).

Vidare påpekar Dowling (2001) att det nya namnet ska vara lätt att uttalas och enkelt att minnas. Det ska dessutom inte misstolkas av företagets intressenter och verka som ett hjälpmedel och bidra till ännu större förändringar i strategi och organisationen (Dowling 2001). Det är av stor vikt att se anställda som en nyckelfaktor inom ett namnbyte, då deras identitet kommer att påverkas med förändringen av företagsnamnet. Vidare bör företagets andra intressenter granskas för att uppmärksamma deras inställning till det nya namnet (Yap 1999). Senare diskuteras anställdas och intressenternas roll inom företagets namnbyte.

Såsom det påpekats tidigare, är det enligt Dowling (2001) viktigt att välja rätt namn vid namnbytet. Redmond (2001) nämner vikten av diverse marknadsundersökningar vid valet av

¹ "Brand equity" eller varumärkeskapital definieras som; "Värdeadderande medel till en produkt" (Aaker, 1993).

det nya varumärket. Det finns olika teorier om hur ett nytt namn ska skapas; ett sätt att hitta nya namn som ska passa till företaget är genom "brainstorming", användning av latinska ord eller frambringning av nya namn via datorer (Stuart *et al* 2004). Ibland finns det inte så stora möjligheter för ett företag att själv påverka namnet, en sådan situation kan vara vid ett uppköp (Muzellec *et al* 2006).

För att vara säker att det nya namnet inte översätts till något tvetydigt på andra språk och överstämmer med den image som företaget beräknar, spenderar företaget mycket pengar på konsulter som undersöker det nya namnet som har föreslagits (Koku 1997). Vid ett varumärkesbyte ändras oftast företagets logo och slogan², vilket enligt Upshaw (1995) ska symbolisera företagets varumärke och som kommuniceras vidare till företagets intressenter (Henderson *et al* 1998).

3.3.2 Organisationskultur, vision och mål

För att ledningen och hela organisationen skall vara kapabla och bli insatta i en varumärkesförändring är det nödvändigt att belysa hur en organisations kultur, vision och målsättningar kommer ändras, påverkas och kommuniceras till organisationsmedlemmarna. En god förståelse av ovanstående underlättar och tydliggör vad som skall kommuniceras till organisationens externa intressenter, detta presenteras senare under delkapitel om kommunikation i teorikapitlet.

3.3.2.1 Organisationskultur

En organisationskultur återspeglar ett visst tillvägagångssätt och ett specifikt sätt att agera på, när det bland annat kommer till problemlösningar, anställdas bemötande eller kundbemötande (Hatch *et al* 2003). Varje enskilt företag har sitt individuella sätt att utkristallisera denna företagskultur, detta är en möjlighet för olika företag att inneha en unikhet samt kunna differentiera sig (Hofstede 1991). Vidare belyser Normann (1992) att kulturen har en stark påverkan på ett varumärkes image då kulturen avspeglas i varumärket.

I en varumärkesförändring är det nödvändigt för organisationen att vara medveten om hur organisationskulturen är uppbyggd och förenad, hur den kommer att förändras och inte minst hur den är anpassad till det nya varumärket (Vinocur 2004). En förändrad organisationskultur bör tillmötesgå av samtliga anställda inom organisationen (Zeithaml *et al* 1996). Detta beror

² Slogan och logo beskrivs i bilaga 4

på att anställda har en betydelsefull roll vid uppbyggnaden av en företagskultur och därmed uppbyggandet av ett företags image. I samband med detta menar Alvesson (2001) att anställda inom organisationen, genom den rätta uppfattningen av företagskulturen, blir mer positivt inställda till att bidra med ett positivt resultat för organisationen samt dess kommunikation med företagets intressenter.

För att en gemensam företagskultur skall föreligga, bör organisationer förstå vikten av sex element vilka Zeithaml *et al* (1996) menar är grundläggande faktorer för att skapa en god förståelse. Dessa element innefattar ett gemensamt språk och värderingar, stil och vana, materiell kultur, estetisk samt utbildningsväsende och sociala institutioner (Zeithaml *et al* 1996). Flertalet forskare inom området menar att förståelsen av den tidigare skapade organisationskulturen, sammankopplat med kommunikationen av den nya tillförda kulturen, är en förutsättning för ett lyckat koncept (Zeithaml *et al* 1996; Bergström *et al* 2002; Hofstede 1991).

3.3.2.2 Organisationsvision

En organisationsvision innefattar bland annat de kortsiktiga och långsiktiga målen samt de olika tillvägagångssätten för att leva upp till dessa gemensamma mål (Malm *et al* 2000; Olins 1999). Det är viktigt att hela organisationen är medvetna om att visionen kan förändras som ett led i förändringen av varumärket (Zeithaml *et al* 1996). Enligt Koku (1997) är det viktigt att eventuella förändringar förmedlas till de anställda och övriga intressenterna samt vilka fördelar den nya visionen har, jämfört med den gamla.

Olins (1999) menar att en identitetsförändring bidrar till en organisationsförändring. När en anledning till varumärkesbyte föreligger, bör ett företag utnyttja ett identitetsprogram³ som en resurs vid hanteringen av dessa förändringar. Man kan härmed nämna vikten av organisationsanalys i form av kapaciteter för en identitetsförändring, anställdas roll som förmedlare av den nya visionen till organisationens intressenter samt möjligheten till en lyckad identitetsuppfattning (Olins, 1999; Zeithaml *et al* 1996). Ovanstående underlättar förståelsen och uppfattningen om företagsvisionen bland anställda och ledningen inom organisationen.

³ Ett identitetsprogram består kortfattat av fyra steg vilket enligt Olins (1999) är ett måste för valet av tillvägagångssätt vid ett identitetsbyte. Processens första steg består av utredning, analys samt rekommendationer som en inledningsfas. Nästa steg är utveckling av den nya idén samt kommunikation och handlingsprogrammen inom organisationen. I det tredje steget skall det slutgiltiga programmet arbetas fram och i den fjärde och sista fasen skall lansering och genomförande beröras (Olins 1999).

3.3.2.3 Mål

Vid en varumärkesförändring finns det ett uppsatt mål med själva bytet och det är enligt Muzellec *et al* (2006) viktigt att ha klart för sig och hålla fast vid. Vidare finns det de övergripande mål för hela organisationen som företagen bör ha i åtanke, då de kan förändras i takt med bytet (Yap 1999). Flertalet företag har som mål att byta sin identitet och därmed försöka framstå med en image som urskiljer sig från den nuvarande (Solomon *et al* 2002). En del forskare inom området talar om målmedvetenheten och själva genomförandet som en viktig faktor när det kommer till övertyganden av organisationens intressenter (Landström 2005; Johnson *et al* 2006). Vidare skall ett företag frambringa vad som är av vikt för de externa intressenterna samt vad dessa kan dra nytta av när det kommer till den nya organisationsmålsättningen (Landström 2005). Med hänsyn till organisationsteorin menar Hatch *et al* (2001) att det är viktigt för företag att framföra vad målet med strategiförändringen är. I relation till varumärkesförändring, bör organisationen internt vara medveten om hur de skall gå tillväga för att gemensamt lyckas. Härmed är organisationsmedlemmarnas roll som kommunikatörer viktig att nämna, och kommer presenteras senare.

Som tidigare påpekades under organisationsvisionen, är en annan teori kring målsättning, uppdelningen i delmål. Malm *et al* (2000) menar att genom uppdelningen av huvudmålen i mindre delmål, kan ett företag på ett mer effektivt sätt leva upp till de långsiktiga huvudmålen.

3.3.3 Strategier

I denna uppsats skiljs det mellan företagets kärnstrategier och strategier att beakta när ett företag byter varumärke. En kärnstrategi är enligt Anthony *et al* (2003) den eller de strategier som används för att nå de målen ett företag har. Med andra ord det de övergripande strategierna som gäller för hela företaget (Anthony *et al* 2003). Det är enligt Johnson *et al* (2006) viktigt att beakta kärnstrategier och kartlägga dessa för att veta vilka som skall användas samt vilka som eventuellt skall kompletteras. I resterande del av detta delkapitel kommer endast strategier relaterade till varumärkesförändringen att behandlas. Vissa av dessa strategier kan upplevas som mer allmänna, alltså mer övergripande företagsstrategier men belyses ändå då de är viktiga att beakta vid förändring av ett varumärke.

3.3.3.1 Face in Face out

Kaikati (2003) menar att det vid förändring av ett varumärke, bör det finnas en smidig övergång mellan det gamla varumärket och det nya. Innan det nya lanseras och det gamla försvinner behöver det skapas en koppling mellan det gamla och nya. Författaren menar att detta är viktigt och att organisationen bör vara medveten om vad som har hänt. Processen ska ske under en viss tid och detta är inget företagen bör göra förhastat. Tiden det tar kan variera beroende på en rad faktorer, däribland företagsstorlek. Det påpekas att innan det gamla varumärket tas ut ur bild, är det viktigt att det har goda associeringar. Annars finns det stor risk att även det nya varumärket får en dålig image. Kaikati *et al* (2003) menar att byte av varumärke för att dölja den gamla imagen oftast inte blir lyckat, då de gamla associeringarna oftast följer med.

3.3.3.2 Positionering

Beroende på vilken anledning som ligger till grund för ett varumärkesbyte bör en organisation ha i åtanke om dess position på marknaden kommer att ändras i takt med bytet. Positionering av ett varumärke sker genom att differentiera sin nuvarande position på marknaden (Aaker 2001). För att utveckla en marknadsposition till det nya varumärket bör man svara på vissa frågor: Vilken position ska det nya varumärket ha på marknaden? Vilken position vill man ha i framtiden? Vilka konkurrenter ska man ha i åtanke för att kunna etablera sig på denna position? (De Pelsmacker *et al* 2004). Genom dessa frågor menar författaren att en organisation kartlägger hur en positioneringsstrategi skall genomföras. Som hjälpmedel vid kartläggning används bland annat en SWOT analys⁴, Porters "Five forces"⁵ samt en PEST analys⁶, vilka underlättar kartläggningen av den marknad en organisation skall ge sig in på.

Enligt De Pelsmacker *et al* (2004) är det även viktig att genom diverse marknadsundersökningar, ta reda på vad som anses vara viktigt för intressenterna på marknaden. De konkurrensfördelar som förs fram bör stämma överens med företagets målsättningar, samt vara svåra för konkurrerande företag att matcha. Ett företags positioneringsbeslut bestämmer även vilka dess konkurrenter kommer att bli (Ries *et al* 2001).

⁴ Genom en sådan analys kan man kartlägga vilka styrkor, svagheter samt möjligheter eller hot ett företag kan påverkas av (Rao *et al* 1998).

⁵ Beskriver marknaden med utgångspunkt i de krafter som påverkar dess funktion. Krafterna utgörs av de aktörer som finns på marknaden, bestående; nyetableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörens förhandlingsstyrkor samt rivalitet mellan nuvarande konkurrenter (Porter 1980).

⁶ PEST analysen är en huvudkomponent till SWOT analysen, vilket består av fyra olika faktorer som alla har en påverkan på omvärlden. Faktorerna delas in i politiska, ekonomiska, sociala samt teknologiska (Rao *et al* 1998).

3.3.3.3 Timepacing

Vid ett varumärkesbyte är det viktigt för ett företag att veta hur de skall lägga upp denna förändringsprocess. Eisenhardt *et al* (1998) belyser att det är viktigt för organisationen att i takt med strategiförändringar ha en strukturerad arbetsprocess som leder företaget mot de nya uppsatta målen, detta benämner författaren ”Timepacing”. Genom uppsatta mål och tidsplaneringar, kan organisationen lättare erhålla effektivitet och därmed lönsamhet, vilket annars kan vara svårt. Författaren menar att det vid strategiförändringar bör finnas en viss logik bakom detta. (Eisenhardt *et al* 1998)

3.3.3.4 Outsourcing

Brist på kärnkompetens eller tillräcklig kompetens inom organisation kan ligga till grund för att ett företag väljer att utkontraktera (Lindberg 1982). När det kommer till varumärkesbyte kan det vara nödvändigt för organisationen att anlita extern kunskap. En organisation kan inneha en direkt syn på det problem företaget har för avsikt att lösa. Här menar Clark (1995) att ett företag genom en extern konsult får ett annat perspektiv på den arbetsprocess företaget har i avsikt att genomföra. Med hänsyn till det av författarna presenterade ramverk, kan ledningen ha en fördel att använda sig av en extern medhjälp när det bland annat kommer till motiveringen av organisationens interna och externa intressenter. Här kan tänkas att organisationen, genom att utkontraktera en konsult kan komplettera sin kompetens och kunskap (Clark 1995) vid genomförandet av ett varumärkesbyte.

3.3.4 Resurser

I relation till det teoretiska ramverket bör organisationen uppmärksamma en del faktorer där kartläggningen och överblicken av företagets resurser spelar en central roll för att varumärkesbytet skall möjliggöras. Enligt Johnson *et al* (2006) är ett ställningstagande till dessa resurser speciellt relevant då en organisation bör se över om de har tillräckliga resurser för att genomföra strategiförändringar. Kopplat till varumärkesförändringen, är det relevant för organisationen att beakta de nödvändiga resurserna vid genomförandet samt i vilken mån de eventuellt skall kompletteras.

3.3.4.1 Humankapital

Humankapitalet i ett företag är en användbar resurs då man talar om strategisk framgång inom organisationen. Johnson *et al* (2006), menar att en strategisk framgång inte kan säkerställas bara för att organisationen är berikat på humankapital, men kan förenkla och göra processen mer kostnadseffektiv. I en varumärkesförändring bör kartläggningen av humankapitalet

genomförs då humankapitalet spelar en viktig roll vid varumärkesbytet. Detta för att bland annat kunna hantera kommunikationen och värdeförmedlingen (Zeithaml *et al* 1996) till de externa intressenterna. Författaren menar att det är nödvändigt att komplettera, genom bland annat konsulter, om tillräcklig humankapital inte existerar. Detta kan kopplas till varumärkesprocessen.

Edvinsson (2002) påpekar vitsen med en organisations strukturkapital. Här menar Edvinsson att inläring och kompetensutveckling av humankapitalet är viktig inom verksamheten för att säkerställa att tillräcklig kompetens existerar vid varumärkesbytet. Vidare menar författaren att organisationens strukturkapital ökar i takt med ökad kompetensutveckling. Edvinsson (1997) poängterar vikten av inlärningsförmågan genom utbyte av kunskap och erfarenheter mellan organisationsmedlemmarna, vilket här benämns som innovationskapital. Vidare framför Edvinsson (2002) att om ett företag har i avsikt att behålla sitt humankapital och om nödvändigt utveckla deras tidigare kunskaper bör interna utbildningar genomföras.

3.3.4.2 Nätverk

När ett företag skall genomföra ett varumärkesbyte är det relevant för organisationen att uppmärksamma det företagsnätverken påverkas av för att kunna ta del av deras åsikter. (Malm *et al* 2001) talar om kundnätverk och leverantörsnätverk som en tillgång inom verksamheten. Dessa resurser är uppbyggda med åren och är känsliga när ett företag väljer att ändra sin vision. Alla intressenter kanske inte är positivt inställda till organisationens varumärkesbyte, då det i några fall kan medföra en del strategiförändringar. Härmed menar Landström (2005) att det är väsentligt för företag att informera dess intressenter om vad som kommer att gynna dem i takt med varumärkesbytet. Detta kommer att diskuteras vidare under kommunikationen med de externa intressenterna.

Ett nätverk ingår enligt Edvinsson (1997) i organisationens strukturkapital och är en värdefull tillgång som bör tas vara på då de genererar långsiktiga konkurrensfördelar för organisationen. Alla dessa nätverk menar Landström (2005) är beroende av organisationens framgång och är indirekt involverade och kopplade till processen. Därmed är anställdas roll som budskapsförmedlare viktig i ett byte för att åstadkomma en oförändrad eller positiv image för det nya varumärket. Budskapsförmedling och kommunikation kommer att beskrivas senare i teorikapitlet.

3.3.4.3 Finansiell kapital

Enligt Nelson (2002) bör en organisationsledning se över sina finansiella kapabiliteter för att undersöka om det är möjligt med ett varumärkesbyte då detta oftast är kostsamt. Johnson *et al* (2006) menar att det är viktigt för organisationen att kartlägga och analysera de finansiella företagsriskerna. För att detta skall vara möjligt, bör en koppling ske med risken av varumärkesbytet. Vidare talar författarna om den höga kostnaden med ett varumärkesbyte, vilket bör beaktas av organisationen innan ett byte skall genomföras.

3.3.4.4 Kärnkompetens

Vid genomförande av en varumärksförändring är det ytterst väsentligt för ledningen att uppmärksamma organisationens kärnkompetenser samt dess inverkan på den strategiska planeringen. Johnson *et al* (2006) talar om kärnkompetensen inom strategiförändringar, samt på vilket sätt den skapar konkurrensfördelar för ett företag. Därutöver menar Malm *et al* (2000) att det är viktigt för företag att överse sina kärnkompetenser och utgå från dessa när företaget skall ändra sina strategiska tillvägagångssätt. Utifrån detta menar författarna att man lättare kan kartlägga kärnan för organisationens kapabiliteter och därigenom mäta om en strategiförändring inom organisationen är möjlig. Vidare påpekar författarna kombinationen av nya strategival med den uppbyggda kärnkompetensen som anses leda organisationen till ett lyckat vägval. (Johnson *et al* 2006; Aaker 2001)

3.3.5 Ledning och ledarskap

I de flesta organisationer finns det en ledning som styr och fattar beslut, däribland beslut kring förändring av företagsnamn (Bergström *et al* 2002). Det är dock viktigt att alla anställda är involverade i denna process (Brierley 2002). Det är viktigt att involvera de anställda i processen men man bör inte glömma att det är ledningen som har det övergripande ansvaret (Hatch 1997). Därav är ledningens roll viktig att påpeka, då de bland annat påverkar anställdas motivationsförmåga och huruvida de vägleder organisationen mot de av organisationen nya uppsatta målen (Jones 2004).

Ett varumärkesbyte är så pass komplext att man bör i den mån möjligt inblanda samtliga för att således öka förståelsen av anledningen, syftet bakom en sådan förändring och den eventuellt nya visionen (Muzellec *et al* 2006). Vid ett namnbyte är ledningens nyckeluppgift att innefatta, engagera och kommunicera med anställda och olika avdelningar i form av administration, personal, säljpersonal, tekniker och ingenjörerna, kund support och inköpsavdelning (Sheth 1995). Om ledningen inte engagerar och motiverar sina anställda

kommer det att bidra till att personalen inte är intresserade av att lösa några problem och även om de är villiga så är de inte kapabla till det (Schlesinger *et al* 1991). Utifrån ett marknadsföringsperspektiv skapas motivation och engagemang genom företagets anställdas delaktighet (Solomon *et al* 2002).

Enligt Ackerman (1994) kan ledningen se till att anställda blir mer insatta i förändringsprocessen genom att skicka dem till olika interna utbildningar. I relation till innovationsspridning, menar Edvinsson *et al* (2002) att organisationen bör sätta upp möten där innovativa tankar och tillvägagångssätt utkristalliseras. Vid denna process poängterar Edvinsson *et al* (2002) att motivationsskapande och engagemanget hos organisationens anställda skapas genom deras delaktighet. Hatch (1997) styrker detta argument då anställdas röst uppmärksammas.⁷

Som det även nämnt tidigare är ledarskapet i en organisation viktig. Enligt Brousseau *et al* (2006) har varje enskild ledare ett sätt att leda på, vilket kännetecknar en viss ledarskapsstil. Varje ledarskapsstil är olika bra beroende på vilken situation det gäller. Brousseau *et al* (2006) gör en generalisering över ledarskap och presenterar fyra olika stilar en ledare kan kategoriseras efter. Stilarna delar Brousseau *et al* (2006) in efter hur ledarna använder information samt hur många alternativ de skapar. De fyra stilarna benämner författaren som, beslutsam⁸, hierarkisk⁹, flexibel¹⁰ och integrativ¹¹.

3.3.6 Anställda

Anställdas roll, vilket även nämnts tidigare under teorikapitlet, är viktig för ledningen att analysera. Vid ett varumärkesbyte bör anställda bli involverade och motiverade till bytet av varumärket samt vara kapabla till att kommunicera de budskap det nya varumärket medför till organisationens externa intressenter. (Muzellec *et al* 2003)

⁷ För att exemplifiera innovationsspridning och en ökad delaktighet inom arbetsprocesser, kan nämnas 3Ms innovativa företagsvision, där alla anställda inom organisationen dagligen framför nya idéer kring hur man kan leda 3M mot ett framgångsrikt innovativt företagande, (Föredrag "Innovation – kunskap och fantasi" 26 september 2006. Lunds universitet).

⁸ Den beslutsamma stilen använder lite information och skapar endast ett alternativ. Vidare är den direkt, effektiv, snabb och uppgiftsorienterad. (Brousseau *et al* 2006)

⁹ Hierarkiska stilen bygger liksom den beslutsamma på att endast skapa ett alternativ däremot använder den sig av mycket information. Stilen kännetecknas av att den är analytisk, fokuserad och att den upplevs som intellektuell. (Brousseau *et al* 2006)

¹⁰ Den flexibla ledarskapsstilen använder lite information men skapar flera alternativ. Flexibla stilen karakteriseras av en hög flexibilitet, snabbhet och är dessutom anpassningsbar. (Brousseau *et al* 2006)

¹¹ Den integrativa stilen använder mycket information och skapar många alternativ. Denna stil kännetecknas av att den är kreativ och lyssnar på sina medmänniskor. (Brousseau *et al* 2006)

Koku (1997) menar att en förändring av företagsnamn kan bidra till försämrade arbetsrelationer och låg moral hos anställda. Kan de anställda inte acceptera namnbytet kommer det, enligt författaren bidra till svårigheter då deras beteende kommer i sin tur att påverka de externa intressenterna på ett negativt sätt. Anställda kan få en känsla av förlust av den gamla identiteten, vilket kommer att medföra svårigheter ifall dessa har en stark koppling till det gamla namnet (Muzellec *et al* 2006).

Enligt De Chernatony (1999) ska all personal förstå den nya visionen och vara engagerade och stolta över att kunna bidra med antagande, attityd, tro och värde, för att influera intressenternas uppfattningsförmåga. Genom en sådan involvering och motivationsskapande, kommer personalen i sin tur att vara kapabla till att kommunicera med intressenterna om vad det är som har ändrats och vad den nya förändringen innebär (Yap 1999). Personalens kontakt med intressenterna har en avgörande roll i värdeutdelning till denna grupp och dessa kan ses som en länk mellan ledningen och organisationens intressenter (Grönroos 1997).

3.3.7 Intressenter

Vid en varumärkesförändring påverkar man de olika intressenterna som kretsar kring en organisation (Muzellec *et al* 2006). De olika intressenterna belyses i figur 3.3 nedan.

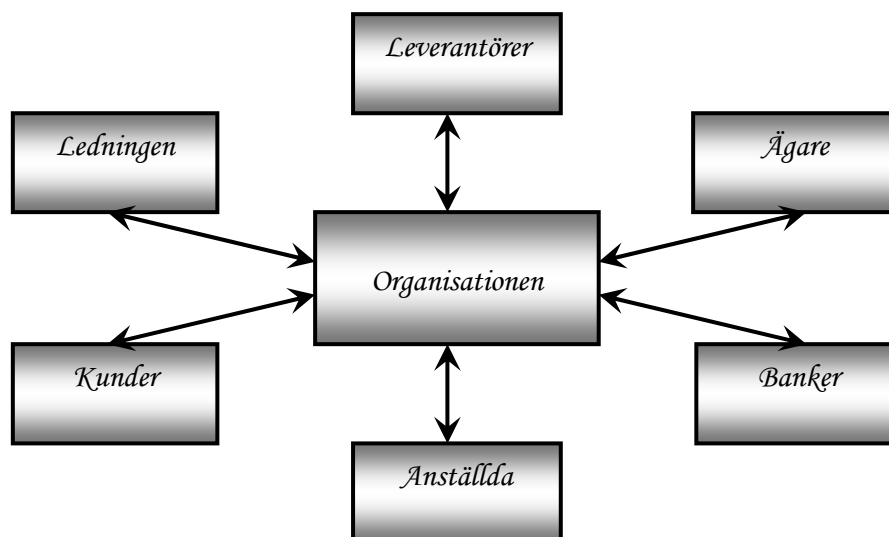


Fig. 3.3 Intressentmodell, (Källa: Författarnas egen illustration baserad på De Pelsmacker (2002)

Intressenterna kan antingen ha en intern eller extern koppling till organisationen De Pelsmacker *et al* (2004). Kopplingen mellan anställda och ledning anses som intern medan

kunder, aktieägare¹², leverantörer¹³, kundnätverk, banker,¹⁴ är bland annat intressenter med en extern koppling. Kort sagt har enligt författarna alla dessa intressenter direkt eller indirekt en koppling till organisationen, vilket är en bidragande faktor till en fungerande verksamhet. Då varje enskild intressent uppfyller olika behov inom organisationen, skall de i gengäld gynnas av denna sammankoppling med verksamheten (Landström 2005; De Pelsmacker *et al* 2004). Det är därför viktigt för organisationen att vara medveten om på vilket sätt dessa intressenter påverkas (Koku 1997).

Med ett varumärkesbyte kan det uppstå en risk i form av ändrade attityduppfattningar hos företagets intressenter (Stuart *et al* 2004). En oklarhet i attityduppfattning av företagets kunder kan leda till en negativ uppfattad image (Solomon *et al* 2002). Med företagets kunder menas här företagets intressenter. Vidare menar Stuart *et al* (2004) att det är väsentligt för företaget att ta tag i dessa risker innan de väl uppstår. För att lindra dessa risker, menar Johnson *et al* (2006) att organisationen bör ta reda på och analysera de risker olika intressenterna upplever. Författarna menar även att organisationen bör tänka på vilket sätt strategiförändringar kan vara gynnsamma samt hur dess värde genereras för företagets intressenter. Johnson *et al* (2006) menar här att förmedling av värdeskapande budskap resulterar dels i lättare riskhantering och ger dels en mer säker bild av organisationen gentemot de externa intressenterna.

3.4 Kommunikation

Kommunikation är ett centralt begrepp när det kommer till varumärkesförändring då organisationen bör ta hänsyn till sina intressenter. Som det tidigare nämnts har varje intressent, direkt eller indirekt kopplat, en funktion som gynnas av den insats de bidrar organisationen (Johnson *et al* 2006). Vid en varumärkesförändring är det viktigt för företaget att kommunicera med intressenterna före, under och efter processens gång (Zinkhan 1996).

¹² Aktieägarna har som intresse att investera i organisationen och dra nytta av den avkastning de erhåller, då företaget går med vinst. För aktieägarna är det av vikt för organisationen att belysa styrkorna med de nya strategiförändringar vilket i slutändan leder till ökad vinst. (Johnson *et al* 2006)

¹³ Leverantörerna liksom resterande externa intressenter, har en viktig roll när det kommer till organisationsfungerandet. I takt med ändrade strategier inom organisationen kan en del leverantörer uppleva en del oklarheter, vilket organisationen bör rätta till genom förmedling av effektivitet i takt med ändrade strategier. (Johnson *et al* 2006)

¹⁴ Som en indirekt investerare i organisationen är bankernas attityder till det nya varumärket viktigt för företaget. I takt med de ändrade strategiska förhållandena är det relevant för företaget att förmedla en eventuell effektivitet av "cash-flow" i takt med bytet av varumärket. Om den ändrade strategin inte påverkar bankernas lånade pengar är det väsentligt att belysa detta för att förmedla en oförändrad attityduppfattning. (Landström 2005)

Därmed förmedlas värden och nya budskap till intressenterna samtidigt som det byggs en varumärkesrelation mellan organisationen och dess intressenter (Zinkhan 1996). Enligt Duncan *et al* (1998) är relation en omöjlig process utan kommunikation. Dessutom påpekar Sheth (1982) att affärs- och varumärkeslojalitet i grunden är ett relationsfenomen.

Ledningens huvudansvar är att formulera, definiera och kommunicera de budskap som det nya varumärket associeras med (Topalian 2003). Detta kräver att företagsledningen är lyhörd gentemot både den interna och externa omgivningen (Hatch *et al* 2003). Allteftersom den interna organisationen blivit medveten om vilka budskap som skall förmedlas samt vad som ändrats sedan tidigare, kan den externa kommunikationen äga rum (Hatch 1997; Jones 2004). Därmed menar författarna att det är väsentligt för organisationen att börja med den interna kommunikationen. Nedan presenteras två olika kommunikationssätt som delas in i intern och extern kommunikation.

3.4.1 Intern kommunikation

Bratton *et al* (1999) påpekar vikten av den interna kommunikationen och de budskap som bör förmedlas till organisationsmedlemmarna. Enligt Douglas *et al* (2006) bör företaget genomgå en kommunikationsprocess en så kallad SDWT; "Self Directed Work Teams"¹⁵. Denna kommunikationsprocess bygger på att företaget i ett strategiskt beslutsfattande decentraliseras. Därmed involveras alla medlemmar inom kommunikationsprocessen samtidigt som de blir medvetna om vilka budskap som organisationen associeras med (Douglas *et al* 2006). Härigenom menar Hatch (1997) att medlemmarna får en god organisationskänedom.

Enligt De Chernatony (1999) har anställda en avgörande roll i uppbyggnaden av ett varumärke. Ledningen måste definiera det nya varumärkets värden och sedan försäkra om att anställdas värden och beteenden är överstämmande med det nya varumärket Marken (1990). Anställda bör veta deras roll i uppbyggnaden av varumärkesidentitet och vara uppmärksamma på varumärkesimagen. Först då anställda har förstått den nya varumärkesvisionen och är engagerade och stolta kan de bidra med deras antaganden, attityd, tro och värden för att influerar intressenternas uppfattningsförmåga (Normann 1992).

¹⁵ En SWDT beskrivs kort som en grupp av 5-15 anställda som är ansvariga för en del av arbetsprocessens ledning och genomförande. Under dessa grupper skapas en involveringskänsla mellan organisationsanställda och en känsla av delaktighet mellan organisationsmedlemmarna skapas. (Douglas *et al* 2006)

Kommunikation med de anställda bör resultera i att de ska känna sig uppskattade och medvetna om sin involvering i uppbyggnaden av företagets nya image (Marken 1990). Detta bidrar till att arbetsplatsen blir mer attraktiv och lockar personal som identifierar sig med varumärket (King 1991). Därmed blir personalen kapabel att informera intressenterna om vad som förändrats och vad den nya förändringen innebär (Yap 1999). Personalen agerar som varumärkesambassadörer och säkerställer förmedlingen av önskad varumärkesimage (Harris *et al* 2001).

Man bör inte glömma att anställda är en länk mellan ledningen och organisationens externa intressenter där kommunikation, budskapsförmedling och relationsskapande spelar en central roll (Grönroos 1997). Genom relationsskapande med intressenterna kan man skapa långvariga relationer (Sheth 1995). Företaget bör planera och driva en relation som kommer att gynna företaget och dess intressenter med syfte att producera bättre produkter och skaffa sig konkurrensfördelar (Cova 1993).

Ackerman (1994) poängterar vikten av interna utbildningar när det kommer till förståelse av den nya organisationen. Enligt författaren skall ledningen skicka sina medlemmar till seminarier och interna utbildningar för att öka deras engagemang och kunskaper. Här menar författaren att organisationsmedlemmarna genom en förberedelse blir kapabla till att kunna svara på intressenternas frågor kring varumärkesbytet.

3.4.2 Extern kommunikation

Organisationen bör ta hänsyn till kommunikation med de externa intressenterna. Alla organisationsmedlemmar verkar som kommunikatörer och har var och en kontakt med olika intressenter (Hatch 1997; Hatch *et al* 2001; Bratton *et al* 1999).

James (2001) menar att förändring av ett varumärke kan medföra förvirring och osäkerhet bland företagets intressenter. Därför är det viktigt att kommunicera med denna grupp så att de förstår orsaken till förändringen och vilka fördelar detta kommer att medföras i samband med bytet. Den externa kommunikationen är nödvändig (Landström 2005), då en välmotiverad intressent skapar sig en positiv inställning till organisationens strategiförändringar. Enligt en del forskare bör de huvudsakliga budskapen som direkt gynnar de externa intressenterna framföras (Landström 2005; Ackerman 1994). Vidare påpekas vikten av att kontrollera och säkerställa att företaget konsekvent producerar och kommunicerar gynnsamma meddelanden.

Målet med detta är att skapa och upprätthålla den image företaget vill förmedla (King 1991).

Enligt De Pelsmacker *et al* (2004) bör organisationen utveckla en marknads-kommunikationsplan med intressenterna. Utifrån det ska ledningen bestämma vem kommunikationen ska riktas mot, vilken budget man skall använda sig av samt hur man ska tidsplanera kommunikationen. Av planeringen skall det utgå vilket budskap företaget ska förmedla samt vilka mediekkanaler man skall använda sig av. Företag kan använda sig av sina kommunikationskanaler för att positionera, differentiera och bygga upp en bra företagsimage, vilket i sin tur förenklar intressenternas beslutprocess (De Pelsmacker *et al* 2004; Andreassen *et al* 1998). Dessutom anskaffas konkurrens fördelar samtidigt som relationen med intressenterna påverkas. Det är viktigt att kommunikationsmål är mätbart och kan jämföras från period till period för att kunna analysera och effektivisera det. Målet¹⁶ med kommunikationen kan bland annat vara att öka den nya varumärkeskännetecken eller varumärkesaktiditeten (De Pelsmacker *et al* 2004).

3.5 Beslut

Vid namnbyte ska företaget ha en klar idé om varför det är nödvändigt, vad resultatet förväntas bli (Muzellec *et al* 2006) samt vad företaget står för (Stuart *et al* 2004). Enligt Dowling (2001) ska det nya namnet reflektera företagets nya identitet eller anledningen till namnbyte. Dessutom ska förändringen vara en möjlighet att ändra företags positionering och leda till en förbättrad verksamhet samt bidra med konkurrens fördelar (Kaikati 2003).

I de flesta fall är det oftast ledningen som fattar det övergripande beslutet, om ett byte av varumärke ska genomföras eller ej (Nelson 2002). Enligt Stuart *et al* (2004) är detta ett viktigt strategiskt beslut och konsekvenserna är betydande. Därför är det viktigt att rätt beslut fattas och för att kunna göra detta krävs det att beslutfattaren har rätt information (Redmond 2001). Vidare menar Aaker (1999) att det är viktigt att företaget genomfört diverse typer av

¹⁶ När målgruppen för marknads-kommunikation bestäms är det viktigt att planera processen och att sätta huvudsakliga kommunikationsmål. Marknads-kommunikationens mål kan delas in i täckningsmål, processmål och effektivitetsmål. Dessa mål kommer att bestämma valet av rätt kommunikation och media mix vilket i sin tur kommer att påverka meddelandet, strategi utvecklingen, budgeteringen och den effektiva undersökningen. Kommunikationens mål bör alltid passa ihop med marknadens objektivitet. Ett bra kommunikationsmål ska ha ett antal karaktärer. Det ska vara inriktat mot företagets och marknadsföringens mål, det ska vara relevant för det identifierade målet och kunna klara av hot och bygga möjligheter i marknaden. Det finns ett antal modeller som kan användas för att täcka kommunikationsmålen, bland dessa kan man nämna DAGMAR modellen och produkt livscykeln. (De Pelsmacker *et al* 2004)

marknadsundersökningar för att bland annat se efter vad intressenterna och även företagets anställda tycker om ett namnbyte, om det nya namnet och så vidare. För att ytterligare exemplifiera vad det krävs information om kan det nämnas vilka resurser som krävs för att en strategiförändring verkligen ska vara genomförbart (Johnson *et al* 2006).

3.6 Genomförande

Efter att beslutet är taget om att företaget ska förändra eller byta sitt varumärke börjar genomförandet av processen. Enligt Vinocur (2004) är processen komplicerad och tidskrävande, och det kan därför vara bra att dela förändringen av varumärkesprocessen i olika faser, för att således få en bättre struktur. Genomförandet måste planeras i god och man måste planera när i tiden förändringen ska ske (Vinocur 2004). Med offentliggörandet av det nya varumärket kommer företaget att behöva lång tid på sig för att förändra allt som associerades med det gamla varumärket Muzellec *et al* (2006). Under den här tiden kan mycket göras i olika delar av verksamheten och företaget bör kommunicera om vad det nya varumärket står för. Företaget kan då omorganisera sig och förändra det som kan ha förändrats efter varumärkesförändringen (Muzellec *et al* 2006). Enligt Yap (1999) tar det lång tid att ta bort allt som associerades med det gamla varumärket.

I varje fas ska ledningen sätta upp ett mål som ska uppnås (Yap 1999). Exempel på dessa är logo, kontorsmaterial och hemsida (Vinocur 2004). Företagets nya namn, logo och vision ska presentera den nya identiteten och reflektera den nya verksamheten (Muzellec *et al* 2003). Det är viktigt att ledningen är delaktig och välinsatt i förändringsprocessen samt att de tror på det nya varumärket (Stuart *et al* 2004). Ledningen bör i sin tur även motivera och involvera anställda i processen. Enligt Aaker (1999) är marknadsundersökningar viktiga att genomföra under samtliga faser då dessa är ett av företagets mest betydelsefulla sätt att erhålla information kring fortskridandet. Detta hjälper även till att minimera många av de risker som eventuellt kan tänkas uppstå, exempelvis en negativ kundupplevelse.

Företaget måste använda sig av olika marknadsföringskanaler för att kommunicera med sina intressenter under processen om varför företaget väljer att ändra sitt varumärke och vilka fördelar det kommer att bidra med (Bergström *et al* 2002). Det är viktigt att kommunicera med intressenter om fördelarna med det nya varumärket, syftet med varumärkesförändring samt en generell ökning av varumärkeskänedom (Muzellec *et al* 2006).

3.7 Resultat

Alla företag vill givetvis känna till utfallet av varumärkesförändringen, om man har lyckats med varumärkesbytet, samt om det kommer att ha en långsiktig effekt. Därför är det viktigt att genomföra olika typer av marknadsundersökningar och mätningar. Det finns ett flertal mätningar och undersökningar som är nödvändiga för ett företag att genomföra för att därmed få svar på olika resultat. Enligt Muzellec *et al* (2006) är det vid ett varumärkesbyte bland annat viktigt att ta reda på om ett företag lyckats med varumärkesbytet. Hur varumärkets nya image uppfattas, om det har associerats rätt, om det har det skett någon förändring, hur höga intressenters varumärkeskännedomen är, hur varumärket uppfattas av intressenter, om det har det skett förändringar efter varumärkesbytet samt om man har nått målet och delmålen är samtliga frågor som bör ställas (Muzellec *et al* 2006). Genom att göra kvalitativa och kvantitativa undersökningar bör man försöka ta reda på svaret på dessa frågor. Ett annat sätt att ta reda på resultatet är användning av olika fokusgrupper och ”survey” (Malhotra *et al* 2003). Oavsett hur de externa intressenter uppfattar det nya varumärket ska man även ta hänsyn till vad anställda tycker om det nya varumärket (Harris *et al* 2001). Det är viktigt att ta reda på processens resultat, på vad man har lyckats med, och vad som ska arbeta samt hur processen kan förbättras (Aaker 1999).

3.8 Summering av teorin

I detta delkapitel kommer en uppsummering av de mest väsentliga teorierna utifrån varje delkapitel att lyftas fram. Uppsummeringen kommer att ske i diverse utsagor vilka sammanfattas i ett fåtal valda utsagor, där de kommer att beskrivas på vilket sätt dessa är tillämpbara i uppsatsen. Sammanfattningen illustreras i nedanstående sex tabeller, tabell 3.1-3.6.

Tabell 3.1 Sammanfattade teorimodell över de olika anledningarna bakom varumärkesbytet.

Orsaker bakom bytet	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
	Förändring av extern miljö	Känner till anledningen bakom bytet	Uppmärksammande och förmedling → bättre förståelse
	Förändring av ägarstruktur		
	Förändring av konkurrensposition		
	Förändring av företagsstrategi		
	Globalisering		
	Negativ uppfattad image		

Tabell 3.2 Sammanfattade teorimodell över de olika faktorerna ett företag bör beakta vid ett varumärkesbyte.

Faktorer att beakta vid varumärkesbyte	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
<i>Namnbyte</i>			
	Det nya namnet bör vara lätt att uttalas, minnas och inte misstolkas	Rätt och lätt associerat namn	Undvika misstolkningar och effektivisera valet → passande namn
	Beakta anställda och intressenters åsikter och inställning	Intressentundersökningar för att hitta ett passande namn	
	Marknadsundersökningar för att få rätt namn	Uppköp och därmed ingen påverkan	
	Mindre möjligheter för företag att påverka namnet på grund av uppköp		
<i>Kultur, vision och mål</i>			
	Kulturen påverkas i takt med ett varumärkesbyte	Gemensam företagskultur	God förståelse medför att organisationen lättare kan acceptera varumärkesbytet. Budskapsförmedling till externa intressenter ger ökad förståelse. Effektivisering → gemensamt mål.
	Gemensam företagskultur	Medveten om ändrad företagskultur och vision	
	Involvering och informering om företagets kultur, målsättning och vision	Målmedveten organisation	
	Kulturen har en stark påverkan på företagets image	Uppdelning av mål i delmål	
	Hur kulturen är uppbyggd, förenad och hur den kommer att förändras	God förståelse av organisationsförändringar	
	Visionen bör beaktas vid ett varumärkesbyte		
	Identitetsprogram av företagsvisionen → strukturerad arbetsprocess		
	Målmedvetenhet		
	Uppdelning av huvudmålen i delmål		
<i>Strategier</i>			
	Kartläggning av kärnstrategier → Ha som utgångspunkt → lättare kan nå upp till de uppsatta målen	Kartläggning och analysering av företagsstrategier	Beakta och kartlägga strategier → strukturerad arbetsprocess. Marknadsundersökningar effektiviserar valet av företagsstrategier.
	Smidig övergång	Smidig övergång från den gamla till nya varumärket	
	Goda associeringar till det gamla varumärket	Marknadsundersökningar för kartläggning av position	
	Kartläggning samt rätt val av marknadsposition	Strukturerad arbetsprocess	
	Marknadsundersökningar	Tillräcklig kompetens för att möjliggöra bytet	
	Strukturerad arbetsprocess	Utkontraktering för att få annan synvinkel på tillvägagångssättet	
	Tillräcklig kompetens		
	Utkontraktering à annan synvinkel		

Faktorer att beakta vid ett varumärkesbyte

Resurser			
	Analysering av företagets resurser, där humankapital är en av dessa → tillräcklighet	Analys och kartläggning av företagets resurser	Analysering och kartläggning → organisationen kan ta reda på vilka de användbara resurserna är samt vilka som eventuellt skall kompletteras och förbättras.
	Kompetensutveckling av humankapital → interna utbildningar	Eventuell komplettering av befintliga resurser	
	Kartläggning av finansiell kapital	Kompetensutveckling via interna utbildningar	
	Brett nätverk	Brett nätverk för att effektivisera förändringsprocessen	
	Se över sina kärnkompetenser → komplettering är nödvändigt		
	Utbyte av humankapital		
Ledning och ledarskap			
	Ledningen → övergripande ansvaret, där beslutet även fattas	Ledningen har det övergripande ansvaret	Viktigt motivera och involvera resterande organisationen genom att ledningen håller en låg profil.
	Motivationsskapande och engagemang hos anställda	Motivationsskapande och involvering av anställda	
	Involvering	En passande ledarskapsstil	
	Ledningen → låg profil		
	Vilken ledarskapsstil är passande för organisationen		
Anställda			
	Anställdas delaktighet	Interna utbildningar för anställda	Interna utbildningar → ökad delaktighet bland anställda. God förståelse → effektiviserad kommunikation till samtliga intressenter.
	Interna utbildningar	Öka delaktighet	
	Beakta anställdas åsikter och idéer om det nya varumärket	God förståelse kring det nya varumärket	
	Anställdas förståelse om grunden bakom bytet	Budskapsförmedlare	
	Insikt i förändringsprocessen		
	Budskapsförmedlare		
Intressenter			
	Organisationen är beroende av sina externa intressenter	Beaktning av intressenter	Beaktning av intressenternas åsikter och behov → effektivisering av arbetsprocessen.
	Behoven samt på vilket sätt de kan bli påverkade bör beaktas	Intressenternas roll	
	Ta del av intressenternas åsikter och attityder om bytet	Riskhantering för att lindra den negativa attityden	
	Lindra riskerna → felaktig attityduppfattning		
	Ta tag i riskerna innan de uppstår		

Tabell 3.3 Sammanfattade teorimodell över organisationskommunikationen vid ett varumärkesbyte.

Kommunikation	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
<i>Kommunikationsplan</i>			
	Vad och till vem skall kommuniceras	Kommunikationsplan	Underlättar budskapsförmedling till den valda målgruppen.
	Hur göra en kommunikationsplan		
<i>Intern</i>			
	Budskap om det nya varumärket skall förmedlas internt	Budskapsförmedling	Interna utbildningar → involvering och en ökad förståelse om varumärkesbytet. Kapabla budskapsförmedlare genom en välmotiverad organisation.
	Interna utbildningar	Interna utbildningar för att möjliggöra kommunikation	
	Skapa förståelse	Involvera den interna organisationen under processen	
	Välmotiverad och involverad intern organisation för att den externa kommunikationen skall möjliggöras		
<i>Extern</i>			
	Kommunicera fördelarna med det nya varumärket samt syftet med förändringsprocessen	Skräddarsydd budskapsförmedling	Skräddarsydda budskapsförmedling för att förmedla fördelarna kring det nya varumärket.
	Hur det nya varumärket skiljer sig från det gamla		
	Skräddarsydd budskapsförmedling som varje intressent gynnas av		

Tabell 3.4 Sammanfattade teorimodell över beslutsfattandet vid ett varumärkesbyte.

Beslut	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
	Företag bör ha en klar idé om varför bytet är nödvändigt	Undersökningar för att fatta rätt beslut	Nödvändiga informationen effektiviserar beslutsfattandet.
	Innan bytet bör organisationen beakta sina resurser	Nödvändig information inför beslutet	
	Nödvändig information för att se om är kapabel till förändringsprocessen	Klar idé om anledningen bakom bytet	
	Marknadsundersökningar		

Tabell 3.5 Sammanfattade teorimodell över genomföringsprocessen vid ett varumärkesbyte.

Genomförande	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
	Komplicerad och tidskrävande	God planering inför bytet	God planering och uppdelning i olika faser då processen är tidskrävande. Effektivitet genom diverse undersökningar och kommunikation.
	Uppdelning i olika faser för att underlätta processen	Uppdelning i olika faser	
	Planera i god tid	Organisationsinvolvering	
	Diverse marknadsundersökningar	Diverse undersökningar för att effektivisera processen	
	Kommunikation med samtliga intressenter	Kommunikation om förändringen med intressenterna	
	Involvering av hela organisationen		

Tabell 3.6 Sammanfattade teorimodell över det slutliga utfallet av varumärkesbytet.

Resultat	UTSAGOR	VALDA UTSAGOR	ARGUMENT
	Organisationen bör ta reda på utfallet	Undersökningar för att mäta resultat	Diverse undersökningar för att mäta resultat och om de uppsatta målen har uppnåtts.
	Har man lyckats med genomförandet?		
	Diverse marknadsundersökningar		
	Har företaget nått målen och delmålen?		
	Intressenternas åsikter om det nya varumärket		

De valda utsagorna vid varje delkapitel kommer att bli ett underlag för analysmodellen 6.1 i kapitel 6. Dessa utsagor kommer att jämföras med respektive fallföretag, där en utvärdering genomförs.

4 Empiri

I detta kapitel kommer respektive fallföretag att presenteras utifrån den insamlade informationen. För att underlätta för läsaren kommer strukturen på kapitlet att baseras på det teoretiska ramverket, detta kommer att vara genomgående under varje fallföretag.

4.1 Eon

Eon Sverige med det dåvarande namnet Sydkraft, blev efter uppköpet ett dotterbolag i energijätten Eon. Moderbolaget Eon, beläget i Düsseldorf, Tyskland, är världens största privatägda energikoncern, med en total omsättning under 2005 på cirka 26 miljarder kronor. Historien går 100 år tillbaka till 1906, då det första sydsvenska aktiekraftverket grundades och bildades av ingenjören Johan Gustaf Richert. Sedan dess har företagens strategier varit på utvecklingsfasen och dagligen märker man en ny satsning för framgång, allt för att få så nöjda kunder som möjligt. (www.eon.se) Respondenten, Johan Aspegren, är presschef på Eon Sverige och har varit delaktig i varumärkesförändringen och är därmed medveten kring hur processen har genomförts. Samtliga delkapitel under Eon avsnittet baseras på denna intervju.

4.1.1 Anledning till byte

Orsakerna bakom ett varumärkesbyte på Eon var flera, men huvudsakligen handlade det om att ha ett varumärke över hela världen. Företaget köpte Sydkraft för att satsa på en global marknad. Efter uppköpet av det nuvarande moderbolaget, beläget i Düsseldorf, byttes det gamla namnet Sydkraft till Eon.

Ett varumärkesbyte var sedan tidigare aktuellt för ledningen då gamla Sydkraft hade köpt upp Graninge, som var Sveriges fjärde största energibolag, under 2003. Systemmässigt hade deras kunder redan integrerats till datorsystemet i Sydkraft efter uppköpet. Därav menade Aspegren att en arbetsprocess, sedan tidigare, var framtagen. Andra orsaker för ett namnbyte hos det dåvarande Sydkraft var en dålig uppfattad image i takt med bland annat stormen Gudrun. Detta förstärkte viljan ännu mer att byta varumärke.

Aspegren påpekar även att ”man skall inte vara rädd för att byta namn” (Intervju 29 november 2006). Vidare sa Aspegren att ”ett identitetsbyte kan åstadkomma mer än vad det gamla varumärket är värt” (Intervju 29 november 2006). Det är dock viktigt för företag att inte glömma sin historia när de skall genomföra ett varumärkesbyte. Man ska bearbeta sin gamla image i förväg och ta med sig företagets historia. ”Alla starka varumärken har en historia!” sa Aspegren (Intervju 29 november 2006). Det var därmed viktigt för Eon att förbättra den gamla imagen hos Sydkraft innan det nya namnet kunde släppas.

4.1.2 Företagsfaktorer

4.1.2.1 Namnbyte

Aspegren belyste att man på Sydkraft varit medvetna om att ett byte skulle innebära en förlust av allt som hade med det gamla varumärket att göra, även kännedomen skulle försvinna i och med bytet. Trots detta valde Eon att genomföra varumärkesbytet på grund av de nämnda anledningarna. Sydkraft behövde inte undersöka och finna ett passande varumärke, slogan och logo då dessa bitar redan var avklarade.

4.1.2.2 Nya mål, vision och kultur

På Eon fick man indirekt en ändrad kultur och vision med varumärkesbytet. Aspegren menar dock att ett företag inte kan ändra sin kultur, utan den ändras i takt med en ny position på marknaden, det vill säga ”ny energi”. Genom att beakta faktorer så som språk och värderingar kan man påverka kulturen i önskad riktning. Aspegren vikten av att vara insatt i kulturen, hur den var uppbyggd och skulle kunna förändras i takt med förändringen av varumärket. Detta bidrog i sin tur till att Eon lättare kunde kommunicera ut den nya kulturen och de förändringar den inneburit. Det var även viktigt att säkerställa att den nya kulturen passade de anställda då de måste ha samtycke med den. Annars kan det påverka imagen på ett negativt sätt då de anställda enligt Eon har en betydelsefull roll vid uppbyggandet av en image. På Eon tycker man det är viktigt med en bra image då varumärket till stor del återspeglas i denna. Det är även viktigt att vara insatt i den gamla visionen för att lättare kunna hantera övergången till den nya samt för att kunna kommunicera förändringen. Vidare påpekar Aspegren att en sådan övergång aldrig är enkel, men med hjälp av en strukturerad process kan förändringen förenklas.

Förändringar tar alltid tid menar Aspegren, ”men för att lyckas, måste alla jobba mot samma mål” (Intervju 29 november 2006). Det räcker inte att endast jobba tillsammans mot de övergripande målen för hela organisationen utan även de specifika målen för

varumärkesförändringen måste beaktas. Han påpekar även att ett lyckat tillvägagångssätt för att nå de långsiktiga uppsatta målen är genom uppdelningen i delmål. Detta är viktigt då anställda och ledningen lättare kan förstå och sätta sig in i hur man på ett effektivt sätt kan uppnå de uppsatta målen.

4.1.2.3 Strategier

Aspegren menade att en organisationsstrategi ändras ”jämt och ständigt” (Intervju 29 november 2006). I takt med ändrad position på marknaden och en ny arbetsplattform att arbeta efter, var hela processen inom Eon väldigt kundanpassad. Här poängterade Aspegren att ”organisationens kärnstrategier är i varaktig förändring” (Intervju 29 november 2006). På Eon har kärnstrategier inte ändrats, utan kompletterats och förfinats med tiden. På Eon anser man att en förändringsprocess inom kärnstrategier ständigt sker.

Aspegren Eon påpekade en del strategiska ståndpunkter som han ansåg var viktiga för en organisation att beakta vid ett varumärkesbyte. Dessa är väsentligt att ha i åtanke då man genom en kartläggning av företagsstrategier, lättare kan åstadkomma de mest effektiva tillvägagångssätten. Vidare var det viktigt att analysera sin position på marknaden. Detta för att veta om man är kapabel till att hantera marknaden ifråga samt veta om man har tillräckliga resurser.

På Eon ansågs att man för att lyckas med ett varumärkesbyte, var tvungen att planera och lägga upp delmål som följer en planering. Detta anser man är en grundläggande faktor för att man genom förberedelser och kartläggningar av sina strategier uppnås en stark konkurrensfördel på marknaden. Vidare talade Aspegren om att ”en god förberedelse bidrar till färdighet...” ”vilket i slutändan bidrar till lönsamhet för både företaget och dess intressenter” (Intervju 29 november 2006).

Som nämnts tidigare, betonade Eon att man inte kan glömma bort sin historia. I samband med detta menar Aspegren att innan det nya varumärket lanseras, skall det gamla varumärket ha goda associeringar. Efter stormen Gudrun var företaget noggrant med att förbättra det gamla varumärket, innan det nya skulle lanseras. Mellan 2001-2005 hade man på Eon en övergångsperiod vilket Aspegren, förklarar med följande citat: ”5 år efter blev vi mer mogna än vad vi var tidigare och kunde lättare möta omvärlden” (Intervju 29 november 2006).

I takt med varumärkesbytet, användes externa konsulter som kompletterade organisationens tidigare kunskap kring bytet. Aspegren tycker att konsulter är bra att utnyttja, men inte allt för länge och allt för många. I samband med detta menade han att: ”Konsulter anser jag som en förbrukningsvara i marknadsföringssammanhang som man kan använda i högst 5 år” (Intervju 29 november 2006). Anledningen påpekade Aspegren är för att deras kunskaper och insyn i företaget blir ensidigt efter 5 år.

4.1.2.4 Resurser

Det var viktigt för Eon att beakta sina resurser inom organisationen, för att dels kunna kartlägga vad som var nödvändigt vid varumärkesbytet och dels uppmärksamma de resurser som borde kompletteras för att arbetsprocessen skulle vara fungerande.

Vid varumärkesbytet fick Eon lägga upp en finansiell plan för hur mycket hela processen skulle kosta samt när man skulle få tillbaka de satsade pengarna. Enligt Aspegren satsades 135 miljoner kronor på varumärkesbytet, varav de största kostnaderna gick till datorsystem och interna utbildningar för organisationsmedlemmarna. ”Det är viktigt att våra anställda går rätt utbildning med hög standard och därmed får färdigheter för den nya arbetsprocessen” (Intervju 29 november 2006). Med detta citat menar Aspegren att utbyte av humankapitalet inom organisationen inte alltid är nödvändigt då man kan satsa på internutbildning och utveckling av den redan existerande kunskapen och erfarenheter hos organisationens anställda. Man ska låta de anställda använda sin kompetens då detta kan bidra till motivationskapande.

Eon är en stor koncern med ett väluppbyggt nätverk som varit viktig att beakta samt underlättat för företaget vid bytet av varumärket. Detta nätverk har hjälpt Eon att lättare nå ut till sina externa intressenter och inspirerat organisationen med idéer och åsikter kring bytet. Vidare uppkom det i intervjun att det var viktigt för Eon att vid ett byte av sitt varumärke, ta del av de redan konkurrenskraftiga kärnkompetenserna. Här menade Aspegren att företaget fick analysera sina kärnkompetenser samt komplettera dessa med moderbolagets, för att på så sätt säkerställa sin tillräckliga kompetens vid varumärkesbytet.

4.1.2.5 Ledningen

Företagsledningen har haft den övergripande samt viktigaste rollen när det kommer till förändringsprocessen av varumärkesbytet. Ledningen har fått vägleda hela organisationen under processens gång. Genom en fristående avdelning inom den interna organisationen, delades organisationsmedlemmarna i olika grupper, vilkas delaktighet bidrog till en lyckad

arbetsprocess. Ledningen, som 1998 hade genomfört ett varumärkesbyte på Sydkraft, var sedan tidigare medveten om hur en förändringsprocess skulle äga rum. En färdig arbetsprocess köptes av Eon i Tyskland, men då kulturella skillnader förekom länderna emellan, var processen inte lika lätt att applicera på den svenska marknaden. Ledningen på Eon Sverige fick kombinera den gamla varumärkesplattformen från gamla Sydkraft med det nya inköpta grunddokumentet från Eon. Eon Sverige fick skära ut de värdeord och nyckelord från den tyska plattformen, för att addera och kombinera med det gamla från Sydkraft. Dessa bärord blev löftesord som förmedlades till de externa intressenterna.

När det kommer till motivering och engagemangskapande träffade koncernledningen organisationsmedlemmarna relativt frekvent. Aspegren menade att en kommunikation med alla inom organisationen är viktig. Koncernledningen kommunicerade budskap som bidrog till förståelse kring vad som skulle bytas, varför det skulle bytas till Eon samt vad som skulle förändras vid namnbytet.

Aspegren menar att: ”Kan man inte motivera eller förmedla ett budskap internt eller saknas förträfflighet kan man aldrig gå vidare med kommunikationen i arbetsprocessen” (Intervju 29 november 2006). Han framhävde att ledarskapsstilen under varumärkesbytet kännetecknades av ett högt engagemang bland sina anställda. Aspegren påpekade även att man måste vara en god lyssnare, för att därmed skapa motivation bland sina anställda.

4.1.2.6 Anställda

För att anställda bättre skulle sättas in i arbetsprocessen, arrangerades interna utbildningar där kunskap om företaget presenterades. Dessutom kommer alla anställda på Eon under 2007 gå en kurs som handlar om kundorientering. Detta inkluderar även montörer som inte har någon direkt kundkontakt. Aspegren menar att det är viktigt att anställda har en viktig roll i uppbyggnaden av företagets image samt för att de ska känna sig delaktiga i processen. Vidare påpekar han att ”har du inget engagemang i arbetsprocessen, är du på fel arbetsplats!” samt att ”det gäller att engagera anställda med både morötter och piskor” (Intervju 29 november 2006).

Enligt Aspegren var det viktigt med motivationsskapande under förändringen av varumärket och alla skulle motiveras. Detta kommer i sin tur bidra med att anställda känner sig uppskattade samt delaktiga i förändringsprocessen och det uppkommer nya idéer som bidrar till förståelse hur effektivitet skapas. Eon utnyttjade personalens kunskaper och erfarenheter

vid förändringsprocessen. Under utbildningstiden framkom det en del kloka idéer och effektiviseringsmöjligheter, som inspirerade ledningen vid genomförandet av arbetsprocessen. Eon har ett kundorienterat syfte och därför är det betydelsefullt att förstå varför kunder är så viktiga.

4.1.2.7 Intressenterna

Eon är beroende av sina externa intressenter. Detta inkluderar kunder, aktieägare, leverantörer samt andra finansiella intressenter. Aspegren menar här att motivationsskapande och en positiv image bland intressenterna är grundfaktorer för ett lyckat varumärkesbyte. Som det tidigare nämnts, är det viktigt att förmedla arbetsprocessens värdeord till organisationens externa intressenter. Aspegren framförde i samband med detta följande citat: ”det är viktigt att framföra de värdeord som gynnar respektive intressent” (Intervju 29 november 2006). Utifrån denna synvinkel kan Eon lättare ha med sina intressenters positiva inställning vid bytet av varumärket och även förstärka sina relationer med dessa. Annars kan det uppstå risker vilka bidrar till en negativ uppfattad image, detta kommenterades av Aspegren i följande citat: ”om vi inte har med våra intressenters inställning till de nya strategierna vi valt att fokusera oss på, finns risken att varumärkesbytet går i botten” (Intervju 29 november 2006). För att ha med sina kunder på resan, tyckte Aspegren att man måste skapa en positiv image hos företagets konsumenter. När Eon bytte sitt varumärke hade de öppet dygnet runt, och god service erbjöds.

4.1.3 Kommunikation

Den interna kommunikationen pågick genom intranät, tävlingar, personaltidningar, utbildningskurser och dylikt. För att bidra med delaktighet och förståelse bland organisationsmedlemmarna, delades anställda in i mindre arbetsgrupper. Här påpekade Aspegren att arbetsprocessen effektiviserades genom förståelse om varför saker och ting skulle förändras. Genom en sådan involvering menade Aspegren att anställda förstod vilken roll de hade vid uppbyggandet av det nya varumärket och dess image. Interna utbildningar genomfördes, där organisationsmedlemmarna blev medvetna om syftet bakom bytet samt genom en delaktighet blev införstådda om vilka budskap som skulle förmedlas till de externa intressenterna. Samtidigt påpekade Aspegren att engagemang skapades för att förstå den nya varumärkesvisionen och förändringarna i takt med varumärkesbytet. Det är viktigt att organisationsmedlemmarna innehar den rätta kunskapen om varumärkesbytet samt att de är positivt inställda till bytet, för att vara kapabla till extern kommunikation. I samband med

detta framförde Aspegren följande citat: ”är inte anställda motiverade och medvetna om förändringar på arbetsplatsen, har de inte att göra på företaget” (Intervju 29 november 2006).

Vid den externa kommunikationen bjöd Eon företagets intressenter på middagar och andra tillställningar för att en kännedom kring den nya organisationen skulle skapas. Som det tidigare nämnts, var det företagets löften som gynnade de externa intressenterna, dessa löften förmedlades under de ovannämnda träffarna. Ledningen gick även ut till leverantörer och informerade om de nya leveranssystemen. Enligt Aspegren fick de som inte kom, ta del av utskickad information kring bland annat organisationens tillvägagångssätt för de uppsatta målen. Vidare menade Aspegren att de externa intressenternas åsikter om det nya varumärket framkom. Här fick även Eon fram nya idéer kring förändringsprocessen.

Vad gäller kommunikationen med företagets kunder, använde sig Eon av en del affischer för att skapa uppmärksamhet om det nya varumärket. Vidare användes ett kommunikationsverktyg, som kallades för ”Rådshow”¹⁷. Som även namnet antyder, var hela processen framtagen för att informera både privatkunder och företagskunder.

4.1.4 Beslut

Under varumärkesbytet på nuvarande Eon, var det högsta ledningen som fattade det slutliga beslutet trots att alla organisationsmedlemmarna var involverade i arbetsprocessen. Innan varumärkesbytet fastställdes beaktade ledningen alla faktorer som berörde hela organisationen. Som exempel på dessa faktorer nämndes tillräckliga resurser men bland annat även intressenters åsikter uppmärksammades. Ledningens roll var väldigt viktig, då ett felaktigt beslut baserat på analyseringen kunde bidra till drastiska konsekvenser. Härmed menade Aspegren att det var viktigt att beakta varje enskild faktor för sig samt därefter relatera det med varandra. Även olika typer av marknadsundersökningar användes av Eon för att bland annat erhålla information kring intressenters uppfattningar kring bytet.

Som nämnts tidigare under anledningarna till bytet, var idén till ett varumärkesbyte redan framtaget på företaget. Vidare menar Aspegren att: ”genom analysering vinner man mycket tid” (Intervju 29 november 2006). Med detta citat menade han att organisationen vinner tid på att göra saker rätt med en gång.

¹⁷ Under ”Rådshown” åkte Eon ut med en lastbil där bland annat nyckelpersoner och olika anställda inom organisationen informerade allmänheten om anledningarna bakom bytet. För att skapa uppmärksamhet valde Eon att uttrycka sig med termen ”Rådshow” istället för engelskans ”Roadshow”.

4.1.5 Genomförande

För Eon var planering och förberedelse det absolut viktigaste vid genomförandet av arbetsprocessen. En ständig kommunikation med berörda parter kring fortskridandet, samt de förändringar som skulle uppstå belyste Aspegren som en viktig del. Vidare förenklades processen vid genomförandet då företaget hade en tillgänglig varumärkesplattform. Processen att byta varumärke är komplicerad och tidskrävande. Genom att dela in processen i olika faser anser Aspegren att den kan förenklas då detta ger en tydligare struktur. Inom varje fas kan det vara motiverande att ha delmål för att ytterligare förbättra strukturen.

Enligt Aspegren var ledningen insatt i arbetsprocessen sedan 2001 och det gav även organisationen en god förberedelse. Vidare var det viktigt att ledningen aldrig släppte taget kring processen utan ständigt var delaktiga, då de hade den övergripande rollen hos Eon. För Eons del var det även viktigt att analysera de eventuella oförutsedda riskerna ett varumärkesbyte kunde ha, direkt men även indirekt.

Aspegren belyste även vikten av att ständigt genomföra olika typer av marknadsundersökningar för att hela tiden vara uppdaterad. Såsom det påpekats tidigare har Eon arbetat flitigt med sina kärnvärden där de först radat upp faktorer de anser vara bra. För att sedan genom olika marknadsundersökningar jämföra detta med vad kunderna samt övriga intressenter efterfrågar. Dessa undersökningar genomfördes på mer än 1000 intressenter. Utifrån detta kunde Eon se vad kunderna samt övriga intressenter efterfrågade och därmed satsa på de bitar man var kompetenta inom.

Aspegren talade om stormen Gudrun, som bidrog till förseningar vid arbetsprocessen och lanseringen av varumärket. Under denna period utbildades även anställda kring hur man skulle lösa denna uppkomna kris. Aspegren påpekade här att ”om vi inte hade varit väl förberedda och inte kunnat agera snabbt när stormen Gudrun uppkom, skulle vi aldrig få de resultat som vi fick” (Intervju 29 november 2006).

4.1.6 Mätning av resultat och konsekvenser

På Eon var det väldigt viktigt med mätningar och alla intressenternas uppfattningar kring varumärkesförändringen. Aspegren menade här att Eon är ett mätande företag. Genom att mäta vad företagets intressenter vill och har för åsikter, både internt och externt, menade han

är ett lyckat varumärkesbyte. Exempel på mått man använder på Eon är kännedomen och acceptansen av varumärket. Enligt de overheadbilder som erhöles vid intervjun framgår det att efter endast 21 veckor efter bytet hade man en spontan kännedom på 43 procent. 24 veckor efter bytet visste 90 procent av de tillfrågade kunderna att det var Eon de hade. Hos ickekunder var man det högst rankade varumärket som folk kunde tänka sig att byta till. Eon är mer känt idag än vad Sydkraft någonsin var, vilket tillsammans med ovanstående får anses som positivt och därmed ett lyckat byte. I överlag menar Aspegren att även de anställda är nöjda med bytet, det finns alltid några som inte håller med men en större andel uppskattar det. Undersökningarna genomfördes främst genom olika typer av enkäter.

4.2 Optegra

Optegra, med det tidigare namnet Business Improver Group, startades 1998 genom förvärv av generationsskiftet Percy Persson Plåt AB och är beläget i Malmö. Koncernen äger idag dotterbolaget Pilum inom energisektorn och har 22 anställda. År 2006 hade företaget en omsättning på cirka 30 miljoner kronor. (www.optegra.se) Intervjupersonen, Alex Molvin, har varit VD i Optegra till och med november 2006 och har nyligen bytt jobb till koncernchef och VD i Termoregulator Holding AB. All presenterad data under följande delkapitel är framtagna ur intervjun med Molvin den 30 november 2006.

4.2.1 Anledning till byte

Business Improver Group bytte varumärket till Optegra i januari 2006. Anledningen bakom varumärkesbytet var förändringen av den befintliga strategin och felassociationen av varumärket. Kort efter varumärket byttes till Business Improver group, i maj 2005, visade det sig att bytet inte var lyckat och det nya varumärket associerades på fel sätt av intressenterna. Enligt Molvin visade det sig att det nya namnet tidigt och tydligt inte vara ett bra varumärke. Vid utveckling av varumärket gjorde företaget ingen marknadsundersökning och man stressade fram namnet Business Improver Group. Resultatet blev att det nya varumärket inte visade de signaler som företaget hade räknat med från marknaden och intressenterna. Därför bestämde ledningen sig att ändra varumärket ännu en gång för att förbättra sin position på marknaden och få bort den felassociation det gamla varumärket bidrog med.

4.2.2 Företagsfaktorer

4.2.2.1 Namnbyte

Enligt Molvin visade det sig att företaget fick felassociationer efter bytet till Business Improver Group. Detta stärktest då företaget valde att göra marknadsundersökningar kring varumärket. Genom dessa undersökningar kom man fram till att varumärket var svårt att uttala och intressenterna hade svårt att komma ihåg det. Enligt Molvin hade man stora problem med namnet, till och med posten råkade hamna fel samt det var svårt för intressenterna att hitta företagets hemsida. Business Improver Group som var ett beskrivande namn på en affärsidé började få en dålig image hos intressenterna. Därför valde man att genom diverse undersökningar komma fram till ett enkelt namn som skulle associeras med verksamheten och som förhoppningsvis skulle hjälpa företaget att få en bättre position. Molvin menar att man även vid val av den nya logon och slogan har varit noga eftersom dessa har en avgörande roll vid uppbyggnaden av företagets identitet men även vid kommunikationen. Av det tidigare bytet hade man lärt sig vikten av att ta del av anställda samt övriga nyckelpersoners åsikter. Detta hade man inte gjort vid det förra bytet och därmed blev det misslyckat.

4.2.2.2 Nya mål, vision och kultur

Optegras affärsidé är att förvärva små och medelstora verkstadsföretag och utveckla dem genom att effektivisera deras affärsprocesser. Med varumärkesbytet ändrades inte kulturen på Optegra. Molvin menar även att det är viktigt att hela organisationen jobbar mot samma riktning, det vill säga samma vision. För att klara av detta belyser Molvin vikten av att vara väl insatt i visionen samt att kommunicera med denna till de berörda parterna. Det övergripande målet var att driva företagen mot en större marknad och mot högre lönsamhet. För att hantera denna bit var det viktigt att de ansvariga på Optegra var målmedvetna och fokuserade på sina arbetsuppgifter, annars trodde Molvin inte att förändringen skulle vara möjlig. Vid förändringen av varumärket förfinades endast målsättningen och visionen på Optegra då en negativ uppfattad image kring varumärket låg till grund.

4.2.2.3 Strategier

Optegras strategier är i princip samma som det gamla varumärket. Företaget valde att behålla sina kärnstrategier och utvecklade dem istället. Molvin menade att man lanserade det nya varumärket utan att ta hänsyn till det gamla. Vid Optegra har positioneringsstrategin beaktats, men ingen förändring inom marknaden har skett. Därav valde företaget att endast byta namnet på sitt varumärke. Strategin på Optegra är att utveckla de förvärvade företagen genom att

förbättra deras marknadsposition och kundrelation samt att höja produktiviteten i produktionen. Tillväxten skapas både organiskt i dotterbolagen och genom nya förvärv i Sverige och övriga Norden. Optegra valde att inte använda externa konsulter vid bytet av varumärket. Anledningen till detta var att man ansåg att tillräcklig kompetens redan existerade inom företaget. Vidare var det även en kostnadsfråga då det ansågs bli för kostsam att använda externa konsulter.

4.2.2.4 Resurser

Enligt Molvin var det viktigt att beakta vilka resurser företaget hade vid varumärkesbytet. Att ändra ett varumärke kräver stora humana och finansiella resurser. På Optegra ville man göra bytet så kostnadseffektivt som möjligt, därför utnyttjades det existerade humankapitalet. Av denna anledning ansågs det att externa konsulter inte var nödvändiga vid varumärkesbytet, då den tillräckliga kompetensen inom organisationen redan fanns. Vid intervjun framgick det vidare att interna utbildningar inte var nödvändiga, då endast nyckelpersonerna inom organisationen var involverade i bytet. Kostnaderna för det nya varumärket uppgick till cirka 100,000 sek. Molvin ansåg att kostnaden skulle ha varit fem gånger så hög om externa konsulter skulle utnyttjas.

När det kommer till företagsnätverken i Optegra, spelade de en viktig roll vid bytet av varumärket. Här framfördes bland annat vikten av effektivisering vid budskapskommunikation samt inspirationen av nya idéer kring varumärkesbytet. Genom dessa nätverk fick Optegra bland annat idéer på namn som det nya varumärket skulle heta. Då Molvin själv har en tidigare bakgrund som marknadsförare och har tidigare genomfört varumärkesbyten, ansåg han sig ha tillräcklig kunskap kring hur en förändringsprocess skall gå tillväga.

4.2.2.5 Ledningen

Det var endast ledningen som var involverad i förändringen av varumärket. Molvin tycker att det är ytterst viktigt att involvera nyckelpersoner i företaget och förklara för dem varför ett sådant varumärkesbyte var nödvändigt samt få dem att tro på det nya varumärket. Här kommunicerade ledningen om varför ett sådant byte var viktigt och belyste syftet bakom. Enligt Molvin var det viktigt att avdramatisera förändringen av varumärket och inte köra över de anställda, vilket skulle bidra till dålig arbetsmoral hos organisationens anställda.

4.2.2.6 Anställda

Ledningen valde att inte involvera alla anställda i förändringsprocessen. I takt med att endast nyckelpersoner involverades i varumärkesbytet, hade Optegra inga interna utbildningar där övriga anställda inom organisationen var engagerade. Molvin menade att det var viktigt att informera anställda om vad varumärkesbytet skulle innebära för företaget samt syftet bakom detta byte. För att få anställda att acceptera bytet, anordnades en liten personalfest där information kring bytet förmedlades. På Optegra försökte man att uppmuntra alla anställda att bytet kunde uppfattas jobbigt emotionellt, men man skulle vänja sig vid det nya varumärket med tiden. Enligt Molvin var ledningen medveten om att varumärkesförändringen kunde bidra till en förlorad identitet hos anställda. Molvin sa i samband med detta att: ”Det är viktigt att kommunicera med gruppen för att skapa en emotionell koppling mellan anställda och det nya varumärket” (Intervju 30 november 2006).

4.2.2.7 Intressenterna

Optegra är som alla andra företag beroende av sina intressenter. Företagets främsta intressenter är aktieägare och förvärvsföretag. Vid namnbytet försökte Business Improver Group involvera sina viktiga intressenter genom bland annat val av företagsnamn. Enligt Molvin hade man efter att ha gjort diverse undersökningar redovisat fem namn samt resultatet från undersökningar för intressenterna och låtit dem vara med och bestämma vilket av dessa namn man skulle välja. Molvin påpekar att förutom att man ville involvera intressenterna i val av namnet ville man även förmedla de budskap som det nya varumärket kännetecknades av samt förstärka relationen med nämnda gruppen ännu mer. Molvin påpekar att ”avsikten med involveringen var att minimera riskerna med varumärkesbytet hos intressenterna” (Intervju 30 november 2006).

4.2.3 Kommunikation

Enligt Molvin har kommunikationen central roll i varumärkes förändring, vilket följande citat belyser: ”Det är viktigt att kommunicera med både interna och externa intressenter om varför man ska byta varumärket, hur processen ska gå till och när man ska göra det” (Intervju 30 november 2006).

Ledningen hade även som uppgift att kommunicera med den interna organisationen, om varför ett sådant byte var nödvändigt samt när det skulle genomföras. Som tidigare nämnts, menade Molvin att det var viktigt att involvera nyckelpersoner för att skapa en förståelse kring hur det nya varumärket skulle byggas upp. Genom en sådan involvering blev

nyckelpersonerna kapabla till att kunna svara på intressenternas frågor när det väl uppstod. Ledningen var medveten om att varumärkesförändringen kunde bidra till en förlorad identitet hos anställda. Därför var det viktigt att kommunicera med anställda inom organisationen, för att skapa en emotionell koppling mellan dessa och det nya varumärket.

Som tidigare nämnts, försökte man att involvera viktiga intressenter i varumärkesbytet. Molvin menade här att det var viktigt att informera intressenterna kring syftet bakom bytet för att därigenom skapa förståelse om varför företaget valde att byta namn. Den externa kommunikationen på Optegra genomfördes via brev till intressenterna om syftet, samt när processen skulle vara klar. Företaget satsade även på att kommunicera genom annonskampanjer och sin hemsida. Molvin påpekade följande: ”Optegras hemsida är det viktigaste kommunikationsmedlet” (Intervju 30 november 2006). Kommunikationsbudskapen som förmedlades till de externa intressenterna var bortsett från syftet bakom bytet även fördelarna som det nya varumärket medförde för respektive intressent.

4.2.4 Beslut

Beslutet togs som tidigare nämnts av ledningen. För Optegras del var beslutet strategiskt viktigt och eventuellt avgörande för deras framtid. Av denna anledning var det viktigt att rätt beslut fattades och för att kunna göra detta krävdes att man hade relevant information. Informationen företaget ansåg sig behöva var allt ifrån vad kunderna tyckte om det nya varumärket till om man hade tillräckligt med resurser. Efter att ha genomfört flera marknadsundersökningar kring hur intressenterna uppfattar Business Improver Group, var ledningen mer eller mindre tvungna att byta varumärke. Det gamla varumärket saknade legitimitet och associerades som ett oseriöst företag. Därför bestämde ledningen sig att ändra varumärket igen och Optegra bildades januari 2006. Enligt Molvin gjorde företaget flera undersökningar om hur en varumärkesförändring uppfattades hos intressenterna och även nyckelpersoner i företaget. Det visade sig att denna grupp hade en positiv syn på en varumärkesförändring. Företaget hade begränsat med finansiella resurser och istället för att anställa externa konsulter gjorde man själv det mesta i processen.

4.2.5 Genomförande

Efter att ha beslutat att varumärkesförändring var nödvändigt för företaget började ledningen göra olika marknadsundersökningar för att hitta ett passande namn till företaget. Vid val av det nya namnet försökte man att ta hänsyn till de viktiga intressenternas åsikt och även

kommunicera med den interna delen. Enligt Molvin delade man in processen i olika faser och med hjälp av diverse marknadsundersökningar försökte man att minimera riskerna för ännu ett misslyckat varumärke. Marknadsundersökningarna skickades till de mest berörda parterna och de fick bland annat svara på frågor kring hur de uppfattade det nya varumärket. Optegra var sedan tidigare införstådda med att man inte skulle stressa sig igenom processen vid ett byte av varumärke då de gjorde detta förra gången och därför misslyckades med bytet. Av denna anledning delade företaget in processen i olika faser för att få en bättre struktur över den.

Under processens gång kommunicerade man ständigt med intressenterna och företagets anställda för att dels informera dem om det nya varumärket och dels för att öka varumärkeskännetiden. Vilket nämnts tidigare var det endast ledningen som genomförde själva förändringen och av denna anledning var det viktigt att de hela tiden var engagerade och delaktiga. Annars anser Molvin att bytet inte vore genomförbart.

4.2.6 Mätning av resultat och konsekvenser

Efter varumärkesbytet gjorde Optegra flera marknadsundersökningar för att analysera hur det nya varumärket uppfattas och associeras av intressenterna. Undersökningarna genomfördes främst genom utskickande av enkäter. Enligt Molvin framgick det från resultatet att respondenterna tyckte att det nya varumärket var ok. Undersökningar visade att företaget har lyckas bättre med det nya varumärket och både anställda och externa intressenter är "nöjda" med det nya varumärket. Man slapp även den felassociationen och det dåliga rykten som det gamla varumärket hade. Därmed kan man anta att företaget har lyckats med bytet.

Optegra kommer att byta namn till Pilum i början av nästa år. Detta beror inte på att de misslyckats med namnbytet, utan för att man ska gå in i nya marknader och ändra strategier. Pilum är dotterbolag till Optegra och ledningen har valt att börja samarbeta med dem. Pilum är börsnoterat och genom en kommunikation med företagets interna del och externa intressenterna har man fått en positiv respons på att bytet till Pilum. Man kommer att förflytta Optegras affärsidé till Termoregulator Holding AB och byta nuvarande affärsidé till Pilums. Enligt Molvin så lyckades företaget med varumärkesbyte till Optegra men på grund av den korta tiden fick företaget inget resultat om förändringen, men som tidigare nämnts lyckades de med det som var målet med bytet.

4.3 Swedbank

Swedbank är en bankkoncern som är belägen i Sverige men även i de baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen. Inom koncernen har man omkring 16 000 anställda. Swedbank har tillsammans med sparbankerna omkring 750 kontor i Sverige och cirka 290 kontor i de baltiska länderna. Under 2005 uppgick koncernens omsättning till 1 200 miljarder kronor. Banken har en lång historia som sträcker sig ända tillbaka till 1820, då landets första sparbank öppnades och sedan dess har man bara blivit allt större. Swedbanks mission är att erbjuda sina kunder de bästa finansiella lösningarna, vidare önskar man på Swedbank vara den ledande inom sina regioner. (www.swedbank.se)

Intervjupersonen heter Anders Ragvald är varumärkeschef på Swedbank och jobbar på kontoret i Stockholm som har med marknadsföringsfrågor att göra. På grund av avståndet föregick intervjun per telefon.

4.3.1 Anledning till byte

Den främsta anledningen till varumärkesförändringen var att Föreningssparbanken ville utvidga sig globalt. De köpte då banker i tre olika länder; de tre baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen. Enligt Ragvald frågade de sig om de skulle ha, vad de benämner "one-brand" eller "multi-brand"? Med detta menar Swedbank om de ska ha ett gemensamt namn för alla bankerna i de olika länderna (one-brand), eller om de ska ha olika namn för de olika bankerna i varje land (multi-brand). Företaget valde att arbeta med "one-brand", alltså att ha ett samlat varumärke för alla banker. Deras uppköp resulterade i att de inte längre endast existerade på den svenska marknaden. Detta bidrog till att Swedbank ville ha ett mer passande varumärke som fungerade utanför de nationella gränserna. Innan varumärkesbytet ändrade de sin strategi och bestämde sig för att bli en mer tydlig aktör än vad de hade varit tidigare. Med en tydlig aktör menas att kunder och övriga intressenter tydligare skulle förstå deras budskap och vad de sysslade med. Följande citat av Ragvald belyser varför de ändrade sin strategi och i vilket led förändringen genomfördes: "Varumärkesstrategi är alltid en konsekvens av en affärsstrategi, denna kommer alltid först sen ska varumärkesstrategin givetvis stödja den" (Intervju 1 december 2006).

4.3.2 Företagsfaktorer

4.3.2.1 Namnbyte

För att kunna bli en global aktör ansåg Swedbank att de var tvungna att byta varumärke, detta trots att det skulle innebära att de förlorade de goda associeringarna och kännedom om det gamla varumärket. Enligt Ragvald hade namnet Swedbank existerat en längre tid i organisationen, men först i samband med globaliseringen blev det aktuellt att använda det. De ansåg att det gamla varumärket inte passade då det bland annat var svårt att uttala.

4.3.2.2 Nya mål, vision och kultur

Swedbank är medvetna om att deras kultur, mål och vision kommer, eller har ändrats i takt med varumärkesförändringen. Det är främst målen som är en medveten förändring eller en förändring som skedde innan varumärkesförändringen, medan de andra två blev ett led utav den.

Kulturen förändrades på Swedbank i takt med varumärkesbytet. För att hantera en sådan förändring samt kommunikationen av den, var det viktigt att organisationen var insatt i hur den gamla var uppbyggd. Vidare belyste Ragvald vikten av att tänka på de anställda när en företagskultur skulle förändras då det var viktigt att de accepterade bytet för att leva upp till den nya kulturen. Annars fanns det en stor risk att företaget fick en dålig image då kulturen påverkades negativt. Ragvald påpekade svårigheterna med att påverka en företagskultur och ändra den på kort tid då den utvecklas med tiden. Dock finns ett antal faktorer som var användbara för att styra kulturen i önskad riktning. Faktorer som framkom var; språk, värderingar och regler.

I takt med uppköp på en internationell basis, har Swedbanks vision ändrats i en omfattande grad. Här beskrevs vikten av att kommunicera ut förändringarna i företagsvisionen för att alla ska jobba åt samma riktning. För att klara av denna kommunikation var det viktigt att företaget var väl insatt i den gamla visionen för att därmed kunna förmedla de förändringar som uppstått. Vidare ansåg man på Swedbank att det var viktigt med en strukturerad arbetsprocess vid förändringen av företagsvisionen då hanteringen var komplicerad.

Målen har förändrats, dock inte i någon större utsträckning. Förändringen av målen var främst att de har blivit lite hårdare, vilket var ett resultat av ägarskiftet. Med hårdare mål menade Ragvald att bland annat de finansiella målen, när det gäller lönsamheten, blev strängare. Målen har även förändrats på grund av den annorlunda positioneringen de valt på de

utländska marknaderna. Swedbank har gjort vad som är möjligt för att få de involverade parterna så målmedvetna som möjligt för att effektivisera processen.

Vidare var företaget noggrant med att kommunicera ut målen och företagsvisionen till de anställda och omvärlden. Det var viktigt för samtliga berörda parter att ständigt vara uppdaterade om vad som händer. Vikten av uppdelningen av företagets mål, för att skapa en bättre förståelse samt lättare kunna uppnå de uppsatta långsiktiga målen, belystes även under intervjun.

4.3.2.3 Strategier

På Swedbank har kärnstrategin förändrats, dock inte i någon större omfattning. Här menade Ragvald att kärnstrategier är något som förändras med tiden och inget företag medvetet kan påverka. Swedbank har främst skruvat i den och gjort den tydligare. På Swedbank kommer kärnstrategin alltid först sen strategin för att förändra varumärket, där varumärkesstrategin ska stödja den.

En viktig del av Swedbanks strategi var att ständigt göra olika typer av undersökningar. Swedbank har genomfört så kallade ”förtester” för att ta reda på vad de olika intressenterna tyckt om företaget innan bytet samt vad de skulle tycka om ett byte. Efter bytet genomfördes en rad ”eftertester” för att undersöka marknadens uppfattning om företaget. Vidare som en del i strategin håller Swedbank på att utveckla ett slags balanserat styrkort, för att kunna mäta utfallet av en rad olika områden. Swedbank ville bland annat genom dessa undersökningar få fram kundernas uppfattningar kring det nya varumärket.

Vidare påpekades även att det var viktigt med en viss ”tajming”. De kunde inte bara lansera varumärket när som helst eller hur som helst, utan det skulle ske vid rätt tidpunkt. Här menade Ragvald att man dels inte skulle ha fullt upp med andra förändringar inom företaget samt att den rätta tidpunkten för lanseringen skulle vara uppfylld. Under intervjun framgick det att det var viktigt att beakta när de valda marknaderna var tillräckligt mogna. Risken att man inte lyckades med lanseringen kunde vara stor. Det var viktigt att det gamla varumärket hade en god image innan det nya lanserades. Annars skulle det enligt Ragvald löpa en stor risk att få en dålig image.

Innan Swedbank skulle ge sig in på de nya marknaderna i de baltiska länderna, kartlades den valda marknaden. Med detta menades att företaget var tvungen att i takt med

positioneringsstrategin, dels analysera den marknad de skulle ge sig in på samt om de har tillräckliga resurser till att ge sig in på den nya marknaden.

Swedbank har lagt ut delar av förändringsprocessen på konsulter. Ragvald, belyste detta genom följande citat: ”det är dumt att vara så självgoda att man gör allt själva” (Intervju 1 december 2006). Han menade att en extern bollplank var väldigt bra. Samtidigt var detta en mer kostsam variant då det krävdes att företaget har de rätta resurserna, bland annat de finansiella resurserna.

4.3.2.4 Resurser

Swedbank försökte göra förändringen så kostnadseffektiv som möjligt. Med detta menas att företaget haft budget över vad det fått lov att kosta och hur mycket resurser de får förbruka. Detta för att bland annat säkerställa sig om att man haft tillräckligt med resurser. Därmed hade företaget en hög kontroll över sina kostnader. Oavsett hur kostnadseffektivt Swedbank lyckats hålla processen var den kostsam för dem. Både i form av humankapital, då det var många som spenderade tid på den istället för att jobba med andra bitar men även har den finansiella biten spelat en central roll då processen varit kostsam.

Swedbank är en stor koncern och har många kompetenta medarbetare, vilket gynnat dem då de inte behövt outsourca så stora delar då de har kunnat göra mycket internt. Därav har kartläggningen av organisationsmedlemmarnas kunskaper spelat en central roll vid varumärkesbytet. Ragvald menar att företaget var tvunget att ta reda på vilka kunskaper som redan fanns inom organisationen, för att därigenom veta vad som skulle kompletteras. En utbildningsprocess belystes under intervjun, där alla medlemmar inom organisationen var delaktiga för att utveckla och komplettera de kunskaper som fanns inom organisationen. Genom denna process ansåg Ragvald att organisationen blev mer motiverad och införstådd i varumärkesbytet.

Swedbank har använt sina konkurrenskraftiga kärnkompetenser vid varumärkesbytet i den mån det varit möjligt. Vidare nämnde Ragvald att som ett led av deras storlek har även företaget ett stort och väluppbyggt nätverk kring sig i form av partners och liknande, vilket har varit en positiv faktor. Detta har hjälpt företaget på en rad olika sätt men bland annat genom att Swedbank enklare har kunnat nå ut till de externa intressenterna och ha en dialog med dem kring bytet, vilket har varit viktigt då de externa intressenterna har spelat en betydelsefull roll. Vidare framgick det av intervjun att så fort man byter namn kostar det,

vilket följande citat av Ragvald belyser: ”så fort man ska byta namn så kostar det pengar för man får många konsekvenser av det, ska man bara skruva på sin positionering behöver det inte kosta så mycket, men ett namnbyte gör det” (Intervju 1 december 2006).

4.3.2.5 Ledningen

Ledningen på Swedbank har haft det övergripande ansvaret för hela processen. De har aldrig kunnat släppa taget utan har hela tiden spelat en mycket viktig roll i förändringsarbetet. På Swedbank anser man att större förändringar av denna art inte kan komma nedifrån de anställda, utan måste komma ifrån ledningen. Ledningen fattade beslutet att en förändring av varumärket skulle äga rum. Till en början utsåg ledningen en relativt liten grupp som startade med förarbetet. Ragvald beskrev vidare att allt eftersom processen fortskred blev gruppen allt större. Det var ledningens roll att vägleda hela organisationen och fick därav även ta konsekvenserna av den.

På Swedbank var det viktigt med ett ledarskap som var motiverande och skapade engagemang. Ett sådant ledarskap var enligt Ragvald alltid viktigt speciellt vid förändringar, då det gällde att få de anställda på rätt bana. Ledningen har haft en stil som kännetecknades av högt engagemang som tog ställning till anställdas delaktighet. Ragvald menar att det krävs en ledare som verkligen lyssnar på sina anställda och låter sig påverkas av dem. Han påpekar att det inte fungerar med ett byråkratiskt ledarskap där anställda ignoreras.

4.3.2.6 Anställda

Samtliga av de anställda har blivit berörda och informerade av ledningen om varumärkesförändringen. Det var viktigt att, övertyga anställda om bytet och få dem att acceptera detta. Ragvald påpekade vikten av att anställda måste förstå den nya visionen för att vara med och bygga det nya varumärket och dess image. Detta genomfördes via diverse seminarier och utbildningar för att skapa motivation och engagemang bland anställda.

Alla anställda har varit delaktiga under förändringsprocessen samt ständigt haft möjligheten att komma med synpunkter. På Swedbank var interna kompetenser samt medarbetares erfarenheter ett stort plus. Målet var att involvera så många anställda som möjligt för att säkerställa den nya varumärkesimagen samt deras inställning till förändringen.

I samband med vikten av att motivera samtliga anställda på företaget, även de på en lägre nivå, menade Ragvald: ”jag skulle vilja påstå att detta är en förutsättning för

varumärkesförändringen. Vi har använt en pyramidbild där våra anställda är i botten av den, och grejar vi inte det kommer vi inte att klara av bytet” (Intervju 1 december 2006).

4.3.2.7 Intressenter

Swedbank har en rad intressenter, vilka är bland annat aktieägare och kunder. Företaget har utvecklat en intressentmodell som de arbetar efter för att bland annat få en bättre struktur över dem. Denna intressentmodell beskrevs kortfattat som en schematisk bild över vilka företagets intressenter samt vilka behov och önskemål som borde beaktas. Då Swedbank var beroende av sina externa intressenter, var kartläggning av en sådan intressentmodell nödvändig. Följande citat av Ragvald belyste detta: ”Vi är väldigt beroende av externa intressenter, allt som vi gör ska ha relevans för dem, vi har kommunicerat mycket med dem för att förstå vad de tycker och tänker” (Intervju 1 december 2006).

Vidare menade Ragvald att allt företaget har för avsikt att genomföra vid varumärkesbytet, måste ha en relevans för de externa intressenterna. Det har varit av stor vikt att motivera och få intressenterna delaktiga i förändringsprocessen, där bland annat nytt förslag på namn framkom. På Swedbank var det därför viktigt att förmedla bland annat orsak och syftet bakom varumärkesförändringen till de externa intressenterna. Detta bidrog till en ökad motivation och bättre förståelse kring bytet. Ragvald belyste detta i följande citat: ”Via en förståelse och välmotiverad arbetsprocess, skapas även en god image” (Intervju 1 december 2006).

Under intervjun belystes även att olika förändringar inom organisationen kunde bidra till en del konsekvenser för intressenterna. Det var viktigt att beakta på vilket sätt företaget gynnas av sina externa intressenter, samt på vilket sätt intressenternas behov och önskemål skulle tillfredsställas. Vidare påpekade Ragvald att: ”om man inte beaktar sina intressenter, finns risken att man får en negativ image” (Intervju 1 december 2006).

4.3.3 Kommunikation

Som nämnts tidigare under anställda, var det viktigt att förmedla syftet bakom varumärkesbytet både internt och externt. Ragvald menade att man genom interna utbildningar säkerställde organisationsmedlemmarnas kunskaper kring bytet. Då anställda och ledningen hade en viktig roll i kommunikationsförmedlingen med de externa intressenterna, var det nödvändigt att de var medvetna och välmotiverade kring bytet. Ragvald påpekade även att anställda ansågs vara en länk mellan ledningen och de externa intressenterna, då de

bland annat kom i direktkontakt med företagets kunder. Därav belystes vikten av organisationens roll som kommunikatörer.

Anledningen bakom bytet samt vad som ändrats internt, var budskap som förmedlades. Samtidigt uppskattades de interna medlemmarnas åsikter kring bytet, där nya idéer framhölls och varje anställd fick sin röst hörd. Den interna kommunikationen på Swedbank genomfördes bland annat via intranät och personaltidningar, allt för att informera och motivera den interna organisationen kring bytet. Via den interna kommunikationen blev organisationsmedlemmarna medvetna om vilken roll de har vid uppbyggnaden av det nya varumärket. Ragvald menade här att anställda därigenom får en känsla av en mer trivsamt miljö.

De externa intressenterna har i Swedbanks fall spelat en viktig roll i varumärkesförändringen. På Swedbank var det viktigt att kommunicera med dessa, så de involverades i processen. Vidare belystes i intervju vikten att ta hänsyn till de externa intressenterna samt informera dem om syftet bakom det nya varumärket. Andra budskap som kommunicerades var på vilket sätt de olika intressenterna gynnas i takt med att företaget bytte sitt varumärke.

Swedbank har använt sig av olika kanaler för att nå ut till sina externa intressenter. Främst kommunicerades budskapen via marknadskommunikation i form av tidningsreklam, TV-reklam med mera. Företaget anpassade kommunikationen till sina intressenters behov och önskemål. Kommunikationen genomfördes på olika sätt där företaget skiljde mellan kommunikationen mellan kunderna och leverantörerna. Genom kommunikation med de externa intressenterna, menade Ragvald att man samtidigt fick fram deras åsikter om det nya varumärket och samtidigt förstärkte relationen med dessa.

4.3.4 Beslut

Som nämndes tidigare var det företagsledningen som fattade besluten. De anställda kunde påverka dessa men i slutändan var det ledningen som fattade dem. Beslutet var strategiskt viktigt för Swedbank och därför ville företaget försäkra sig att de hade den information som var nödvändig för att fatta ett sådant beslut. Ledningen på Swedbank har beaktat en rad faktorer, och beslutet grundades på dessa. Exempel på dessa faktorer var bland annat resurserna samt vad olika intressenter ansåg om bytet. Det visade sig att företaget hade tillräckligt med resurser och uppfyllde även de övriga faktorerna, vilka var nödvändiga att

beakta innan varumärkesbytet. Vid förändringsprocessen tog man hänsyn till intressenternas och anställdas synpunkter om varumärkesförändringen, där information framhölls genom en rad olika marknadsundersökningar.

Då företaget valde att globalisera verksamheten, togs beslutet att byta varumärke. Detta för att hålla sig till ett varumärke istället för att använda sig av olika varumärken i olika länder. Företaget hade en klar idé om varför de ville genomföra bytet, därför ansåg Ragvald att det var rätt att fatta beslutet.

4.3.5 Genomförande

Enligt Ragvald tog det i regel lång tid att ändra varumärket och processen ansågs komplicerad. Han påpekade även fördelarna av att dela upp processen i olika faser, för att bland annat få en bättre struktur. Swedbank hade en tydlig uppdelning av sin process bestående av fyra faser. De olika faserna delades i sin tur i olika delmål för att göra processen ännu tydligare. Swedbank har använt sig av en varumärkesplattform som legat till grund under bytet. Plattformen har innehållit olika typer av riktlinjer, vilka har förenklat arbetet under processens gång. Riktlinjerna har bland annat fungerat som normer i olika situationer, där det tydligt framgår vad företaget bör och inte bör göra.

Ledningen har enligt vad som tidigare nämnts haft det övergripande ansvaret under hela processen. Därav var det viktigt att de aldrig släppte taget utan att de hela tiden skulle vara fokuserade. Skulle det gå fel under någon fas hade ledningen fått ta ansvaret för detta. Ledningen har ständigt kommunicerat med anställda samt intressenterna för att övertyga dem varför bytet var nödvändigt samt vilka fördelar detta kan medföra, dels för organisationen i sin helhet men även för olika intressentgrupper. Vidare var det enligt Ragvald viktigt att kommunicera de förändringar som uppstått med tiden för att ingen berörd part ska bli överraskad eller förvånad.

Marknadsundersökningar har varit frekvent förekommande på Swedbank då de velat vara uppdaterade kring vad de externa intressenterna anser om förändringen med mera. Det var därför viktigt att få reda på intressenternas attityder och inställningar i god tid, för att både spara tid och pengar. Ragvald menade att man inte bör glömma tiden det tar att ändra alla namnen på skyltar och bankomater, vilket oftast är tidskrävande.

4.3.6 Mätning av resultat och konsekvenser

Resultatet av Swedbanks varumärkesförändringen har hittills visat sig lyckat i den mån de kan mäta det då bytet blev färdigt för inte så länge sedan. Enligt Ragvald är det svårt att på en kortare sikt se alla de fördelar de eventuellt kommer att dra nytta av eller de nackdelar som kan tänkas uppstå, då det tar lång tid att mäta det slutgiltiga resultatet och säkerställa det som uppnåtts. Swedbank har även ständigt genomfört diverse undersökningar för att erhålla anställdas samt övriga intressenters synpunkter kring bytet. Detta för att säkerställa att man uppnått ett positivt resultat av bytet.

Swedbanks varumärkesförändring har inte inneburit speciellt mycket för kunderna eller övriga intressenter. Enligt Ragvald har de flesta intressenter varit positivt inställda till varumärkesbytet. Detta för att ledningen lyckades att motivera anställda samt de övriga intressenterna om varför ett varumärkesbyte var nödvändigt samt vilka fördelar det skulle få. Vid varumärkesförändringar ger Ragvald råden att det är väldigt viktigt med ledningens delaktighet redan från början samt att ett företag bör ha kunden i fokus och ha en god insikt om denne.

5 Analys

I kapitlet kommer empirin samt teorin att analyseras. Analysen kommer att ske genom att vi jämför den insamlade teorin med empirin. Genom detta kommer vi att kunna se till vilken grad dessa stämmer överens med varandra och därigenom konstatera vilka faktorer som är väsentliga. Vidare kommer på vilket sätt de olika faktorerna är viktiga att lyftas fram. Även detta kapitel struktureras efter det teoretiska ramverket.

5.1 Anledning till byte

I takt med ett varumärkesbyte kan det ske en del strategiska förändringar inom organisationen. Det är viktigt för hela organisationen samt dess intressenter att veta orsaken bakom namnbytet. En rad olika faktorer, bland annat en negativt uppfattad image, företagsförvärv, förändring av interna strategier och globalisering, nämns som en del orsaker bakom ett varumärkesbyte (Muzellec *et al* 2006; Stuart *et al* 2004; Vinocur 2004; Nelson 2002). Faktorerna bakom ett varumärkesbyte återspeglas med fallföretagens orsaker bakom namnbytet. Sydkraft bytte sitt varumärke då företaget uppköptes av Eon och därmed satsade på en internationell marknad. I Swedbanks fall var det även här uppköp och globalisering som låg till grund för namnbytet, medan det för Optegra var det en negativ och felassocierad image som grundade bytet. Enligt respondenterna på Eon och Swedbank ändrades deras interna strategier i takt med bytet, där företaget bland annat skulle internationalisera sig. Med hänsyn till detta menade Alex Molvin att Optegra inte påverkades internt med bytet och endast ändrade sitt varumärke.

5.2 Företagsfaktorer

5.2.1 Namnbyte

Vid ett varumärkesbyte är det nödvändigt för organisationer att uppmärksamma valet av det namn som ska väljas. Företag bör beakta om det nya varumärket kommer att vara rättassocierat samt att se till att det inte kommer att misstolkas bland företagens intressenter. (Dowling 2001) Så var fallet med Optegra; det gamla varumärket fick en negativt uppfattad image eftersom företaget inte valde att ta hänsyn till intressenternas åsikter om det nya

namnet. En annan anledning var att namnet Business Improver Group var svåruttalat, vilket likställs med Dowling (2001), där författaren betonar att namnet bör vara lättuttalat samt lätt att komma ihåg. I Eons fall menade Johan Aspegren att Eon Sverige inte kunde påverka det nya varumärket, då moderbolaget i Düsseldorf tog beslutet om namnvalet. Detta nämns även i Muzellec *et al* (2006), där författaren påpekar att företag vid bland annat uppköp inte kan påverka valet av det nya namnet.

För att ett företag ska kunna välja det "rätta" namnet vid bytet, krävs det en del undersökningar för att bland annat ta reda på intressenternas åsikter om det nya namnet (Yap 1999; Redmond 2001). I Optegras fall, framför Molvin att företaget genom diverse marknadsundersökningar fick fram intressenternas åsikter om det nya namnet. Detta förväntades bidra till en bättre attityd gentemot det valda namnet, vilket överensstämmer med Solomon *et al* (2002) där författaren menar att individer får en bättre attityd till företaget, om deras attityder beaktas. Man kan även koppla Solomon *et als* argumentation till företaget och dess varumärken. Det kan diskuteras om företag verkligen lyckas med att få en positiv image av det nya varumärket, om intressenternas åsikter inte beaktas. Molvin framförde att den verkställande direktören vid valet av namnet Business Improver Group, inte tog hänsyn till intressenternas åsikter vid val av varumärket. Detta bidrog till att intressenterna fick en negativ inställning till varumärket, vilket resulterade i ett ytterligare namnbyte, och det nya namnet blev Optegra.

5.2.2 Nya mål, vision, kultur

5.2.2.1 Kultur

Ett led av förändringar i exempelvis mål och vision inom organisationen påverkar, som det tidigare nämnts, företagskulturen. Samtliga respondenter på fallföretagen påpekade vikten av företagskulturen som en beaktningsfaktor samt hur denna påverkas av en varumärkesförändring, vilket även framgår i teorin framhålls (Hatch *et al* 2003; Hofstede 1991). Aspegren menade att kulturen på Eon anpassades efter de förändringar man genomfört inom organisationen och inte efter de förändringsfaktorer som organisationen i stor utsträckning kan påverka. Med andra ord var organisationskulturen på Eon inte något som ändrades bara för att varumärket byttes, utan påverkades i takt med en ny position på marknaden.

Utifrån teorin nämner Zeithaml *et al* (1996) sex element som är viktiga att ta hänsyn till för att uppnå en gemensam företagskultur. Detta återspeglas av samtliga fallföretag då det finns

tecken på att företagen, genom att ha genomarbetat dessa element, har lyckats uppnå en god förståelse kring företagskulturen. Bland annat har värden av det nya varumärket samt utbildningsväsende beaktats. Enligt Aspegren på Eon kommunicerades det bland annat budskap kring kulturen med organisationsmedlemmarna, man ville i likhet med Swedbank, uppnå en god förståelse för företaget. Normann (1992) menar att kulturen har en stark påverkan på imagen.

Ytterligare en grundläggande faktor som påpekas i teorin, är vikten av att i någon form involvera organisationsmedlemmarna i processen för att uppnå en kultur som alla är medvetna om och arbetar efter (Zeithaml *et al* 1996; Alvesson 2001). Även här finns det likheter med fallföretagen; Eon och Swedbank var enligt intervjupersonerna, noga med att i någon form involvera anställda i arbetsprocessen. Med detta menas allt ifrån en att lämna synpunkter, till att aktivt delta i förändringsprocessen. Till skillnad från det andra fallföretaget Optegra, påverkades enligt Molvin, företagskultur inte, då organisationen inte ändrade visionen som företaget arbetade efter. Den negativt uppfattade imagen bör dock tilläggas i Optegras fall, då denna var grunden till att företagskulturen inte ändrades.

5.2.2.2 Mål och vision

Det är vid ett varumärkesbyte nödvändigt att som organisation vara medveten om övergången av företagets vision. Enligt intervjupersonerna var samtliga fallföretag väl medvetna om sin föregående vision, för att eventuellt underlätta hanteringen en övergång mot den nya. Beaktning av företagsvisionen är även något som Olins (1999) betonar som ett måste. Författaren belyser ett identitetsprogram, där genomförandet av de fyra stegen leder till en mer strukturerad arbetsprocess. Detta överensstämmer enligt respondenterna med samtliga fallföretag, där bland annat Swedbank och Eon har genomgått dessa stegen i någon utsträckning.

Angående anledningar till ett byte skriver Muzellec *et al* (2006) att en organisationsvision kan ändras i takt med ett varumärkesbyte. Hos fallföretagen påpekade respektive intervjuperson att Eon och Swedbank ändrat sin företagsvision och målsättning i takt med bytet, eftersom den främsta orsaken till bytet varit uppköp. Däremot behöver inte företagsvisionen ändras bara för att företaget väljer att byta sitt varumärke. Detta illustrerades hos Optegra där Molvin menade att visionen och målsättningen endast förfinades som ett led av bytet, då anledningen till bytet var en negativ uppfattad image.

Vid ett varumärkesbyte är det viktigt att uppmärksamma det som kommer att ändras inom företaget samt varför. En sådan analysering kan tillföra organisationen en bättre självkänedom. Grundat på fallföretagen framgår det att ledningen bör ta hänsyn till företagsvisionen och analysera vad som förändrats samt varför. Enligt respondenterna på fallföretagen var det viktigt för organisationsmedlemmarna att vara medvetna om interna förändringar, då det bidrog till bättre förståelse och motivationsskapande. Malm *et al* (2000) beskriver uppdelning av huvudmål i delmål som ett hjälpmedel för att skapa en bättre förståelse över vad organisationen egentligen utstrålar. Författarnas rekommendationer likställs med de tillvägagångssätt som Eon har genomarbetat. För Eon var det viktigt att dela upp målen, då de lättare och mer effektivt kunde leva upp till dessa och samtidigt få en förståelse över de uppdelade målen. För att uppnå dessa uppsatta mål, var det viktigt för Eon att alla organisationsmedlemmar skulle arbeta mot samma mål och därmed vara involverade i arbetsprocessen. Teorin styrker detta argument genom att betona vikten av målmedvetenhet inom organisationen samt de budskap som ska förmedlas till de externa intressenterna, (Johnson *et al* 2006; Landström 2005). Detta underlättar även förståelsen kring organisationen samt de strategier som gynnar de externa intressenterna.

5.2.3 Strategier

Organisationer bör vid ett varumärkesbyte, analysera strategier som ska väljas och tas hänsyn till vid genomförandet. I teorin framgår det enligt Johnson *et al* (2006), att kartläggningen av företagsstrategier är en nödvändig faktor att tänka på. På Eon framgick det att kartläggningen av de strategier företaget använde vid varumärkesbytet underlättade och effektiviserade de valda tillvägagångssätten.

Kärnstrategier är även något organisationer bör ta hänsyn till vid valet av ett nytt namn, då organisationen kan ha det som utgångspunkt för att lyckas leva upp till de nya målen. I likhet med samtliga fallföretag, menar Anthony *et al* (2003) att alla företag har kärnkompetenser som utgångspunkt för att uppnå de uppsatta målen. Tittar man på fallföretagens kärnstrategier i takt med bytet, får man olika utfall mellan företagen. Det finns likheter mellan Eon och Swedbank, där företagens kärnstrategier i takt med bytet inte ändras i någon större omfattning. Dock menar respondenterna på fallföretagen att de har förfinats med tiden. I Optegras fall har kärnstrategierna, enligt Molvin, inte ändrats i takt med bytet då grunden bakom bytet inte var en ny position på marknaden utan en negativ image.

Av teorin framgår vikten av den smidiga övergången mellan det gamla och det nya varumärket i takt med bytet, vilket Kaikati (2003) kallar för en ”*phase-in/phase-out*” strategi. Detta överensstämde enligt respondenterna, med Eon och Swedbank som såg till att förbättra den gamla imagen av det tidigare varumärket innan det nya skulle lanseras. Men i Optebras fall valde man att ignorera det gamla varumärket. Konsekvenserna som det nya varumärket löper om man inte tar hänsyn till företagets gamla historia samt om man inte väljer att förbättra en dålig varumärkesimage, bör diskuteras här. Kaikati (2003) menar att när företag inte bearbetar den gamla varumärkesimagen, löper de en risk att det nya varumärket får en dålig image. På Eon menade Aspegren att det nya varumärket skulle få en negativt uppfattad image om det gamla varumärket inte skulle förbättras. Därför kan man ifrågasätta om företag verkligen kan säkerställa att det nya varumärket kommer få en positiv image, om det gamla bearbetas. Respondenten tillade här att företag inte ska glömma sin historia, vilket är en grundläggande faktor för en positiv image för det nya varumärket. Det bör tilläggas att på Eon har företaget inte lyckats få en lika god image som gamla Sydkraft, trots att man förbättrat det gamla varumärket. Enligt Aspegren var det stormen Gudrun som bidrog till den negativa imagen för gamla Sydkraft, något som även påverkat det nya varumärkets image.

När man talar om varumärkesförändring finns det vissa strategiska överväganden enligt respondenterna på fallföretagen. Dessa respondenter framför när i tiden bytet ska genomföras, den rätta associationen med den rätta uppfattningen samt om utkontraktering blir ett självklart val.

I teorin framgår vikten av att kartlägga samt välja den rätta positionen på marknaden utifrån de resurser företaget är kapabel till (Aaker 2001). Detta är något samtliga fallföretag har övervägt innan lanseringen av det nya varumärket. Swedbank har exempelvis noggrant övervägt ifall de var kapabla till att ge sig in på de baltiska länderna. Vidare menar De Pelsmacker *et al* (2004) att det är viktigt för företag att genom diverse marknadsundersökningar, ta reda på hur den nya positionen på marknaden kommer att se ut. I Optebras fall var det enligt Molvin inte någon ny position som gällde. För Swedbank och Eon var det dock viktigt att beakta den nya marknaden de skulle ge sig in på, då det handlade om en global marknad.

Utifrån teorin framhävs vikten av en strukturerad arbetsprocess för att uppnå de uppsatta målen, vilket Eisenhardt *et al* (1998) kallar för ”*Timepacing*”. Av fallföretagen framgick

betydelsen av en god förberedelse inför en arbetsprocess, som i respektive fall resulterade i att samtliga företag lättare kunde hålla sig inom de uppsatta tidsramarna. God förberedelse leder även till att företaget blir mer moget och lättare kan effektivisera förändringsprocessen, något intervjupersonen för Eon påpekade. Det krävs därmed en god förberedelse och planering kring ett byte och dess lansering även en viss ”timing” är nödvändig. Eon kan nämnas som ett exempel, då de vid stormen Gudruns tillslag fördröjde sin lansering och arbetsprocess.

Ett företag bör alltid ifrågasätta sin tillräckliga kompetens inför ett varumärkesbyte. Clark (1995) lyfter fram vikten av Utkontraktering för att säkerställa den tillräckliga kompetensen inom organisationen. Författaren menar här att genom extern medhjälp kan företaget få ett annat perspektiv på arbetsprocessen. Till skillnad från litteraturen, påpekar fallföretagen vikten av extern medhjälp trots att den tillräckliga kompetensen finns inom företaget. Anledningen till detta var enligt respondenterna att fallföretagen ville ha en annan synvinkel vid förändringsprocessen. I Eon och Swedbanks fall var det en självklarhet att använda sig av en extern konsult, medan det i Optebras fall inte var lika självklart med inhyrning av konsulter inte lika självklart då finansiella resurser saknades. Det kan ifrågasättas om ett företag verkligen har den tillräckliga kunskapen, att på egen hand genomföra ett varumärkesbyte. Dock bör det tilläggas att Optebra, enligt respondenten genomfört flera varumärkesbyten och därför ansåg sig vara kapabla till att genomföra bytet på egen hand.

5.2.4 Resurser

Enligt respondenterna har samtliga fallföretag uppmärksammat och varit väl införstådda med att processen i varumärkesförändringen varit kostsam, inte endast i finansiella termer. För fallföretagen har det även inneburit en uppoffring gällande humankapitalet. Utifrån teorin och vad som framgick av intervjuerna med fallföretagen betonas vikten av en analys av ett företags resurser innan ett beslut om ett byte tas. Resurser som bör kartläggas är bland annat humankapital, finansiellt kapital, nätverk och kärnkompetens.

I Zeithaml *et al* (1996) framgår det av empirin att kartläggning och analyseringen av humankapital, innan ett varumärkesbyte, är en viktig punkt som företag på att tänka på. Denna kartläggning resulterar i en bättre förståelse om hur pass kapabla organisationsmedlemmarna är, samtidigt som dessa blir involverade i arbetsprocessen (Zeithaml *et al* 1996). Enligt Aspegren var det viktigt att anställda på Eon deltog i interna utbildningar. Han tyckte att detta var väsentligt då ”rätt” utbildning med hög standard ger färdigheter för att mer effektivt kunna

anpassa sig till den nya visionen. Edvinsson (1997) talar om inläring och kompetensutveckling, något som främst överensstämmer med Eon och Swedbanks interna utbildningar. Till skillnad från de större företagen hade Optegra inget behov av interna utbildningar. Detta berodde, enligt Molvin, dels på att förändringsprocessen inte var lika omfattande som de andra två fallföretagen och dels på grund av begränsade finansiella resurser. Här kan man ifrågasätta om vilket vägval som är den rätta. Visserligen bör anställda få en bättre inblick i företaget och förändringsprocessen, och samtidigt kunna dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter till andra medlemmar inom organisationen. Men man bör dock ta hänsyn till organisationens storlek, vilket i Optegras fall är ganska liten. Som det tidigare nämnts ansåg sig Optegra ha den tillräckliga kunskapen för att vara kapabel till ett varumärkesbyte på egen hand. Utifrån det kan man diskutera om de verkligen har ett behov av interna utbildningar för anställda, då endast nyckelpersoner kommer vara involverade i förändringsprocessen.

En finansiell plan över vilken budget ett företag ska använda sig av vid varumärkesförändring är väsentligt att genomföra, vilket även var något som respondenterna på samtliga fallföretag påpejade. Detta överensstämmer med teorin, där Johnson *et al* (2006) beskriver att ett företag bör beakta sina finansiella kapabiliteter för att se om ett byte är genomförbart. Enligt Molvin var det i Optegras fall kostnadseffektiviteten som var mest prioriterat. Detta på grund av att företaget hade knappa resurser i relation till de övriga fallföretagen. Molvin ansåg här att Optegra kunde genomföra ett kostnadseffektivt byte då kunskaperna för genomförandet redan existerade inom företaget. I Eon och Swedbanks fall var kostnadseffektivitet även prioriterat, men inte i lika stor utsträckning som Optegra, då företagen hade andra finansiella möjligheter samt annan målsättning med varumärkesbytet. För att kunna bidra till en lägre kostnad vid genomförandet hade Eon och Swedbank en tidigare arbetsplattform som de jobbade efter och enligt respondenterna utnyttjade de redan existerade resurserna inom organisationen.

Vid genomförandet av ett varumärkesbyte finns det en del kunskaper en organisation bör inneha för att bytet ska vara genomförbart. Teorin belyser vikten av organisationens kärnkompetenser samt dess inverkan i strategiska beslutsfattanden (Johnson *et al* 2006; Malm *et al* 2000). Vad gäller Swedbank är det väsentligt för företaget att se över sina kärnkompetenser, för att därigenom ta reda på vad som ska utnyttjas samt vad som ska kompletteras. Eon var sedan tidigare insatt i förändringsprocessen av företagets varumärke, då de liksom Swedbank hade en arbetsplattform som underlättade genomförandet av bytet. Även Optegra var insatt i förändringsprocessen av företagets varumärke och ansåg sig samtidigt ha

den tillräckliga kunskapen inom företaget. Till skillnad från Optegra, lyfte dock respondenterna på Eon och Swedbank upp vikten av externa konsulter, som även Clark (1995) framför. Det var viktigt i Eon och Swedbanks fall att utnyttja externa konsulter, då deras syn på ett företags arbetsprocess alltid kan komplettera den interna inom företaget.

Som det tidigare nämnts, är det viktigt för företag att vara medvetna om den tillräckliga kunskapen för att genomföra ett varumärkesbyte. Förutom ledningen är det även viktigt att alla inom organisationen vet syftet bakom bytet och är kunniga i förändringsprocessen. Edvinsson (1997) menar att organisationer måste beakta humankapitalet för att således säkerställa att de har tillräcklig kunskap. Dessutom betonas vikten av kompetensutvecklingar och interna kurser. Både Eon och Swedbank poängterade vikten av interna utbildningar för att bland annat få färdigheter och bli mer insatta inom den nya arbetsprocessen. För att komplettera humankapitalets kompetens, menade Edvinsson (2002) att utbyte av humankapital är även ett sätt för organisationer att säkerställa den rätta kunskapen. Det kan diskuteras vilket tillvägagångssätt som är den mest effektiva men enligt Edvinsson (2002) framgår det att företag kan byta ut sina anställda för att säkerställa den tillräckliga kompetensen inom organisationen. För fallföretagen gällde det omvända, då företagen främst ville satsa på interna utbildningar och kompetensutveckling. De praktiska exemplen med fallföretagen, med interna utbildningar, verkar övervägande effektiva i förhållande till teorin om att byta ut anställda. Detta kan bero att det redan existerande humankapitalet har en tidigare kunskap om företaget och lättare kan anpassas till de nya målsättningarna i takt med varumärkesbytet.

Fördelen ett företagsnätverk kan medföra är att man lättare på ett mer strukturerat sätt kan nå ut till sina externa intressenter och övertyga dem gällande varumärkesbytet (Edvinsson 1997; Malm *et al* 2001). Man kan även få tips och idéer kring vad företagets intressenter tycker om företagets varumärke. Ett väluppbyggt nätverk ses enligt Landström (2005) som något värdefullt. Optegra var flitiga användare av sitt nätverk, då de skickade ut flertalet undersökningen för att få ”feedback” om olika namn, men även om deras attityder gentemot företaget. Ett betydelsefullt nätverk har även inspirerat Eon och Swedbank med nya idéer kring varumärkesbytet samt underlättat kommunikationen till de externa intressenterna.

5.2.5 Ledningen

Det var det enligt Eon och Swedbank väsentligt att anställda vägleds genom hela arbetsprocessen, då engagemang och delaktighet inom företaget bidrog till motivationsskapande. Vid Optegras fall, var det nyckelpersonerna som involverades i processen, medan övriga anställda inom organisationen endast blev informerade om bytet. Detta synsätt stämmer överens med Steth (1995) som menar att det är ledningen som är ansvarig för en förändringsprocess vid ett varumärkesbyte samtidigt som Jones (2004) menar att motivationsskapande och engagemang av organisationens anställda är väsentlig, vilket var fallet för anställda vid Swedbank och Eon.

Ofta anses ledningen vara beslutsfattare inom organisationen (Hatch 1997; Bergström 2002), vilket är något som överensstämmer med samtliga fallföretagen. Exempelvis ansåg Swedbank att beslut alltid ska fattas högst upp i organisationen och arbeta sig ner genom organisationen. Däremot lyfter Brierley (2002) fram vikten av anställdas involvering vid en förändringsprocess. Enligt Eon och Swedbank var det viktigt att anställda var delaktiga inom förändringsprocessen och fick sin röst hörd. Härmed skulle anställda känna att de kunnat påverka förändringen och motivationen stärks ytterligare, något som bidrar till en ökad effektivitet. För att detta ska vara möjligt, menar Muzellec *et al* (2006) att alla anställda måste vara införstådda med orsakerna bakom bytet, vilket överensstämmer med samtliga fallföretag.

Edvinsson (1997) anser att ledningen bör hålla en låg profil och via interna möten lyssna på sina anställda. På Eon ansåg man att detta var väsentligt, vilket resulterade i att nya åsikter och användbara idéer inom arbetsprocessen framkom. Om ledningen inte motiverar och engagerar finns risken, enligt Schlesinger *et al* (1991), att organisationsmedlemmarna inte blir delaktiga i en förändringsprocess inom organisationen. Detta är något som man på Eon och Swedbank varit införstådda med.

I Eon och Swedbanks fall har ledarna inom organisationerna en ledarskapsstil som enligt Brousseau *et al* (2006) kännetecknas som en integrativ och som karakteriseras av ett högt engagemang och bra lyssnare gentemot organisationsmedlemmar. Till skillnad från Swedbank och Eon, har Optegra en stil som kännetecknas mer av vad Brousseau *et al* (2006) benämner som beslutsam. Detta eftersom Optegra inte valde att involvera anställda inom förändringsprocessen samt inte utnyttja externa konsulter vid bytet av företagets varumärke.

5.2.6 Anställda

Som nämnt ovan, är de anställdas motivering till bytet väldigt viktigt. Edvinsson (1997) menar att delaktighet av anställda bidrar till nya idéer och ett utökat innovationskapital inom organisationen. Enligt författarna gynnar detta företaget, då värdet på organisationen ökar och som bidrar till en konkurrenskraftig organisation. Eon och Swedbank menar att anställda, genom interna utbildningar, blir väl införstådda i förändringsprocessen och därmed blir kapabla till att kommunicera med de externa intressenterna. Detta överensstämmer även med vad Yap (1999) framför. Det omvända gäller för Optegra, som av tidigare nämnda skäl, där endast nyckelpersoner i organisation varit involverade i varumärkesbytet.

Koku (1997) lyfter fram vikten av anställdas försämrade arbetsrelationer i takt med ett företags varumärkesbyte, om dessa inte accepterar namnbytet. Detta är något som varit viktigt för Eon och Swedbank, då de valt att involvera sina organisationsmedlemmar för att kunna motivera de externa intressenterna.

I takt med interna utbildningar blir organisationsmedlemmarna mer engagerade i arbetsprocessen. Detta överensstämmer med Ackerman (1994) som menar att genom interna utbildningar, blir anställda engagerade och mer införstådda i arbetsprocessen. Eon menar att om anställda inte blir motiverade inom arbetsprocessen, har de inget att göra på arbetsplatsen, vilket i sin tur bidrar till att de inte kan leva upp till de uppsatta målen.

Som det tidigare nämnts under kulturavsnittet, bör anställda inom organisationen förstå syftet med varumärkesbytet för att bevara och styrka den befintliga kulturen. Anställda måste förstå den nya visionen, för att påverka intressenternas uppfattningsförmåga (De Chernatony 1994). På Eon och Swedbank menar man att det är viktigt att anställda känner att deras synpunkter verkligen beaktas. Enligt Eon bidrar detta till en positiv image bland anställda. Aspegren, på Eon framförde även att en del av synpunkterna som anställda framförde under de interna utbildningarna inspirerade organisationen vid varumärkesbytet. Fallföretagen har valt att betona motivationsskapande då anställda har en betydande roll vid varumärkesförändringen. Man menar att anställda bland annat har en roll som budskapsförmedlare, även påpekats av Grönroos (1997) författaren tillägger att organisationer inte ska glömma anställdas roll som relationsskapare utöver rollen som budskapsförmedlare. Anställda bör vara medvetna om de budskap som ska förmedlas. Enligt Eon är ett medel att förmedla dessa budskap interna

utbildningar där anställda bland annat blir medvetna om vilka de grundläggande orsaker det finns för bytet.

5.2.7 Intressenterna

Samtliga fallföretag framförde att de var beroende av sina intressenter vid varumärkesbytet. Detta är även något som belyses av teorin, där De Pelsmacker *et al* (2004) menar att alla företag har en direkt eller indirekt koppling med organisationen. Det är viktigt för organisationen att beakta intressenternas behov samt vad deras behov är. (Landström 2005; De Pelsmacker *et al* 2004) Ragvald menar att man på Swedbank använt sig av en intressentmodell för att få en struktur över intressenterna samt deras krav och viljor. Detta likställs med (Malm *et al* 2001), som menar att det är viktigt att organisationen beaktar hur dess intressenter påverkas, för att därigenom veta hur hanteringen ska gå tillväga

På Samtliga fallföretag talades det om hur viktigt det varit att ta del av sina intressenters åsikter och attityder till bytet, annars fanns risken att varumärkesbytet skulle misslyckat (Johan Aspegren, Eon 2006-11-29). Genom att ta del av intressenternas åsikter och attityder kring bytet bildas en positivt uppfattad image (Johnson *et al* 2006). Stuart *et al* (2004) menar däremot att vid en förändring av varumärke, finns risken att ett företag får en dålig image kring det nya varumärket om man inte har beaktat intressenternas attityder. På Eon och Optegra menar respondenterna att en negativt uppfattad image uppstår om man inte tar tillvara på intressenternas inställning till de nya strategierna vid varumärkesbytet. Molvin framförde att det gamla varumärket Business Improver Group fick en negativ uppfattad image, då man inte tog hänsyn till intressenternas åsikter om bytet. Johnson *et al* (2006) menar att man, genom att analysera intressenternas attityder gentemot företaget, kan man begränsa eventuella risker med en felaktig imageuppfattning. Företag bör förmedla med de externa intressenterna om de olika värdeskapande budskapen som företaget associeras och således lindra riskhanteringen av den eventuella negativa attityden (Johnson *et al*, 2006). Detta överensstämmer i Eons fall, där Aspegren menar att de värdeskapande budskapen inom företagsstrategierna bör förmedlas till de externa intressenterna för att bidra till den positiva attityden. Aspegren påpekar även att en positiv attityd och imageskapande kring det nya varumärket är nödvändigt för att bytet ska bli lyckat. Enligt Stuart *et al* (2006) är viktigt för organisationen att ta tag i dessa risker innan de väl uppstår.

5.3 Kommunikation

Vid ett varumärkesbyte påpekar en del forskare vikten av kommunikation under förändringsprocessen samt budskapsförmedling med organisationens interna och externa intressenter (Douglas *et al* 2006; Johnson *et al* 2006; Malm *et al* 2001). Under intressentavsnittet framgick det av samtliga fallföretag och teorin att intressenternas åsikter bör uppmärksammas. För att bland annat övertyga dessa intressenter och förmedla de värden som skapar en positiv inställning, är kommunikation nödvändig (Johnson *et al* 2006). Organisationen måste börja med den interna kommunikationen och då den interna organisationen blivit medveten om vad som ska förmedlas till de externa intressenterna möjliggörs den externa kommunikationen (Hatch 1997; Jones 2004). I Swedbanks fall, påpekade Ragvald att den interna organisationen måste vara medvetna om vilka budskap som ska kommuniceras till de externa intressenterna. Vidare menade han att anställda på Eon bör ha en positiv inställning till det nya varumärket för att bland annat vara kapabla till kommunikationen externt.

5.3.1 Kommunikationsplan

En kommunikationsplan bör finnas för att veta vad som ska förmedlas till de externa intressenterna (De Pelsmacker *et al* 2004). Kommunikationsplanen underlättar det för organisationsledningen att på ett mer strukturerat sätt ta reda på vilka budskap som ska förmedlas till intressenterna (De Pelsmacker *et al* 2004). Det kan ifrågasättas om en organisation verkligen har den tillräckliga kunskapen som är nödvändig för att utveckla en kommunikationsplan på egen hand. Aspegren belyste att vid upplägget av Eons kommunikationsplan anställdes externa konsulter vilket underlättade och effektiviserade arbetsprocessen. Till skillnad från Eon, såg Optegra ingen anledning till att hyra in externa konsulter vid kartläggningen av företagets kommunikationsplan. Här finns skillnader mellan företagen vilket dels beror på företagsstorleken och dels på de Optebras knappa resurser men även för att företagsledningen ansåg sig kunna hantera kommunikationen med företagsintressenterna på egen hand.

5.3.2 Intern kommunikation

Den interna kommunikationen bör som sagt vara fungerande innan den externa kommunikationen kan äga rum. Med hänsyn till kommunikationsplanen bör organisationen

decentraliseras för att alla inom företaget ska involveras i förändringsprocessen (Douglas *et al* 2006). Utifrån fallföretagen Eon och Swedbank framgår det att organisationer bör decentraliseras anställdas involvering är minst lika viktig som ledningens. Detta synsätt kan ifrågasättas, då Molvin ansåg att involvering av alla anställda inte var lika väsentlig för företaget, då endast nyckelpersonerna var delaktiga i förändringsprocessen.

Genom en välmotiverad intern organisation får anställda en bättre förståelse för företaget (Hatch 1997), organisationen blir därmed lättare medvetna om vilka budskap som ska kommuniceras till de externa intressenterna (Douglas *et al* 2006). Utifrån respondenterna på Eon och Swedbank framgick det att man använt sig av kommunikationsprocessen ”Self directed work teams” (Douglas *et al* 2006). Detta eftersom man genom interna utbildningar kring företagskänedom, gjort organisationen mer mogen till att kommunicera de budskap som det nya varumärket kännetecknas av. Optegra däremot har på grund av sin begränsade storlek inte prioriterat den interna kommunikationen med anställda. Detta då Molvin på Optegra inte ansett att bytet haft några större inverkningsinternt och därmed endast involverat nyckelpersonerna i bytet.

Vid interna utbildningar är det även viktigt för organisationen att vara medveten om anställdas roll, då anställda har en avgörande roll vid uppbyggandet av företagens varumärke (De Chernatony 1999). Organisationens måste göra klart för anställda således att de verkligen blivit införstådda i förändringsprocessen samt engagerade och motiverade till bytet (Normann 1992). I samtliga fallföretag har organisationsmedlemmarnas roll som kommunikatörer och motivationsskapande varit markant. I Eon och Swedbanks fall menade respondenterna att en grundfaktor för att kunna motivera de externa intressenterna, varit att den interna organisationen blivit införstådda med förändringsprocessen och skapat sig en positiv inställning till detta. Vidare har organisationsmedlemmarna även blivit medvetna om den viktiga rollen de haft vid uppbyggandet av företagens nya varumärke. Härigenom, menade respondenterna att den interna organisationen motiverats och skapat sig en positiv inställning till det nya varumärket. Detta synsätt likställs även med Optegra, enda skillnaden är att nyckelpersonerna skulle involveras.

Genomförandet av den interna kommunikationen har diskuterats ovan i teorin, där Ackerman (1994) menar att budskapsförmedling sker genom interna utbildningar. Enligt fallföretagen framfördes den interna budskapsförmedlingen genom bland annat intranät, tävlingar, personaltidningar och utbildningskurser. Genom dessa kommunikationstillvägagångssätt får

ledning och anställda en god organisationskännedom men även ett engagemang kring förändringsprocessen. Detta överensstämmer den goda organisationskännedomen som beskrivs i Hatch (1997). Enligt Aspegren, får medlemmarna inom organisationen en god inblick kring förändringen och blir väl införstådda när de ska förmedla dessa budskap vidare till de externa intressenterna. Vidare menar Aspegren att organisationen blir medveten om vilka budskap som gynnar respektive intressent samt på vilket sätt en kommunikation bör genomgå. Detta är något som även beskrivs i Landström (2005) kring skräddarsydda budskapsförmedling till respektive intressent.

5.3.3 Extern kommunikation

Organisationsmedlemmarna har en viktig roll vid kommunikationen med de externa intressenterna (Hatch, 1997; Hatch *et al* 2001; Bratton *et al* 1999), vilket överensstämmer med fallföretagen där respondenterna lyfter fram vikten av organisationsmedlemmarnas roll som kommunikatörer. Enligt James (2001) kan det uppstå förvirringar hos de externa intressenterna vid ett varumärkesbyte och betonar därför vikten av budskapskommunicering. Respondenterna på samtliga fallföretag påpekar att det är viktigt att kommunicera med de externa intressenterna om det nya varumärket. Aspegren menade att företaget måste kommunicera faktorerna bakom varumärkesbytet och därmed skapa motivation och förståelse bland dessa intressenter. Det är viktigt för organisationen att förmedla på vilket sätt den skiljer sig från den gamla (Koku, 1997) samt vilka konsekvenser det nya varumärket har haft för organisationen (Stuart *et al* 2004). På Eon och Swedbank kommunicerades, enligt intervjupersonerna på respektive fallföretag, dessa budskap med de externa intressenterna, Kommunikation var inte ett faktum för Optegra enligt Molvin eftersom organisationen inte ändrades med det nya varumärket.

I teorin framgår vikten av skräddarsydda budskapsförmedling då en insatt intressent skapar en positiv inställning till organisationens strategiförändringar (Landström 2005; Ackerman 1994). Organisationens strategiförändringar tolkas här som varumärkesbyte. Detta stämmer överens med Eon, där Aspegren framförde vikten av ett intressentanpassat kommunikationsbudskap för att gynna varje enskild intressent. Det framhölls från samtliga fallföretag att genom en god insikt kring det nya varumärket skapas en positiv inställning till företaget. Detta likställs med vad King (1991) talar om där han menar att målet med skräddarsydda meddelanden är att skapa och upprätthålla den image företaget vill förmedla, i detta fall varumärkesimagen.

I kommunikationsplanen ovan beskrevs att organisationer bör vid kommunicering med intressenterna, utforma en marknadskommunikationsplan. Ledningen bör bland annat bestämma vem målgruppen med kommunikationen är och vilka budskap som ska förmedlas samt vilka kommunikationskanaler som ska användas (De Pelsmacker *et al* 2004). Hur kommunikation med de externa intressenterna ska gå tillväga har även samtliga fallföretag uppmärksammat; det har bland annat diskuterats om företagsmiddagar, masskommunikation via elektroniska brev. På Eon betonade Aspegren att med kommunikationen uppmärksammade företagets kunder. Enligt han användes ett kommunikationsverktyg som de kallade för "Rådshow", vilket han tyckte var ett sätt att informera och skapa uppmärksamhet om det nya varumärket. Han ansåg att detta bidrog till en positiv image då de externa intressenterna blev medvetna om bland annat grunderna till varumärkesbytet. I Swedbanks fall var det viktigt att anpassa kommunikationskanalerna beroende på vilken intressent företaget hade i avsikt att nå ut till. Enligt Ragvald användes TV-reklam och tidningsreklam till bland annat konsumenterna.

5.4 Beslut

För att ett varumärkesbyte ska genomföras krävs det att organisationen beaktar de olika faktorerna vi nämnt tidigare. Företaget måste ha en klar idé om varför ett namnbyte är nödvändigt samt vad resultatet förväntas bli (Muzellec *et al* 2006). Vidare ska organisationen tänka på sina resurser samt i mån av behov komplettera dessa (Johnson *et al* 2006).

Utifrån samtliga fallföretag framgick det att ledningen alltid fattade beslutet om ett varumärkesbyte skulle genomföras eller inte. Aspegren påpekade att ledningens roll för att fatta ett beslut var viktig, då ett felaktigt beslut kunde bidra till drastiska konsekvenser. Beslutet på Swedbank var strategiskt viktigt och enligt respondenten ville man säkerställa ett rätt beslutstagande grundat på nödvändig information. För rätt beslut ska fattas, beskriver Redmond (2001), att det krävs nödvändig information som i regel endast ledningen besitter. Vidare belyser Aaker (1999) vikten av marknadsundersökningar som ett bra hjälpmedel för att erhålla den nödvändiga informationen om ett varumärke. Samtliga fallföretagen var övertygade om att använda sig av diverse marknadsundersökningar för informationsinsamling. Då bland annat Optegra hade en negativt uppfattad image var det,

enligt Molvin, nödvändigt att ta reda på intressenternas och nyckelpersonernas uppfattning kring varumärkesbytet.

5.5 Genomförande

Vinocur (2004) beskriver processen vid varumärkesförändring som komplicerad och tidskrävande, något som respondenterna på respektive fallföretag framförde. Vidare menar en del forskare att förändringsprocessen underlättas genom uppdelning i mindre faser således att man även får en bättre struktur (Muzellec *et al* 2006; Vinocur 2004). Detta argument överensstämmer med Eon och Swedbank, där företagen vid varumärkesbytet utgick från den gamla varumärkesplattformen (som fanns inom företaget sedan tidigare). Vid respektive fallföretag bestod denna arbetsplattform i olika faser, vilket enligt Aspegren underlättade processen. På Swedbank valde man även att dela upp processen i fyra faser; designfasen, positioneringsfasen, identitetsfasen implementeringsfasen. För Swedbanks underlättades genomförandet då företaget valde att dela upp varje fas i olika delmål och därmed erhöll en bättre struktur över hela processen. Yaps (2001) belyser vikten av de olika fasernas uppdelning i olika delmål.

Det är viktigt för en organisation att vara medveten om att lanseringen av ett varumärkesbyte oftast är tidskrävande. Organisationen bör beakta omorganisering och företagsförändringar (Muzellec *et al* 2006). Förändringar kan bland annat beröra byte av namnskyltar, kontorsmaterial och hemsida och kan ta upp till flera månader (Yap 1999). En nyckelfaktor är den rätta ”timingen” med varumärkesbytet, då det tar lång tid att byta allt som associeras med det nya varumärket (Vinocur 2004). Tidsfrågan och planeringen framkom bland annat framkom för Eon och Swedbank. Här menade man på fallföretagen att man inte skulle glömma bort att förändringar tar tid och det är viktigt att planera i förväg gällande alla förändringsfaktorer inför lanseringen. Inför lanseringen framgick det även av samtliga respondenter på fallföretagen att man i god tid bland annat bör ändra på företagets hemsida och kontorsmaterial. I Swedbanks fall var företaget medveten om att förändringar i form av skyltbyte, bankomater och dylikt skulle ta tid, därmed påpekade Ragvald vikten av en god tidsplanering.

Enligt Aaker (1999) är det under genomföringen av varumärkesbytet viktigt med marknadsundersökningar, och således ständigt vara uppdaterad om vad som händer i

omgivningen. Vidare påpekar författaren även vikten av dessa undersökningar, då företag kan minimera de eventuella risker som kan uppstå vid lanseringen av det nya varumärket. Bland dessa risker nämns en negativ kundupplevelse. Samtliga fallföretag har varit noggranna med att genomföra noggranna marknadsundersökningar. Enligt Aspegren genomförde Eon undersökningar där mer än 1000 intressenter medverkade, varav 500 internt och 500 externt. Här jämförde man vilka saker företaget var bra på som företaget torde efterfrågades hos de externa intressenterna, med vad dessa intressenter verkligen efterfrågade.

Utifrån detta framtogs det som överensstämde och blev företagets kärnvärden, vilka enligt Aspegren förmedlades till organisationens intressenter. Han påpekade att man framtog olika värden som både gynnade Eon och företagets intressenter. Optegra har, genom undersökningar hos sina intressenter, erhållit förslag på lämpliga namn på organisationen. Molvin anser att ett företag, genom delaktighet bland sina intressenter, bidrar till ett accepterat namnbyte.

5.6 Resultat

Vid ett varumärkesbyte är det nödvändigt för organisationen att ta reda på resultatet efter bytet samt dess konsekvenser. Det är även väsentligt att undersöka vad man lyckats med, vad som eventuellt ska bearbetas samt hur processen kan förbättras. (Muzellec *et al* 2006) Med hänsyn till detta betonar Aspegren på Eon att ”vi är ett mätande företag. Härigenom ville Eon få fram intressenternas uppfattning och behov om det nya varumärket, vilket enligt respondenten bidrog till ett lyckat varumärkesbyte. Diverse undersökningar genomfördes både internt och externt på Swedbank då företaget enligt Ragvald, ville säkra sig om ett positivt resultat av bytet framhålligts.

För att mäta resultatet av ett lyckat varumärkesbyte finns det olika tillvägagångssätt företag kan välja. Kvalitativa och kvantitativa undersökningar, för att bland annat mäta ett lyckat resultat, är en sådan metod (Malhotra *et al*, 2003). På Eon genomförde företaget kundundersökningar för att ta reda på varumärkeskänndomen. Resultatet blev, enligt Aspegren, positivt då 90 procent av kunderna efter 24 veckor hade ”Eon” som energileverantör. Detta tyckte respondenten var ett positivt tecken på att företaget verkligen lyckats med namnbytet. På Optegra valde man att genomföra marknadsundersökningar. Man ville, Enligt Molvin, uppnå ett resultat på varumärkeskänndomen bland organisationens intressenter, något som efter mätningen visade sig vara ”OK”. Enligt Ragvald var det svårt för

Swedbank att få fram det trovärdiga resultatet, då det inte gått så lång tid efter bytet. Han betonar att mätning av ett slutgiltigt resultat tar tid och för att säkerställa om företaget verkligen fått ett positivt resultat behöver man genomföra flertalet undersökningar som Swedbank ännu inte lyckats göra. Även i teorin nämns det att säkerställning av ett slutgiltigt resultat kräver en del undersökningar och att man bör beakta tiden bakom (Malhotra *et al* 2003).

6 Summering av analys

I detta kapitel kommer analysen att summeras i tabellform. Detta kommer att göras för att öka överskådligheten för läsaren. En utvärdering kring varje fallföretag återfinns även. Strukturen på tabellen kommer att följa upplägget på det teoretiska ramverket.

I detta kapitel sammanfattas analysen i en tabell där varje vald utsaga utifrån teori och empiri likställs med respektive fallföretag. Om fallföretaget ansåg sig att en identifierad faktor varit väsentligt samt beaktat denna, får fallföretaget benämningen ”X”. Å andra sidan om de identifierade faktorerna inte överensstämmer med fallföretagets genomföringsprocess blir benämningen ”-”. Utifrån tabellen framhålls ett mönster över de faktorer som är mest väsentliga vid ett varumärkesbyte för att vidare diskutera varje företag enskilt, därutöver undersöks skillnaderna mellan företagen. Analystabellen presenteras i tabell 6.1 på nästa sida.

6.1 Utvärdering av fallföretagen

När fallföretagen jämförs med de valda utsagorna finns det en del likheter och olikheter mellan fallföretagen. Mest likheter finns mellan Eon och Swedbank, men på grund av sin storlek och arbetsstruktur avvek Optegra från de två andra fallföretagen.

I Eons fall låg uppköp till grund för bytet och därför kunde organisationen inte påverka det valda namnet, utan det valdes som ett led av ägarbytet. Till skillnad från Eon var det viktigt för de andra två fallföretagen att analysera och undersöka det valda namnet då rätt association med det nya varumärket var extremt viktigt. Målmedvetenhet och företagskultur var några av de faktorer som samtliga fallföretag ansåg sig vara viktiga att beakta vid ett varumärkesbyte.

Olikheter fanns även mellan fallföretagen vad gäller tidsplaneringar och strukturerad arbetsprocess, även här skiljde Optegra från de andra två fallföretagen då de inte prioriterade när i tiden bytet skulle genomföras. Detta beror på en ledarskapsstil som inte är passande för verksamheten men även på att den generella arbetsstrukturen skiljer det sig mellan de större och mindre företagen. Den rätta ledarskapsstilen som en ideal organisation bör utstråla är något som på rak arm inte går att konstatera i studien. Dock bör det framföras att de organisationer som beaktar och involverar hela verksamheten i förändringsprocessen samt

Tabell 6.1 Analymodell. Presenterar en översikt över respektive fallföretags förhållande till varje fas under varumärkesförändringens process.

BEGREPP	IDENTIFIERADE FAKTORER	Eon	Optegra	Swedbank
Orsaker bakom bytet				
	Känner till anledningen bakom bytet	X	X	X
Faktorer att beakta vid varumärkesbyte				
Namnbyte	Rätt och lätt associerat namn	X	X	X
	Intressentundersökningar för att hitta ett passande namn	-	X	X
	Uppköp och därmed ingen påverkan	X	-	-
Kultur, vision och mål	Gemensam företagskultur	X	X	X
	Medveten om ändrad företagskultur och vision	X	X	X
	Målmedveten organisation	X	X	X
	Uppdelning av mål i delmål	X	-	X
	God förståelse av organisationsförändringar	X	X	X
Strategier	Kartläggning och analysering av företagsstrategier	X	X	X
	Smidig övergång från den gamla till nya varumärket	X	-	X
	Marknadsundersökningar för kartläggning av position	X	X	X
	Strukturerad arbetsprocess	X	-	X
	Tillräcklig kompetens för att möjliggöra bytet	X	X	X
	Utkontraktering för att få annan synvinkel på tillvägagångssättet	X	-	X
Resurser	Analys och kartläggning av företagets resurser	X	X	X
	Eventuell komplettering av befintliga resurser	X	-	X
	Kompetensutveckling via interna utbildningar	X	-	X
	Brett nätverk för att effektivisera förändringsprocessen	X	X	X
Ledning och ledarskap	Ledningen hade det övergripande ansvaret	X	X	X
	Motivationsskapande och involvering av anställda	X	-	X
	En passande ledarskapsstil	X	-	X
Anställda	Interna utbildningar för anställda	X	-	X
	Öka delaktighet	X	-	X
	God förståelse kring det nya varumärket	X	-	X
	Budskapsförmedlare	X	-	X
Intressenter	Beaktning av intressenter	X	X	X
	Intressenternas roll	X	X	X
	Riskhantering för att lindra den negativa attityden	X	X	X
Kommunikation				
Kommunikationsplan	Kommunikationsplan	X	X	X
Intern	Budskapsförmedling	X	X	X
	Interna utbildningar för att möjliggöra kommunikation	X	-	X
	Involvera den interna organisationen under processen	X	X	X
Extern	Skräddarsydd budskapsförmedling	X	X	X
Beslut				
	Undersökningar för att fatta rätt beslut	X	X	X
	Nödvändig information inför beslutet	X	X	X
	Klar idé om anledningen bakom bytet	X	X	X
Genomförande				
	God planering inför bytet	X	X	X
	Uppdelning i olika faser	X	X	X
	Organisationsinvolvering	X	X	X
	Diverse undersökningar för att effektivisera processen	X	X	X
	Kommunikation om förändringen med intressenterna	X	X	X
Resultat				
	Undersökningar för att mäta resultat	X	X	X

tillvaratar de framförda åsikterna och idéerna, innefattar den mest ideala ledarskapsrollen som ett företag bör ha vid ett varumärkesbyte.

Kompetensutveckling var en nödvändig strategisk framgångsfaktor för både Eon och Swedbank. Optegra däremot skiljde sig från dessa och inte insåg vitsen med en kompletterande kunskapsutveckling inom organisationen. För Optegra var det inte väsentligt att komplettera den redan existerade kunskapen inom organisationen då företagsledningen redan ansåg sig ha den tillräckliga kunskapen för att genomföra bytet. Till skillnad från Optegra framhävde de andra fallföretagen vikten av kontraktering av extern kunskap då verksamheten alltid kunde komplettera den redan existerade kunskapen.

När det kommer till involvering och delaktighet av organisationens anställda var det inte lika viktigt för Optegra att uppmärksamma dessa intressenter samt försöka ta del av deras åsikter och attityder kring varumärkesbytet. En grundfaktor till detta var att endast nyckelpersonerna inom organisationen blev informerade och involverade i processen. Detta har medfört att Optegras anställda inte varit lika medvetna och insatta i förändringsprocessen som anställda på Eon och Swedbank, då förändringsprocessen inte varit lika omfattande på Optegra. Anställda på Optegra har inte haft någon direktkontakt med organisationens intressenter vilket bidrar till att organisationen kännetecknas som väldigt centraliserat.

Företagets externa intressenter har varit en beaktningsfaktor för samtliga fallföretag då organisationerna insett hur beroende de är av dessa vid varumärkesbytet. Bland annat har vikten av den positiva attityden bland de externa intressenterna betonats för att möjliggöra ett lyckat varumärkesbyte. Intressenternas roll och åsikter har beaktats och tillvaratagits av samtliga fallföretag och därmed har risken av en negativ uppfattad image lindrats.

Skräddarsydd budskapsförmedling av bland annat vad det nya varumärket kännetecknas av och de fördelar det medför till samtliga intressenter, är något som överensstämmer med samtliga fallföretag. Den interna budskapsförmedlingen har dock inte genomförts i full utsträckning på Optegra eftersom endast nyckelpersonerna involverades i förändringsprocessen.

Vad gäller beslutsfattande innan företaget väljer att fortsätta med förändringsprocessen framgår det av samtliga fallföretag att organisationen bör inneha den rätta informationen för

att bytet skall kunna genomföras. Genom diverse marknadsundersökningar har detta kunnat möjliggöras av fallföretagen.

I genomförandefasen betonas bland annat vikten av god planering, organisationsinvolvering samt uppdelning i olika faser; något som samtliga fallföretag framfört som en grund för ett lyckat genomförande. Medan man på Optegra vid genomförandet av varumärkesbytet endast involverat nyckelpersonerna inom organisationen i processen var anställda på Swedbank och Eon delaktiga i processen.

För att erhålla resultatet av varumärkesbytet genomfördes en del marknadsundersökningar av samtliga fallföretag. Det har av samtliga fallföretag även betonats hur viktigt det varit att ta reda på hur resultatet av bytet blivit samt vilka attityder den externa omvärlden har gentemot det nya varumärket.

6.1.1 Utvärdering av Eon

I helhet kan man konstatera att Eons tillvägagångssätt vid varumärkesbytet varit överensstämmande med de faktorer som belysts i uppsatsen. Man kan dock ifrågasätta om resultatet varit lika lyckosamt som deras strukturerade och genomtänkta arbetsprocess? Resultatet av det nya varumärket har inte varit lika positivt som det gamla varumärket Sydkraft, detta grundar sig på en extern faktor nämligen stormen Gudrun. Det tar tid att bygga upp en positiv image kring ett nytt varumärke och man måste även ta hänsyn till den tidigare historien för att åskådliggöra den i det nya varumärket. "Förändringar tar tid" menar Johan Aspegren (intervju med Johan Aspegren 2006-11-29). Härmed kan vi konstatera att ett företag inte kan byta sitt varumärke och därmed vara säkert på att det nya kommer få en god image.

6.1.2 Utvärdering av Optegra

Det tillvägagångssätt Optegra valt vid genomförandet av dess varumärkesbyte har delvis överensstämmt med de faktorer vi valt att studera. I Optegras fall har bland annat involvering och delaktighet av organisationens anställda inte varit någon viktig faktor vid varumärkesbytet. Dessutom har komplettering och kontraktering av externa resurser inte varit lika aktuell. Här kan det konstateras att organisationsstorleken varit grundläggande för att Optegra inte lika fullständigt följt de framtagna beaktningsfaktorerna vid företagets varumärkesbyte. Att resultatet av namnbytet blivit lyckat men inte långvarigt, kan delvis bero på de tidigare nämnda faktorerna och dels på att företaget inte valt att förbättra bilden av det

tidigare varumärket. Härmed konstateras att ett företag inte hur som helst kan ignorera sin negativa historia och försöka dölja den genom att byta varumärke. Det kan även konstateras att mindre företag i relation till de större, på grund av andra omständigheter inom verksamheten, kommer att urskilja sig vid genomförandet av varumärkesbytet. Vi anser att detta beror på att mindre företag har knappa resurser och andra möjligheter för att kunna genomföra bytet i lika stor omfattning som stora företag.

6.1.3 Utvärdering av Swedbank

Swedbanks val av tillvägagångssätt vid varumärkesbytet har överensstämmt med de faktorer som är framtagna i studien. Det slutliga resultatet av det nya varumärket är ännu inte framtaget då företaget ganska nyligen genomfört bytet. Dock har det framtagna resultatet hittills visat sig vara positivt. För att säkerställa det slutliga resultatet krävs det däremot djupare kvalitativa och kvantitativa intervjuer. En sådan sammanfattning av utfallet samt konsekvenserna bakom har inte varit möjlig för denna studie då data saknats.

7 Slutsatsdiskussion

I detta kapitel presenteras det ramverk som har framställts utifrån de faktorer som författarna analyserat kring. Som utgångspunkt från forskningsfrågan, illustreras vårt ramverk följt av en kort presentation om hur de olika delarna hänger samman. Detta för att skapa en förståelse för läsaren om vad man ska beakta vid ett varumärkesbyte.

Vårt forskningsområde har tidigare i inledningsskapitlet framförts, där frågeställning är:

- Vilka faktorer ska ett företag beakta när de väljer att genomföra ett varumärkesbyte?

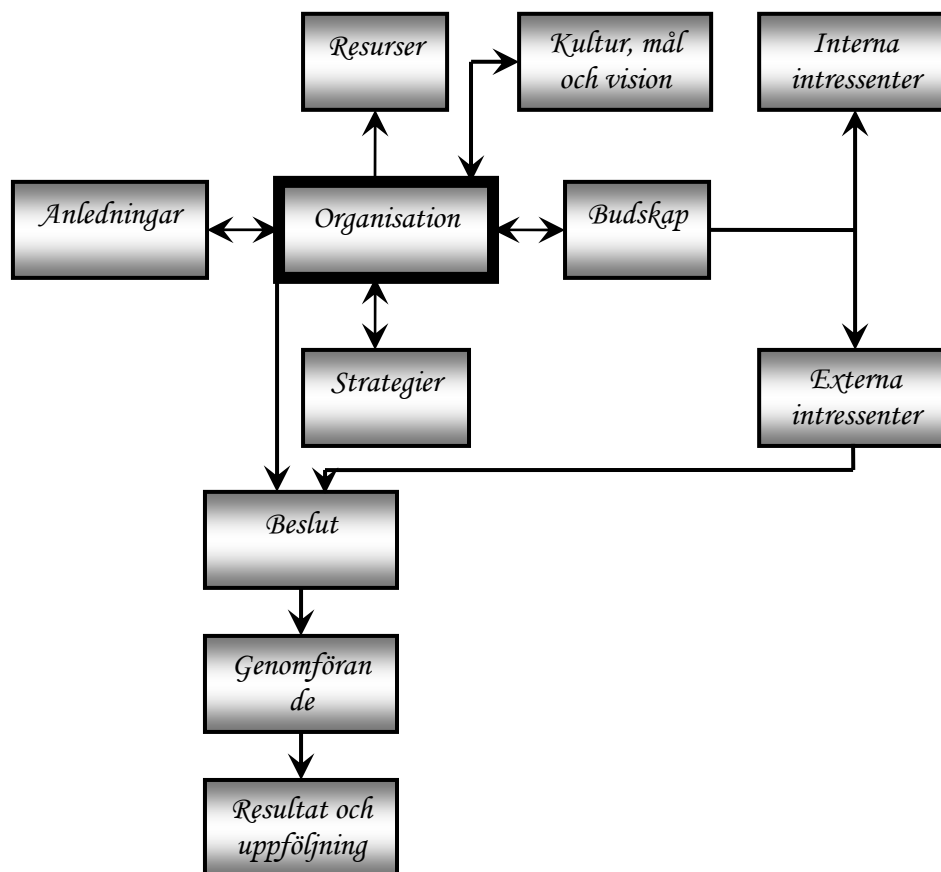


Fig. 7.1 Förändringsprocess vid varumärkesbyte samt faktorerna bakom.

Ett varumärkesbyte har blivit allt mer aktuellt, där organisationer med diverse grundläggande orsaker genomför ett byte. Beroende på vilka anledningar ett företag har vid bytet påverkas organisationen i olika riktningar där strategierna och resurserna inom verksamheten influeras i

olika omfattningar. Ett försök att redogöra dessa riktningar ses i det framställda ramverket i figur 7.1. Ramverket baseras på den analys som gjorts av insamlat litteratur och empiri.

Det är väsentligt för organisationen att kartlägga och tänka på vilka strategiska vägval ett varumärkesbyte kan innebära. Det kan bland annat handla om vilken position en organisation kommer att ge sig in på samt vilka tidsramar som är nödvändiga att ha i åtanke vid genomförandet. Det är även väsentligt för organisationen att beakta sina resurser för att kunna kartlägga vilka resurser som är nödvändiga vid varumärkesbytet samt vilka som eventuellt behöver kompletteras och ses över. Det kan bland annat handla om tillräcklig kunskap om själva bytet, organisationens färdigheter för genomförandet eller finansiella kapabiliteter. För att komplettera organisationens resurser blir kontraktering av externa konsulter i de flesta fall ett bra hjälpmedel.

Med hänsyn till orsaken bakom bytet får organisationer oftast en förändrad kultur, som i sin tur påverkar visionen och målen ett företag arbetar efter. Dessa förändringar bör organisationen uppmärksamma för att vara medvetna om i vilken mån dessa förändringar sker samt dess inverkan på organisationen. Samtidigt blir dessa förändringar, tillsammans med de strategiska förändringarna, ett budskap som förmedlas till organisationens intressenter. Då det är den interna organisationen, bestående av anställda och ledningen, som oftast kommunicerar med de externa intressenterna, är det nödvändigt att förmedla budskapen och skapa förståelse kring varumärkesbytet. Genom en bättre förståelse kring förändringsprocessen och vilka faktorer som kommer att ändras i takt med bytet skapas motivationen och engagemanget hos den interna organisationen. Således underlättas vidare förmedlingen av dessa budskap till de externa intressenterna. Involvering av organisationens interna intressenter i förändringsprocessen är en annan grundfaktor för organisationen att tänka på. Då organisationsmedlemmarna känner sig delaktiga och får sin röst hörd skapas en positiv inställning till arbetsprocessen, vilket bidrar till en god image av det nya varumärket. En positiv image och attityd till företaget och det nya varumärket bör även skapas hos de externa intressenterna. Detta kan åstadkommas genom skräddarsydda budskap som tillmötesgår respektive intressents behov och önskemål, men även via en god förståelse kring förändringsprocessen. Budskapen som ska förmedlas är bland annat syftet bakom varumärkesbytet, på vilket sätt organisationen kommer att ändra sig samt på vilket sätt dessa interna förändringar kan gynna de externa intressenterna.

Även ledningens och anställdas roll inom förändringsprocessen är viktig för organisationen att ha i åtanke. Ledningen har bland annat ansvaret att involvera och förmedla de olika budskapen det nya varumärket kännetecknas av till resterande organisationen. De ska även göra organisationsmedlemmarna medvetna om på vilket sätt kommunikationen med de externa intressenterna bör gå tillväga, då anställda har en kommunikativ roll mellan den interna och externa organisationen.

När de ovanstående faktorerna uppmärksammas och organisationen är redo för att gå vidare i bytesprocessen, ska ett beslut fattas. Vid beslutet bör organisationen vara medveten om vem som ska fatta beslutet samt hur en förändringsprocess kommer att påverka organisationen och dess intressenter. Samtliga intressenters åsikter om det nya varumärket är viktigt ha i åtanke då dessa kan bidra med nya idéer och effektivisera bytesprocessen. Samtidigt bidrar intressenternas involvering till bättre relationer med organisationen samt resulterar i en mer positiv attityd gentemot det nya varumärket.

Vid förändringsprocessen är det nödvändigt för organisationen att vara medveten om att genomförandet bör vara genomtänkt och välplanerad och man bör ha tiden i åtanke. Innan lanseringen av det nya varumärket bör organisationen ändra på allt som associeras med det gamla. För att möjliggöra detta bör processen delas in i olika faser för att dels lättare kunna leva upp till de uppsatta målen och dels få en bättre förståelse kring hur genomföringen bör effektiviseras.

Slutligen bör organisationen beakta resultatet av förändringsprocessen, då mätning av resultatet bör ligga i fokus. Det kan bland annat handla om kvalitativa och kvantitativa undersökningar för att ta reda på om företaget verkligen lyckats med förändringsprocessen samt vilka delar man bör bearbeta för att eventuellt effektivisera processen.

7.1 Applicerbarhet i andra miljöer

Denna studie har inriktat sig på tre fallföretag i olikartade branscher, där resultatet vi erhöll var snarlikt. Störst likheter fanns mellan Eon och Swedbank. Optegra skilde sig lite mer men likheter fanns. Utifrån detta anser vi att en heltäckande bild har uppnåtts. Det vi har kommit fram till i vår studie kan gå att applicera på de flesta branscher och företag. Det finns tecken på att storleken på företagen, deras resurser och dylikt, kan ha en betydande roll för hur

processen kommer utvecklas och vilka faktorer man bör beakta. Oavsett storleken, resurserna eller anledningen till bytet anser vi, att vår modell är användbar som en övergripande helhet. Företagen kan i sin tur själva anpassa det efter sina behov. Vårt ramverk är mest användbart på större företag, där varumärkesbytet har större påverkan på organisationen. Vidare är ett bevis på att vår studie är anpassningsbar till andra branscher samt företag, den litteratur vi ändvänt. Denna är inte branschspecifik utan är övergripande kring ett varumärkesbyte. Vi anser även att vår modell skulle kunna vara användbar i andra sammanhang, exempelvis när det är frågan om andra förändringar. Det kan bland annat handla om att ett företag vill expandera sin verksamhet genom att satsa på någon ny affärsinriktning. Även i denna typ av situation anser vi att vårt ramverk kan vara användbart för att ge en övergripande bild på några av de faktorer som är väsentliga att beakta vid olika typer av förändringar.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

I vår studie har vi valt att beröra de faktorer som är mest relevanta vid ett varumärkesbyte. Det finns dock en del forskningsområden som vi valt bort, dessa anser vi kan forskas vidare på i framtida studier. Här kan bland annat nämnas analys av den valda marknaden i takt med varumärkesbytet, där man närmare studerar kunderna och konkurrenterna. Vidare är det relevant att ta reda på vad som händer efter att man lanserat det nya varumärket samt om man verkligen nått det resultat företaget eftersträvat. Mätning av resultatet kan vara något som organisationen bör uppmärksamma.

För att säkerställa vår valda studie, kan man kombinera kvalitativa och kvantitativa undersökningar för att kartlägga hur olika organisationsmedlemmar upplevt varumärkesbytet. Andra studier som inte berörts i uppsatsen är hur ett företag kan marknadsföra ett nytt varumärke.

8 Källförteckning

Publicerade källor

- Aaker, D.A., Biel, A.L., (1993), "Brand Equity and Advertising: an Overview"
- Aaker, D.A., (1995), "*Building Strong Brands*". Magazine: Brandweek, vol 36, p.p 28-33.
- Aaker, D.A., (1999), "*The malleable self, the role of selfexpression in persuasion*", vol 36, p.p 45-57.
- Aaker, D.A., (2001), "*Strategic market management*", 6th edition. Wiley
- Ackerman, L., (1994), "*It's never just a name change*". Across the Board, vol 31, p.p 53-55.
- Alvesson, M., (2001), "*Organisationskultur och ledning*", Malmö: Liber
- Andreassen, T. W. Lindestad, B., (1998), "*Customer Loyalty and complex services- The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degree of service expertis*", International Journal of Service Industry Management, vol.9, No.1, p.p 82-92.
- Anthony, N., R., Govindarajan, V. (2003), "*Management Control Systems*". 11 uppl. New York: McGraw-Hill Companies
- Axelsson, B., (1996), "*Professionell marknadsföring*", Studentlitteratur
- Bergström, A., Blumenthal, D., Crothers, S., (2002), "*Why internal branding matters: The case of Saab*". Corporate Reputation Review, Vol 5, p.p 133-142.
- Bratton, J. G., (1999), "*Human Resource Management – Theory and Practice*", 2nd edition. Macmillan business, Great Brittan.
- Brierley, S., (2002), "*The cult of the manager and the rise of stupidity*". Marketing Week, vol p.p 23.
- Brousseau, K. Driver, M. Hourihan, G & Larsson, R., (2006), "*The seasoned executive's Decision-Making Style*". Harvard Business Review 2006 Feb;84 (2):110-121, 165
- Bryman, A., (2002), "*Samhällsvetenskapliga metoder*". 1 uppl. Malmö: Liber
- Chordas, L., (2006), "*Brand new approach*". Best review, vol 116, p.p 52.
- Clark, T., (1995), "*Managing Consultants: Consultancy As the Management of impressions*", Open University Press: Buckingham, Philadelphia, USA

- De Chernatony, L., (1999), "*Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation*". Journal of marketing management. Westburn publishers ltd, vol 15, p.p 157-179.
- De Pelsmacker, P. Geuens, M. Van Den Bergh, J., (2004), "*Marketing Communications, A European Perspective*". 2nd edition. Prentice Hall
- Douglas, D. Martin, J.S. Krapels, D.H., (2006), "*Communication in the Transition to Self-Directed Work Teams*". Journal of Business Communication, vol 43, Number 4, p.p 295-321.
- Dowling, G., (2001), "*Creating corporate reputations: identity, image, and performance*". Oxford University Press
- Duncan, T. Moriarty. S.E., (1998), "*A communication-based marketing model for managing relationships*". Journal of marketing, vol 62, p.p 1-13.
- Edvinsson, L. Malone, M.S., (1997), "*Intellectual Capital – The Proven Way To Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*". HyperCollins Publishers, Inc, USA
- Edvinsson, L., (2002), "*Corporate Longitude – navigating the knowledge economy*". Bookhouse Publishing, p.p 18-58
- Eisenhardt, K. Brown, S., (1998), "*Time pacing: Competing in market that won't stand still*". Harvard business review, March-April: 59-69
- Grönroos, C., (1997), "*Value-driven Relational Marketing: from products to resources and competencies*". Journal of Marketing Management. The Dryden press, vol 13, p.p 407-419
- Grönroos, C., (2002), "*Service Management och Marknadsföring: en CRM ansats*", Liber ekonomi, Malmö
- Harris, F. De Chernatony, L., (2001), "*Corporate branding and corporate brand performance*". European journal of Marketing, vol. 35. p.p 441-456.
- Hatch, M.J., (1997), "*Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*". Studentlitteratur, Lund.
- Hatch, M. J. Schultz, M., (2003), "*Bringing the corporation into Corporate Branding*". European journal of Marketing, vol.37, p.p 1041-1064.
- Henderson, P.W. Cote, J., (1998), "*Guidelines for selecting or modifying logos*". Journal of Marketing. American Marketing Associate, vol 62, p.p 14-30.
- Jacobsen, D. I., (2002), "*Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*". Lund: Studentlitteratur
- James, D., (2001), "*Image makeovers require gentle touch*", Marketing News, vol 35, p.p 4-5.
- Jones, G. R., (2004), "*Organizational Theory, Design, and Change*", 4th edition. Prentice Hall, New Jersey

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R., (2006), "*Exploring Corporate Strategy*", Enhanced Media Edition, 7th Edition, Prentice Hall, England

Kaikati, J.G., (2003), "*Lessons from Accenture's 3Rs: Rebranding, restructuring and repositioning*". The Journal of Product and Brand Management, vol 12, p.p 477-490.

Kaikati, J.G. Kaikati, A.M., (2003), "*A rose by any other name: Rebranding campaigns that work*". Journal of business strategy, vol 24, p.p 17-23.

Kapferer, J.N., (2004), "*The new strategic brand management; creating and sustaining brand equity long term*". Kogan Page. London and Sterling, VA.

King, S., (1991), "*Brand building in the 1990s*", Journal of Consumer Marketing, vol.8, No.4, p.p 45-53.

Koku, P.S., (1997), "*Corporate name change signaling in the services industry*". The journal of services marketing, vol 11, p.p 392-408.

Landström, H., (2005), "*Entreprenörskapets rötter – Tredje upplagan*", Studentlitteratur, Lund

Lindberg, B., (1982), "*Konsult – Handbok för konsultbranschen*", Bonniers Grafiska Industrier AB, Stockholm

Malhotra, N.K. Birks, D., (2003), "*Marketing research: An applied approach*". Prentice Hall

Malm, A. Kristina, E., (2001), "*Knowledge webs and generative relations: A network approach to developing competencies*". European management journal, vol 19, p.p 174-182.

Marken, G.A., (1990), "*Corporate image- we all have one but few work to protect and project*", Public relations Quarterly, Vol.35, p.p 21-24

Melin, F., (1999), "*Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*" Liber ekonomi, Malmö

Muzellec, L. Lambkin, M., (2006), "*Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*" European journal of marketing, vol 40, p.p 803-824.

Muzellec, L. Doogan, M. Lambkin, M., (2003), "*Corporate rebranding- An exploratory review*". Irish marketing review Dublin. Vol 16, p.p 31-40.

Nelson, S., (2002), "*To rebrand or not to rebrand*". Brandweek. New York, vol 43, p.p 18.

Olins, W., (1990), "*Corporate Identity – Making Business Strategy Visible through Design*" Thames & Hudson, London

Porter, M., E., (1980), "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". The Free Press, New York.

Redmond, C., (2001), “*Branding: change and challenge*”. Pharmaceutical Executive. Eugene. Vol.21, p.p 58-66.

Savage, M., (2006) ,“*Change of tactics paying off in China*”. Media, Hong Kong, p.p 17.

Schlesinger, C.A. Heskeh, J.C (1991) “*The service driven service company*”. Harvard Business review, p.p 71-81.

Sheth, J. Parvatiyar, A., (1995), “*Relationship marketing in consumer marketing: Antecedents and consequences*”. Journal of the academy of marketing science, vol 23, p.p 255-271.

Solomon, M. Bamossy, G. Askegaard, S., (2002), “*Consumer behaviour: A European perspective*”, Second edition. Prentice Hall.

Stuart, H. Muzellec, L., (2004), “*Corporate makeovers: can a hyena be rebranded?*” Journal of brand management. Henry Stewart Publications. London, vol 11, p.p 472-479.

Topalian, A., (2003), “*Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era*”. European journal of marketing, vol.37, p.p 1119-1132.

Upshaw, L., (1995), “*Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*”. New York Chichester: John Wiley

Vinocur, M.R., (2004), “*The trend of changing names*”. American printer. Chicago, vol 233, p.p 40.

Wheeler, A., (2006), “*Designing brand identity. Acomplete guide to crating, building and maintaining strong brands*”. Wiley.

Yap, S.H., (1999), “*How to change a brand in one night*”, Telecom Asia, vol 10, p.p 50-52.

Zeithaml, Valarie, A. – Bitner, Mary Jo, (1996), “*Services Marketing*”, The McGraw-Hill Companies, Inc. International Edition, Malaysia

Elektroniska källor

www.eon.se

www.optegra.se

www.swedbank.se

www.lub.lu.se

Muntliga källor

Anders Ragvald, intervju hos Eon, 29 november 2006

Alex Molvin, intervju hos Optegra 30 november 2006

Johan Aspegren, intervju hos Swedbank 1 december 2006

Uppsatser

Petterson, R. Sundgren, F. Tham, W., (2006) *"Hur påverkar ett namnbyte ett företags varumärkeshantering?"*. (12689) Lunds Universitet.

Föredrag

3M *"Innovation – kunskap och fantasi"* 26 september 2006. Lunds universitet

Artiklar med anonyma författare:

"Agi masterminds a global plan", London, June s. 18-23 (2005)

Bilagor

Bilaga 1 Intervjudata

Person:	Företag:	Datum:	Längd:
Johan Aspegren	Eon	2006-11-29	58 min.
Alex Molvin	Optegra	2006-11-30	51 min.
Anders Ragvald	Swedbank	2006-12-01	38 min.

Bilaga 2 Intervjuguide

Vi är tre magisterstudenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Då vår uppsats berör varumärkesförändring, har vi valt kontaktat er då vi förstått att ni genomgått en sådan process. Syftet med uppsatsen är att klargöra olika faktorer vilka bör beaktas vid en varumärkesförändring. Främst kommer vi att fokusera på de interna och externa faktorer kopplade till organisationen. Det är dessa faktorer vi hoppas kunna diskutera med dig för att skaffa en uppfattning om ramverket vi kommer att framföra, kommer stämma överens med praktiken. Detta hoppas vi kunna hjälpa framtida företag som står inför liknande utmaningar och är villiga att genomföra ett byte av sitt varumärke, grundade på olika anledningar. Nedanstående frågor har som avsikt att ge dig en liten förberedelse för vad vi kommer att beröra inför intervjun.

Anledning till bytet

1. Vad ligger till grund för bytet av ert varumärke?

Faktorer att beakta (Här kommer fokus att ligga)

2. Vem eller vilka har varit ansvariga för processen vid rebranding?
3. Vilken roll har er ledning haft vid förändring av varumärket?
4. Har ni anlitat en extern person eller konsult vid arbetsprocessen?
5. Vilken roll har anställda haft vid förändring och arbetsprocessen av ert varumärkesbyte?
6. Tycker du att anställdas motivation och delaktighet inom bytesprocessen spelar en central roll?
7. Hur ändrades ledningens arbetsprocesser vid förändringen?
(Hela organisationens kommunikation, uppfattning)
8. Hur har er strategi förändrats före, under och efter förändringsprocessen?
(Core strategy, strukturkapital, positionering)
9. Vilka strategier har ni haft för själva bytet och vad har ni beaktat här?
10. Har ni beaktat era resurser och vilken roll har de haft? (humankapital, nätverk, finansiellt kapital, kärnkompetens)

11. Hur beroende är ni av era externa intressenter, och på vilket sätt?
12. Hur viktiga är kundernas uppfattning om bytet av ert varumärke och har den förändrats på ett positivt eller negativt sätt?
13. Vilken roll har resurser spelat vid arbetsprocessen?
(Humankapital, finansiell kapital)
14. Hur har företaget förändrats och hur ser framtiden ut?
(Mål, resurser, vision och kultur) (Samt gå in mer på dessa punkter)

Kommunikation

15. Hur sker er kommunikation med era externa intressenter samt vilka budskap har ni kommunicerat?
(Vilka marknadsföringsverktyg har ni använt?)

Beslut

16. Vem och hur fattas beslutet?
17. Vilka faktorer väges in när det kommer till ett beslutstagande?

Genomförande

18. Hur gick ert genomförande av varumärkesbyte till?
19. Vilka marknadsföringsverktyg användes?

Resultat

20. Vilka är konsekvenserna av ert varumärkesbyte, samt vilka rekommendationer ger ni till ett företag som vill ändra sitt varumärke?

Bilaga 3 Exempel på transkribering

F: Vi tänkte kolla på ett mer generellt perspektiv då vi tänkte oss att vi ville testa det här ramverket på ett visst några företag som har valt att genomföra det och vi kommer kort också beskriva hur beslutet tagits av vem hur genomförandet skett och det slutliga då konsekvenserna med varumärkes bytet.

Vårt huvudliga syfte eller fokus kommer ligga då på det interna och externa inom organisationen men då vi kommer att koppla strategi och marknadsföring är det viktigt för oss att kolla på hur strategiförändringar skett, hur man valt att kommunicera och anpassa anställda mot organisationen mot det nya målet.

J: Det är lite spännande ju.

F: Vi kanske kan intervjua någon anställd eller någonting i framtiden kanske nästa vecka eller nästa vecka igen vi har ju.

J: Jaja det är bara att, vill ni ha namn eller hugga någon det går bra vilket som va.

J: Jag är presschef i bolaget men har alltid ett finger med lite överallt så jag kan naturligtvis en hel del om detta.

J: Lite kort kan man säga så här vi skulle gå från Sydkraft till Eon och att byta identitet är då inte lätt vare sig man är stor eller liten men vi var ju då rätt så stora och var välkända och vunnit en massa priser för att vi hade varit duktiga i vår kommunikation med omvärlden och var välkända helt enkelt vi hade en stark position på marknaden, då skulle vi byta namn och vad gjorde vi då. Jo då finns det ju, Eon i Tyskland vårt moderbolag ligger ju i Tyskland, i Dusseldorf har de sitt huvudkontor. Dom har då tagit fram ett grund dokument alltså en varumärkesplattform som ser ut på ett speciellt sätt. Sen kan man ju då säga, fungerar den Tyska varumärkesplattformen i Sverige? Nja inte riktigt för att vi har då en mycket längre historia bakom oss när det gäller avregleringen vi har en helt annan typ av avreglering i Sverige och vi är mycket mer offensiva i Sverige än vad man är i Tyskland. Så därför var man tvungen att skruva lite grand på det och då tittar man på, tog fram värdord och det fanns i den tyska varumärkesplattformen och sen så satte man ihop det med det som fanns i Sydkraft...

Bilaga 4 Logo och slogan

Förändring av logo och slogan är vanligt när ett företag byter sitt namn. Processen är tidskrävande och kostsam, (Koku, 1997) men den kan även framkalla en stark och positiv känsla hos intressenter och konsumenter samt verka som fördel för företaget när den nya namnet introduceras, (Stuart et al, 2004).

Den nya logo och slogan som företaget väljer efter förändringen av ett namn, bör symbolisera den nya organisationen och reflektera dennes värde och image, samt avspegla positionsstrategin av företagets nya varumärke, (Upshaw, 1995). Den nya logon ska uppfattas som företagets signatur och kan användas bland annat inom kommunikation med intressenterna, (Henderson et al, 1998).

Även färgbyte är vanligt vid företags namnbyte. Det är viktigt att den nya färgen framkallar känslor hos intressenterna. Vidare bör den uttrycka företagets nya identitet och stimulera varumärkesassociationen samt differentiera sig gentemot konkurrenterna, (Wheeler, 2006).