

Varumärkesbyggnad - Var ligger ansvaret?

Elisabeth Matsson

Kandidatuppsats i handelsrätt

HARH12

HT2014

Handledare:

Marianne Steneroth Sillén



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Innehållsförteckning

Förkortningar	6
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Syfte och frågeställning.....	9
1.3 Avgränsningar	9
1.4 Metod och material	9
1.5 Disposition	11
2. Varumärket	13
2.1 Inledning	13
2.2 Fem ansvarsområden.....	14
2.2.1 Brand equity.....	14
2.2.2 Varumärkespositionering.....	16
2.2.3 Varumärkesförlängning	17
2.2.4 CSR.....	18
2.2.5 Marknadskommunikation	19
2.3 Sammanfattning	20
3. Kompetensfördelningen mellan stämman, styrelsen och VD	22
3.1 Inledning	22
3.2 Bolagsorganens ansvarsområden	23
3.2.1 Bolagstämmans ansvarsområde	23
3.2.2 Styrelsens ansvarsområde	24
3.2.3 VD:s ansvarsområde	26
3.3 Rättspraxis.....	28

3.4	Sammanfattning	30
4.	Analys.....	31
4.1	Inledning	31
4.2	De olika ansvarsområdena	31
4.2.1	Ansaret för brand equity	31
4.2.2	Ansaret för varumärkespositionering.....	32
4.2.3	Ansaret för varumärkesförlängning	33
4.2.4	Ansaret för CSR.....	34
4.2.5	Ansaret för marknadskommunikation	35
4.3	Var ligger ansaret för varumärkesbyggandet?	35
5.	Sammanfattning och slutsats	39
6.	Avslutande reflektioner	40
	Källförteckning.....	42

Summary

The brand is one of the most valuable assets for a company. Brand building is a major part of the value creating process within a company and has recently become an issue for top management. To create and build strong brands, in order to increase the company's profits, is allowed according to ABL. However, ABL is not clear about whether brand building should be the CEO's responsibility, the board of director's responsibility or if it should be included in the shareholders responsibility. The aim of this thesis has therefore been to determine which of these three corporate bodies can be held responsible for building and strengthening the company's brands.

In order to fulfill this study's purpose, ABL have been used and analyzed together with doctrine, propositions and court cases. Other types of references have also been used, such as management papers, articles et cetera. These other sources have been used to identify vital brand building features that can be essential for the determination of the brand building responsibility. These features include brand equity, brand positioning, brand extensions, CSR and communication.

In order to determine whether one corporate body can be held responsible for brand building within a Swedish company, numerous aspects needs to be considered. These aspects include articles of associations, routines, internal directives, the resulting consequences of the decision and the properties of the company. If these aspects are being overlooked and not considered at all, the result suggests that the board of directors is responsible for a company's brand building. However, these vital aspects are not negotiable and needs to be considered in every situation, meaning that if they are not considered it is impossible to determine who's responsible. The conclusion, that the board of directors is responsible for a company's brand building, is therefore only a simplification and this study does not provide a reliable result. Empirical methodology is therefore suggested for future studies when determining who is responsible for brand building within a Swedish company.

Sammanfattning

Varumärket är en av bolagens mest värdefulla tillgång och varumärkesbyggnad anses således som en central process för att öka vinsten i bolaget. Numera har varumärkesbyggnad gått från att vara en angelägenhet för marknadsföringsavdelningen till att hanteras av bolagets ledning. Att skapa starka varumärken i syfte att öka vinsten i bolaget är förenligt med ABL men det framgår dock inte om det är stämman, styrelsen och VD som kan anses ansvara för denna viktiga process. Syftet med uppsatsen är att utreda huruvida varumärkesbyggnad kan anses falla inom VD:s, styrelsens eller stämmans ansvarsområde.

För att fullfölja uppsatsens syfte har rättskälleläran tillämpats då lagtext, förarbeten, rättspraxis och doktrin har presenterats och analyserats. Vidare har även källor som företagsekonomiska tidskrifter, nyhetsartiklar med mera använts för att identifiera väsentliga varumärkesbyggande ansvarsområden som varit avgörande för en avgränsning av kompetensfördelningen inom varumärkesbyggnad. De varumärkesbyggande ansvarsområdena innefattar brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR och marknadskommunikation.

För att utreda vilket bolagsorgan som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag måste ett antal väsentliga faktorer beaktas. Dessa faktorer innefattar bolagsordning, sedvänja, interna direktiv, beslutets betydelse samt verksamhetens art. Om hänsyn endast tas till varumärkesbyggandets generella betydelse och konsekvenser för bolaget, framgår det att det är styrelsen som kan anses ansvara för ett svenskt aktiebolags varumärkesbyggnad. Det framgår dock att dessa ovan nämnda faktorer inte går att bortse ifrån och att en omfattande utredning erfordras i varje specifikt fall. Detta innebär att studiens resultat endast är en förenkling eftersom resultatet grundar sig i att väsentliga faktorer har bortsetts ifrån. För att få ett mer pålitligt resultat förslås därför empirisk undersökning för framtida forskning.

Förkortningar

ABL	Aktiebolagslagen (2005:551)
CSR	Corporate Social Responsibility
HD	Högsta domstolen
NJA	Nytt juridiskt arkiv
Prop	Proposition
VD	Verkställande direktör

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Idag finns det ca en miljon bolag som verkar på den svenska marknaden, varav ca 400 000 är aktiebolag.¹ Ett aktiebolags syfte är att generera vinst till aktieägarna enligt 3 kap. 3 § aktiebolagslagen (2005:551) (ABL) såvida inget annat föreligger enligt bolagsordningen. För att öka lönsamheten i ett aktiebolag och fullfölja verksamhetens vinstsyfte enligt 3 kap. 3 § ABL måste viktiga beslut av både långsikt och kortsiktig karaktär tas. Historiskt har ett antal olika modeller, metoder, faktorer, teorier et cetera ansetts vara hemligheten bakom ett framgångsrikt resultat vilket i sin tur genererat hög vinst för bolaget.

En av de faktorer som idag anses vara avgörande för ett bolags vinstskapande är att bygga starka varumärken.² För att uppnå konkurrensfördelar på marknaden och på så sätt öka vinsten i bolaget måste ett företag erbjuda ett antal preferenser som värdesätts av kunderna. Genom att skapa starka varumärken ökar möjligheten att kunder får unika fördelaktiga associationer till varumärket vilket kan resultera i konkurrensfördelar för bolaget.³ Jin et al. poängterar dock att starka varumärken inte föds, utan de skapas, och att uppförandet av starka varumärken kräver stora insatser och kontinuerlig omsorg.⁴ Dahlén och Lange menar att det sällan är varans upplevda kvalitet som avgör huruvida konsumenterna väljer en produkt eller ej, utan att skillnaden ligger i hur varumärket upplevs, vilket påvisar varumärkets väsentliga roll för bolagets lönsamhet.⁵ Ett varumärke har således gått från att anses vara en symbol och logotyp utan signifikant betydelse för ett

¹ Bergström, Clas & Samuelsson, Per. *Aktiebolagets Grundproblem*. 4 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2012. s. 48; Sandström, Torsten. *Svensk aktiebolagsrätt*. 4 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2012, s. 59

² Melin, Frans. The brand as a value creator. I Holger, Lena. Holmberg, Ingalill. *Identity trademarks, logotypes and symbols*. Stockholm: Nationalmuseum & Raster Förlag, 2002, s. 109

³ Hillenbrand, Philipp. Alcauter, Sarael. Cervantes, Javier & Barrios, Fernando. *Better branding: brand names can influence consumer choice*. I Journal of Product and Brand Management, nr 22, 2013, s. 300; Davis, Scott. *The power of the brand*. I strategy & Leadership, nr 28, 2000, s. 4

⁴ Jin, Yanhong. Zilberman, David. Heiman, Amir & Li, Ying. *Willingness to pay for brands: a cross-region, cross-category analysis*. I Agricultural Economics, nr 42, 2011, s. 141

⁵ Dahlén, Mikael & Lange, Fredrik. *Optimal marknadskommunikation*. 2 uppl. Malmö: Liber, 2009, s. 12

företags framgång till att betraktas som en av företagens mest värdefulla tillgång.⁶ Detta har resulterat i att varumärkesfrågor har gått från att vara en angelägenhet för endast marknadsföringsavdelningen till att idag hanteras av bolagets ledning.⁷

Allt fler svenska företag har uppmärksammat varumärket som den värdefulla tillgång det är och har således påbörjat rekryteringen av styrelseledamöter och verkställande direktör (VD) som besitter kunskap inom varumärkesbyggnad. Exempelvis utsåg Thule Group år 2011 nya styrelseledamöter och ordförande i syfte att stärka deras varumärke för att öka lönsamheten.⁸ Likaså året därpå tillsatte eventbyrån Dreambag en ny styrelseledamot i syfte att hantera deras mest värdefulla tillgång, varumärket.⁹ Det är inte enbart styrelseledamöter som har tilldelats uppgiften att hantera bolagets varumärken, utan likaså VD. Exempelvis hävdade Volvo Personvagnars nytillsatta VD år 2012 att ett av hans största fokus skulle vara att stärka varumärket i syfte att uppnå ett mer framgångsrikt resultat.¹⁰

Det framgår att varumärkesbyggnad har blivit en högaktuell angelägenhet för att öka lönsamheten för företag och att svenska bolag tillsätter nya styrelseledamöter och VD i syfte att hantera varumärkena för att öka bolagets vinst. Att skapa starka varumärken i syfte att öka vinsten är förenligt med lag enligt 3 kap. 3 § ABL. Dock framgår det inte tydligt i lagen huruvida varumärkesbyggnad faller inom VD:s löpande förvaltning enligt 8 kap. 29 § ABL, om det ingår i styrelsens uppgift enligt 8 kap. 4 § ABL, eller om det kanske till och med faller under stämmans exklusiva kompetens enligt 7 kap. 1 § ABL. Bedömningen om vilket av de tre bolagsorganen som kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad enligt gällande rätt är ett hittills helt outforskat område som kräver precisering. Med detta sagt återstår nu att undersöka huruvida varumärkesbyggnad faller inom VD:s, styrelsens eller stämmans ansvarsområde enligt gällande rätt.

⁶ Melin, s. 109; Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*. 14 uppl. Harlow: Pearson Education, 2011, s. 263-264; Ghauri, Pervez N & Cateora, Philip. *International Marketing*. 3 uppl. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2010, s. 268

⁷ Melin, s. 109

⁸ Mynewsdesk. *Thule Group får ny styrelse med fokus på varumärkesbyggande och detaljhandel*. <http://www.mynewsdesk.com/se/thule/pressreleases/thule-group-faar-ny-styrelse-med-fokus-paa-varumaerkesbyggande-och-detaljhandel-626370>

⁹ Dreambag. *Ny VD på Dreambag – och förstärkning i styrelsen*. <http://www.dreambag.se/ny-vd-pa-dreambag/>

¹⁰ Rabe, Mattias & Gustafsson, Erik. *Stefan Jacoby ersatt på grund av olönsamhet – ny vd för volvo utsedd*. <http://www2.teknikensvarld.se/2012/10/19/35548/stefan-jacoby-ersatt-pa-grund-av-olonsamhet--ny-vd-for-volvo-utsedd/>

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka huruvida varumärkesbyggnad faller inom VD:s, styrelsens eller stämmans ansvarsområde. Frågeställningen som uppsatsen behandlar och ämnar besvara lyder således:

Var ligger huvudansvaret för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag?

För att besvara frågeställningen granskas olika varumärkesbyggande ansvarsområden som kan anses tillkomma bolagets ledning följt av bolagsorganens individuella ansvarsområden och den rådande kompetensfördelningen. Vidare avses att utreda huruvida det finns några generella väsentliga gränsdragningskriterier vid avgörandet av vilket bolagsorgan som kan anses ansvara för varumärkesbyggandet enligt gällande rätt.

1.3 Avgränsningar

Syftet är att utreda vem av stämman, styrelsen och VD, kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad. Fokus är att undersöka och fastställa bolagsorganens ansvarsområden och dess gränsdragning som berör de strategiska frågorna i svenska aktiebolag som även möjligen kan tillämpas på varumärkesbyggnad. Syftet är inte att behandla kompetensfördelningen inom andra ansvarsområden som inom exempelvis vinstutdelning, medelsförvaltning, bokföring et cetera. Dessa ansvarsområden behandlas därför inte närmare.

Vidare behandlas endast svensk nationell rätt, även med kännedomen att EU-rätten står över den svenska rätten. Anledningen till detta är att den svenska rätten förutsätts överensstämma med EU-rätten och anses således inte behövas behandlas närmare i denna uppsats.

1.4 Metod och material

Valet av den metod som skall tillämpas i uppsatsen är av stor betydelse och utgör grunden för det tillvägagångssätt som skall praktiseras. Juridisk problemlösning sker alltid med hjälp av en form av juridisk metod.¹¹ Den juridiska argumentationen är en central del av rättsvetenskapen där användningen av

¹¹ Eklund, Karin & Stattin, Daniel. *Aktiebolagsrätt och aktiemarknadsrätt*. Uppsala: Författarna och Iustus Förlag, 2013, s. 35

relevant material spelar en väsentlig roll. I denna studie har juridisk metod beaktats där främst rättskällevärdet har tillämpats eftersom det överensstämmer med uppsatsens syfte, att undersöka gällande rätt med hjälp av lämpliga rättskällor.¹²

Den primära rättskällan som har nyttjats i denna studie är ABL som har använts för att klargöra bolagsorganens ansvarsfördelning och är den rättskällan som enligt rättskällevärdet *skall* beaktas.¹³ För att tyda lagtexten och för att exemplifiera dess innehåll har propositioner och rättspraxis nyttjats.¹⁴ Propositioner och rättspraxis tillhör de rättskällor som enligt rättskällevärdet *bör* användas och skall vid sitt uppförande ha grundats i lag och därmed tydliggöra lagens innebörd.¹⁵ Förarbeten har i huvudsak nyttjats i denna studie för att tydliggöra lagtextens innebörd som behandlar bolagsorganens ansvarsområden. För att undersöka och exemplifiera huruvida vissa specifika ansvarsområden ansetts tillfalla stämman, styrelsen eller VD, samt för att identifiera avgörande gränsdragningskriterier, har ett antal olika rättsfall granskats.

Peter Westberg menar att rättsfall kan ses som en väsentlig del i att granska gällande rätt och påvisar hur lagen skall tolkas och tillämpas.¹⁶ Trots att rättspraxis generellt anses vara en väsentlig del vid fastställande av gällande rätt har rättspraxis endast fått ett begränsat utrymme i denna studie. Varumärkesbyggnad har blivit en angelägenhet för bolagets ledning relativt nyligen och allt fler svenska aktiebolag har börjat uppmärksamma detta framgångsrecept de senaste åren. I dagsläget finns det således endast rättspraxis som behandlar kompetensfördelningen mellan bolagsorganen under andra omständigheter. Dock förespås rättspraxis även i framtiden som behandlar kompetensfördelningen inom varumärkesbyggnad eftersom detta är ett ansvarsområde som blir allt mer aktuellt och som saknar tydlig ansvarsfördelning, vilket påvisar studiens väsentlighet. De rättsfall som presenteras och diskuteras i

¹² Sandgren, Claes. *Rättsvetenskap för uppsatsförfattare*. 2 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2007, s. 36 & 55-56

¹³ Peczenik, Alexander. *Juridikens teori och metod*. Stockholm: Norstedts Juridik, 1995, s. 35

¹⁴ Leijonhufvud, Madeleine. Förarbeten. I Bernitz, Ulf. Heuman, Lars. Leijonhufvud, Madeleine. Seipel, Peter. Warnling-Nerep, Wiweka. Vogel, Hans. *Finna rätt*. 11 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2010, s. 109

¹⁵ Peczenik, s. 35-37 & 40-42

¹⁶ Westberg, Peter. Prejudikattolkningens ABC. I NumHauser-Henning, Ann. *Normativa perspektiv*. Lund: Juristförlaget, 2000, s. 583-584

denna uppsats är således de som funnits mest lämpliga för att konkretisera och exemplifiera bolagsorganans ansvarsområden och dess gränsdragning. Trots några av dessa rättsfalls höga ålder, har dessa skapat grunden för hur bolagsorganans ansvarsområden skall avgränsas och hänvisas fortfarande till av domstolarna. Med hänsyn till detta anses de fortfarande vara betydelsefulla med ett visst prejudicerande värde och bedöms således även lämpliga för denna studie.

För att utreda gällande rätt har även doktrin nyttjats, vilket enligt rättskällevärdeläran är den rättskällan som *får* användas.¹⁷ Nedan presenteras material från ett flertal olika författare med avsikten att generera en så pass bred kännedom som möjligt inom ämnet genom att presentera doktrinförfattarnas tankar och kommentarer. Doktrinen verkar inte endast som en informationsförmedlare, utan den tydliggör och förklarar de luckor som lätt kan uppstå när andra rättskällor lämnar ofullständiga upplysningar. Doktrinen bidrar med att förmedla nya synsätt och idéer vilket kan föra den juridiska utvecklingen framåt. Även om doktrin väldigt sällan åberopas i förarbeten känner ofta den kunnige till dess formuleringar och resonemang och använder sig av dem, vilket påvisar doktrinen betydelse.¹⁸

Doktrin, rättspraxis, förarbeten och lagtext har varit en väsentlig del för studiens framställning och analys. För att urskilja väsentliga varumärkesbyggande aktiviteter, i syfte att urskilja vem som kan anses ansvara för ett aktiebolags varumärkesbyggnad, har även andra källor nyttjats så som företagsekonomiska tidsskrifter och nyhetsartiklar. Totalt har fem varumärkesbyggande ansvarsområden identifierats: brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, Corporate Social Responsibility (CSR) och marknadskommunikation. Dessa fem ansvarsområden representerar fem olika tillvägagångssätt för att skapa och stärka varumärket och som har olika effekter och konsekvenser för bolaget.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i 6 kapitel. Denna kapiteluppdelning är konstruerad för att läsaren skall kunna ta till sig innehållet på ett sådant tydligt och pedagogisk sätt

¹⁷ Peczenik, s. 42-44

¹⁸ Vogel, Hans-Heinrich. Den juridiska litteraturen. I Bernitz, Ulf. Heuman, Lars. Leijonhufvud, Madeleine. Seipel, Peter. Warnling-Nerep, Wiweka. Vogel, Hans. *Finna rätt*. 11 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2010, s. 179-180

som möjligt och därmed kunna följa studiens gång. I kapitel 2 presenteras varumärkets roll och dess påverkan på bolagets lönsamhet. Vidare presenteras fem olika identifierade varumärkesbyggande ansvarsområden som innefattar: brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR och marknadskommunikation. Syftet är att tydligt påvisa vilka åtgärder ett bolag kan vidta för att aktivt arbeta med att stärka varumärket samt illustrera dess betydelse för att öka lönsamheten i bolaget.

I kapitel 3 behandlas de tre bolagsorganens olika ansvarsområden och den rådande kompetensfördelningen. Vidare presenteras exempel på de ansvarsområden som har ansetts tillfalla VD, styrelsen och stämman i tidigare fall. Syftet med detta kapitel är att fastställa de tre bolagsorganens ansvarsområden och urskilja väsentliga faktorer som är avgörande vid en gränsdragning av bolagsorganens kompetensfördelning.

I kapitel 4 analyseras och diskuteras det insamlade materialet. Först utreds vilket av de tre bolagsorganen som torde ansvara för de fem identifierade varumärkesbyggande ansvarsområdena följt av en sammanfattande analys för att avgöra vem som generellt kan anses ansvara för att bygga och stärka bolagens varumärken. Syftet är att urskilja vem som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag och samtidigt kritiskt granska det insamlade materialet och ta ställning till huruvida materialet kan tillämpas vid en gränsdragning av kompetensfördelning inom varumärkesbyggnad.

I kapitel 5 presenteras en sammanfattning av det insamlade materialet följt av de slutsatser som studien har genererat samt svar på uppsatsens frågeställning. Vidare presenteras i kapitel 6 avslutande reflektioner med förslag på framtida forskning.

2. Varumärket

2.1 Inledning

På 50-talet hävdade Levy och Gardner att en bra fysisk produkt inte är tillräckligt konkurrenskraftig på egen hand; utan för att öka lönsamheten i företaget måste produkten differentieras utöver de fysiska attributen.¹⁹ Därefter började den ännu idag varaktiga diskussionen om att framhäva varumärket bakom produkten och på så vis uppnå konkurrensfördelar för att öka vinsten i bolaget.

Varumärkesbyggnad är numera en central byggsten för en framgångsrik marknadsföring, som syftar till att differentiera sig gentemot konkurrenterna genom att skapa rätt associationer till sitt varumärke.²⁰ Genom att skapa starka varumärken ökar möjligheten att generera unika positiva associationer till varumärket hos konsumenterna, vilket kan leda till konkurrensfördelar för bolaget. För att lyckas med detta, måste ett företag erbjuda ett antal preferenser som faktiskt värdesätts av kunderna.²¹

Varumärken definieras av the American Marketing Association som:

”a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors”²²

Varumärket är en avgörande faktor när det kommer till val av produkt eftersom konsumenterna tenderar att basera sina val på hur varumärket upplevs istället för produktens uppenbara kvalitet, vilket påvisar varumärkets väsentlighet.²³ Idag anses varumärket vara en av företagens mest värdefulla tillgång och kräver därför ständig omsorg och varsam hantering.²⁴ Ett varumärke anses inte representera endast en vara eller en tjänst som ett företag erbjuder, utan varumärket

¹⁹ Gardner, Burleigh & Levy, Sidney. *The product of the Brand*. I Harvard Business Review, nr 33, 1955, s. 39

²⁰ Dahlén & Lange, s. 229

²¹ Hillenbrand, Alcauter, Cervantes & Barrios, s. 300; Davis, s. 4

²² Kotler & Keller, s. 263

²³ Dahlén & Lange, s. 12

²⁴ Melin, s. 109; Kotler & Keller, s. 263-264; Ghauri & Cateora, s. 268; Jin, Zilberman, Heiman & Li, s. 141

representerar vad företaget faktiskt gör och står för.²⁵ Varumärket reducerar risken vid köp av en produkt och genererar tillit till konsumenterna; om varumärket misslyckas med detta anses även varumärket misslyckat och ses således endast som en produkt som bolaget säljer utan någon signifikant betydelse.²⁶

Vetskapen om att starka varumärken verkar som ett framgångsrecept för företag idag har resulterat i att varumärkesfrågor har gått från att vara en angelägenhet för endast marknadsföringsavdelningen till att idag hanteras av bolagets ledning.²⁷ Bolagets ledning är således ansvarig för att skapa och stärka varumärket i syfte att öka vinsten i bolaget. Dock, frågan som uppstår är: hur skall ledningen gå tillväga för att bygga starka varumärken? – Att skapa starka varumärken är ingen enkel uppgift och det finns inget generellt framgångsrecept som gäller för uppbyggandet av samtliga varumärken.²⁸ I denna studie har fem olika varumärkesbyggande ansvarsområden identifierats som alla syftar till att stärka och bygga varumärket och därmed öka bolagets vinst. Dessa fem varumärkesbyggande ansvarsområdena presenteras nedan och innefattar: brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR och marknadskommunikation.

2.2 Fem ansvarsområden

2.2.1 Brand equity

Brand equity är en väsentlig del av ett företags varumärkesbyggnad och är ett mångfacetterat och omdiskuterat begrepp som kan beskrivas som ”the added value endowed to products and services” vilket översätts som ett mervärde som tillförs en produkt.²⁹ Att tillföra ett mervärde som värdesätts av konsumenterna har många fördelar för varumärket. Exempelvis kan detta mervärde leda till ökad köpintention hos konsumenterna och differentiering av varumärket vilket kan resultera i konkurrensfördelar för bolaget.³⁰

²⁵ Davis, s. 4

²⁶ Kapferer, Jean-Neol. *The new strategic brand management, advanced insights & strategic thinking*. 5 uppl. London: Kogan page, 2012, s. 20

²⁷ Melin, s. 109

²⁸ Kay, Mark. *Strong brands and corporate brands*. I *European Journal of Marketing*, nr, 40, 2006, s. 744

²⁹ Kotler & Keller, s. 265

³⁰ Pappu, Ravi. Quester Pascale G & Cooksey, Ray W. *Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence*. I *Journal of Product & Brand Management*, nr 14, 2005, s. 143

Brand equity kan åstadkommas på ett antal olika sätt. En populär metod för att skapa ett mervärde är att använda sig av varumärkespersonligheter som kan leda till en förstärkt relation mellan varumärket och konsumenten.³¹ Konsumenter tenderar att köpa varumärken som de kan identifiera sig med och som besitter en liknande personlighet som de själva, vilket påvisar varumärkespersonlighetens väsentlighet.³² Vidare har David Aaker, som är en förespråkare inom ämnet, identifierat fem element som skapar mervärde för varumärket. Dessa faktorer är varumärkeslojalitet, varumärkeskänedom, varumärkesassociationer, upplevd kvalitet och andra egenutvecklade varumärkestillgångar.³³ Konsumenterna tolkar de signaler som varumärket utsänder och utvecklar därmed åsikter om varumärket; vilket i sin tur påverkar dess brand equity genom reflektion av hur konsumenterna känner, tycker och agerar i förhållande till varumärket. När dessa element upplevs som fördelaktiga av konsumenterna anses varumärkets brand equity vara positivt.³⁴

Köp av produkt är i själva verket den viktigaste varumärkesresponsen för ett företag och reflekterar varumärkets konkurrensförmåga.³⁵ Positiv brand equity skapar etableringshinder för konkurrenter och resulterar ofta i ökad vinst för företaget då varumärket både bibehåller och attraherar nya kunder. Likaså påverkar brand equity bolagets förmåga att få konsumenterna att betala ett högre pris för produkten vilket kan öka lönsamheten.³⁶ Att få konsumenterna att erlægga en prisprenie är en viktig del av brand equity och indikerar varumärkeslojalitet.³⁷

Som ovan nämnts består brand equity av ett antal olika element vilka särskiljer ett varumärke från konkurrenter och påverkar uppfattningen av varumärket.³⁸ Ett varumärke kan skapa relationer med konsumenterna, vilket är en viktig del av varumärkesbyggandet eftersom dessa relationer påverkar konsumenternas

³¹ Long-Yi, Lin. *The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers*. I *Journal of Product & Brand Management*, nr 19, 2010, s. 4

³² Aaker, Jennifer L. *Dimensions of Brand Personality*. I *Journal of Marketing Research*, nr 34, 1997, s. 347

³³ Aaker, David. *The value of Brand Equity*. I *Journal of Business Strategy*, nr 13, 1992, s. 28

³⁴ Kapferer, s. 151; Kotler & Keller, s. 265

³⁵ Netemeyer, Richard G. Krishan, Balaji. Pullig, Chris. Wang, Guangping. Yagci, Mehmet. Dean, Dwane. Ricks, Joe & Wirth, Ferdinand. *Developing and validating measures of facets of consumer-based brand equity*. I *Journal of Business Research*, nr 57, 2004, s. 220

³⁶ Tiwari, Munish Kumar. *Separation of Brand Equity and Brand Value*. I *Global Business Review*, nr 11, 2010, s. 421-422

³⁷ Netemeyer et al., s. 211

³⁸ Tiwari, s. 421

uppfattning av varumärket. För att kunna tillföra ett mervärde till produkten och därmed uppnå en positiv brand equity, krävs en kontinuerlig omsorg och arbete för att kunna identifiera, utveckla och hantera relevanta varumärkeselement.³⁹ Brand equity innefattar således både strategiska beslut som har en stor inverkan på bolagets lönsamhet och mindre justeringar som kräver kontinuerlig hantering i bolaget.

2.2.2 Varumärkespositionering

Varumärkespositionering verkar som ett redskap för att åstadkomma en konkurrensfördel i konsumenternas medvetande. Positionering är en central del i att utveckla starka konsumentrelationer och för att uppnå positivt brand equity.⁴⁰ Positionering är inte vad som görs med själva produkten utan det innefattar vad som görs med konsumenternas tankar.⁴¹ Kotler och Keller beskriver det som att positioneringen av ett varumärke identifierar hur konsumenterna upplever varumärket i relation till varumärkets image och vad det faktiskt erbjuder.⁴² Positionering kan ses som ett systematiskt sätt att få tillgång till konsumenternas tankar och därmed förstå och således kunna fokusera på de mest effektiva tillvägagångssätten för att bemöta konsumenternas behov och efterfrågan.⁴³

Vid framställandet av varumärkespositionering måste kommunikationen till det potentiella kundsegmentet beaktas liksom produkt- och värdedifferentieringar.⁴⁴ För att uppnå en framgångsrik varumärkespositionering krävs det att de positioneringsansvariga kan besvara ett antal frågor. Dessa frågor innefattar: vem/vilka är de utvalda kundsegmenten som önskas nås, vilka fördelar erbjuds, vilka löften har varumärket och vilka konkurrerar varumärket med.⁴⁵ När dessa frågor kan besvaras och utgör grunden för positioneringsstrategin har varumärket en större chans att besitta en unik position i konsumenternas medvetande. Det är dock viktigt att företaget bakom varumärket försäkras sig om att de verkligen kan leverera det som utlovats och att positioneringsstrategin verkligen bygger på vad

³⁹ Tiwari, s. 422

⁴⁰ Gwin, Carol & Gwin, Carl. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. I *Journal of Marketing Theory and Practice*, nr, 2003, s. 30-31

⁴¹ Ghauri & Cateora, s. 252

⁴² Kotler & Keller, s. 298

⁴³ Ghauri & Cateora, s. 252

⁴⁴ Gwin & Gwin, s. 30

⁴⁵ Kapferer, s. 152

det önskade kundsegmentet behöver och efterfrågar.⁴⁶ Varumärkespositionering anses således som ett långsiktigt strategiskt beslut som syftar till att besitta en unik position i konsumenternas medvetande som påverkar lönsamheten i bolaget.

2.2.3 Varumärkesförlängning

För att uppnå konkurrensfördelar på marknaden kan ett varumärke förlängas genom att introducera ett flertal produkter under samma varumärken, både horisontellt och vertikalt.⁴⁷ En horisontell förlängning innebär att varumärket förlängs till en annan produktkategori medan en vertikal förlängning innebär en förlängning inom samma produktkategori men med en modifiering av antingen pris och/eller kvalitet.⁴⁸

Introduktionen av en varumärkesförlängning är en fördelaktig och framgångsrik marknadsföringsstrategi för att öka vinsten i företaget.⁴⁹ Trots att det ses som ett framgångsrecept för att öka vinsten i bolaget är det viktigt att vara medveten om att varumärkesförlängning kan innebära såväl fördelar som risker.⁵⁰ Att förlänga ett varumärke anses mer fördelaktigt än att introducera ett nytt varumärke eftersom risken och kostnaden för den nya förlängda lanseringen reduceras jämfört med en ny varumärkeslansering.⁵¹ En förlängning av ett starkt varumärke ökar möjligheten att få konsumenterna att erlägga en högre prispremie för det nya förlängda varumärket jämfört med konkurrerande varumärken som har ett lägre brand equity.⁵² Dock, en nackdel med att skapa en varumärkesförlängning är att det förlängda varumärket kan förmedla andra associationer och värderingar än det ursprungliga varumärket och således påverka ursprungsvarumärket negativt.⁵³ Det är därför viktigt att det förlängda varumärket signalerar de övergripande

⁴⁶ Chauri & Cateora, s. 252; Kim, Chung. Lavack, Anne & Smith, Margo. *Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands*. I Journal of Business Research, nr 52, 2001, s. 211

⁴⁷ Aaker, David & Keller, Kevin Lane. *Consumer evaluations of brand extensions*. I Journal of Marketing, nr 54, 1990, s. 27

⁴⁸ Xin, Liu. Wei, Andy & Hu, Michael. *Impacts of consumers' thinking styles on vertical brand extensions*. I AMA Summer Educators' Conference Proceeding, nr 24, 2013, s. 183

⁴⁹ Thorbjørnsen, Helge. *Brand extensions: brand concept congruency and feedback effects revisited*. I Journal of Product & Management, nr 14, 2005, s. 250

⁵⁰ Aaker, David & Joachimsthaler, Erich. *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*. I California Management Review, nr 42, 2000, s. 10

⁵¹ Aaker & Keller, s. 27

⁵² DelVecchio, Devon & Smith, Daniel C. *Brand-extension price premiums: the effects of perceived fit and extension product category risk*. I Journal of the Academy of Marketing Science, nr 33, 2005, s. 184

⁵³ Aaker & Joachimsthaler, s. 14

värderingarna och strategierna som det ursprungliga varumärket, även om det förlängda varumärkets fokus och idéer inte överensstämmer.⁵⁴

En varumärkesförlängning syftar till att nå ett nytt eller bredare segment vilket kan öka den totala vinsten bolaget i en större omfattning jämfört med ett helt nytt varumärke. Dock måste försiktighet iakttas eftersom det måste säkerställas att fördelarna överväger riskerna och att det ursprungliga varumärket inte skadas.⁵⁵ Att introducera en varumärkesförlängning utan ett noggrant övervägande kan i själva verket leda till ett lägre brand equity och resultera i lägre vinst för bolaget.⁵⁶ Varumärkesförlängning är således ett strategiskt beslut som kan påverka bolaget och dess vinst, både positivt och negativt, i betydande omfattning.

2.2.4 CSR

CSR syftar till att bolag skall gynna hållbar utveckling och ta miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvar. Företag skall således eftersträva en långsiktig hållbar affärsmodell där företagen själva tar ansvar för verksamhetens påverkan på samhället.⁵⁷ Företag och samhälle är beroende av varandra; företag är beroende av ett fungerande samhälle liksom samhället är beroende av framgångsrika företag. Eftersom att det är omöjligt för ett företag att ta ansvar för samtliga samhällsproblem måste företaget fokusera på endast något/några problemområden som gärna relaterar till företagets verksamhet.⁵⁸

Numera ses CSR inte endast som en självklarhet för att gynna samhället, utan CSR ses även som ett strategiskt verktyg för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden och har således blivit en del av varumärkesbyggandet.⁵⁹ Studier visar att konsumenter lägger stor vikt vid huruvida företag tar samhällsansvar eller ej, vilket företag idag är medvetna om.⁶⁰ Bolag som tar samhällsansvar kan på så vis

⁵⁴ Kim, Lavack & Smith, s. 212

⁵⁵ Kim, Chung & Lavack, Anne. *Vertical brand extensions: current research and managerial implications*. I *Journal of Product & Brand Management*, nr 5, 1996, s. 24-28

⁵⁶ Aaker & Joachimsthaler, s. 19

⁵⁷ Utrikesdepartementet. *Hållbart företagande – Plattform för svenskt agerande*. https://liveatlund.lu.se/departments/BusinessLaw/HARH15/HARH15_2014HT_100_1_NML_1281/Course_Documents/1405_CSR-vision.pdf

⁵⁸ Porter, Michael E & Kramer, Mark R. *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. I *Havard Business Review*, nr 84, 2006, s. 83-84

⁵⁹ Polonsky, Michael & Jevons, Colin. *Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity*. I *International Marketing Review*, nr 26, 2009, s. 328

⁶⁰ Berens, Guido & Pompa, Wybe T. *Creating Consumer Confidence in CSR Communications*. I *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, nr, 6, 2014, s. 384

bemöta kundernas förväntan, attrahera nya anställda och få positivt utrymme i media.⁶¹ Enligt Porter och Kramer kan företags CSR-aktiviteter innebära nya möjligheter, innovationer och konkurrensfördelar för bolaget. Vidare menar de att ett av företagets drivkraft för att vidta samhällsansvar är att förbättra företagets och varumärkets rykte eftersom det kan stärka varumärket, förbättra bilden och öka den totala vinsten.⁶² Konsumenters uppfattning av ett varumärke förbättras när ett företag tar samhällsansvar och konsumenter är mer benägna att köpa de varumärken som förknippas med CSR, vilket resulterar i högre vinst för bolaget.⁶³

Vad som kan konstateras är att CSR inte endast är en samhällsenlig dimension numera, utan även ett strategiskt verktyg för att stärka varumärket. Dessvärre kan ett företag inte ta ansvar för allt för många olika ansvarsområden vilket innebär att företag måste besluta om vilka åtgärder som skall vidtas och sedan säkerställa att dessa efterföljs. Beslut rörande CSR kan därmed ses som strategiska beslut som påverkar hela bolaget.

2.2.5 Marknadskommunikation

För att lyckas bygga starka varumärken krävs någon form av marknadskommunikation som påverkar både de psykologiska och fysiska aspekterna av varumärket.⁶⁴ Med marknadskommunikation menas hur företaget arbetar för att informera, övertala och påminna konsumenterna om varumärket och produkten som erbjuds.⁶⁵ Marknadskommunikation innefattar personlig försäljning, PR, reklam och promotion och skiljer på traditionella och sociala medier.⁶⁶ Sociala medier uppmanar konsumenterna att interagera och diskutera med företaget och varandra och betraktas idag som ett av det mest effektiva kommunikationsverktyget eftersom det gör det möjligt för företaget att nå en bredare publik.⁶⁷ Traditionell media anses mer som en ”one-to-many” marknadskommunikation som inte erbjuder integration mellan konsumenter och

⁶¹ Kotler & Keller, s. 651

⁶² Porter & Kramer, s. 80-82

⁶³ Polonsky & Jevons, s. 188

⁶⁴ Dahlén & Lange, s. 17

⁶⁵ Kotler & Keller, s. 498

⁶⁶ Dahlén & Lange, s. 29

⁶⁷ Vázquez-Casielles, Rduolfo. Suárez-Álvarez, Leticia & Del Río-Lanza, Ana-Belén. *The word of mouth dynamic: how positive (and negative) WOM drives purchase probability: an analysis of interpersonal and non interpersonal factors*. I Journal of Advertising research, nr 53, 2013, s. 43

företag.⁶⁸ Traditionell media har dock fördelen att det är företaget som har kontrollen över den information som utsänds och att resultatet av den traditionella marknads kommunikationen är enklare att mäta jämfört med sociala medier.⁶⁹

Marknads kommunikationen bör syfta till att skapa rätt associationer till varumärket. Associationerna blir starka när de är relevanta för produkt kategorin och om de ständigt kommuniceras på ett likartat sätt.⁷⁰ Kommunikationen av varumärket påverkas av den övriga varumärkesstrategin, vilket innebär att om varumärket exempelvis är dåligt positionerat kommer den framtagna reklamen och promotion inte heller att vara framgångsrik.⁷¹ Marknads kommunikation avser att starta en dialog med konsumenterna och skapa en relation med dem i syfte att stärka kundrelationen. Det kan därmed resultera i en ökad brand equity genom att etablera varumärket i konsumenternas medvetande och skapa en fördelaktig image som ökar köpintentionen vilket resulterar i högre vinst för bolaget.⁷² Marknads kommunikation är således något som kräver kontinuerligt arbete och är, enligt Dahlén och Lange den mest väsentliga resursen i kampen om kunderna.⁷³

2.3 Sammanfattning

Som ovan nämnts är varumärkesbyggnad ingen enkelt uppgift, utan det krävs ständigt arbete och omsorg. Att varumärkesbyggnad idag anses tillkomma bolagets ledning illustrerar den väsentliga tillgång som varumärket faktiskt är. Totalt har fem olika varumärkesbyggande ansvarsområden, som alla syftar till att öka bolagets lönsamhet, identifierats och presenterats i denna studie.

Att tillföra och vidmakthålla ett *mervärde till varumärket* som värdesätts av konsumenterna är en väsentlig del av varumärkesbyggandet och kan resultera i att konsumenterna är villiga att erlägg en prispremie för varumärket, vilket i sin tur ökar vinsten i bolaget. Likaså måste *varumärket positioneras* på ett fördelaktigt sätt och erövra en unik position i konsumenternas medvetande och skapa

⁶⁸ Varisha, Rehman & Vaish, Vaish. *Content fusion in traditional and new media: a conceptual study*. I Journal of Internet Commerce, nr 12, 2013, s. 225

⁶⁹ Armelini, Guillermo & Villanueva, Julian. *Adding social media to the marketing mix*. I IESE Insight, nr 9, 2011, s. 32

⁷⁰ Dahlén & Lange, s. 229 & 245

⁷¹ Kay, s. 744

⁷² Kotler & Keller, s. 498

⁷³ Dahlén & Lange, s. 11

konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. När en framgångsrik varumärkespositionering är genomförd kan detta resultera i ökade intäkter och ett mer lönsamt resultat. Vidare kan även lönsamheten i bolaget öka genom en *varumärkesförlängning*. Syftet med att förlänga ett varumärke är att nå ett bredare segment och således öka vinsten i företaget. Varumärkesförlängning anses som ett fördelaktigt tillvägagångssätt för att öka vinsten i bolaget och för att minimera kostnaden jämfört vid en introduktion av ett helt nytt varumärke. Dock skall riskerna beaktas då en varumärkesförlängning kan skada det ursprungliga varumärket och därmed minska den totala vinsten i bolaget. Vidare kan även företags samhällsansvar vara en avgörande faktor för att öka vinsten. *CSR* är något som värderas högt av konsumenter och verkar således som ett strategiskt redskap för att stärka varumärket och dess image och på så vis uppnå konkurrensfördelar. Även *marknadskommunikation* kan vara avgörande för bolagets lönsamhet. Marknadskommunikation avser att stärka varumärkets kundrelation i syfte att öka köpintentionen vilket i sin tur resulterar i högre vinst för bolaget. Marknadskommunikation är en väsentlig del i ett företags varumärkesbyggnad och bör överensstämma med de övriga varumärkesbyggande aktiviteterna.

Hittills har varumärkets väsentlighet påvisats och fem olika varumärkesbyggande ansvarsområden har identifierats och presenterats. Nu återstår det att undersöka huruvida dessa fem ansvarsområden kan anses tillfalla stämman, styrelsen eller VD och utreda vem som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag.

3. Kompetensfördelningen mellan stämman, styrelsen och VD

3.1 Inledning

Ett aktiebolags syfte är att generera vinst till aktieägarna enligt 3 kap. 3 § ABL, såvida inget annat föreligger enligt bolagsordningen där villkor och ramar för bolagets verksamhet regleras.⁷⁴ En bolagsordning måste upprättas i ett aktiebolag och skall innehålla information om bland annat bolagets verksamhetsföremål, antalet styrelseledamöter och bolagets firma enligt 3 kap. 1 § ABL. I bolagsordningen regleras de övergripande reglerna som är tvingande för bolaget att införa men det finns även utrymme att anpassa bolagsordningen utefter behov och reglera annat som inte är tvingat enligt lag.⁷⁵

Ett aktiebolag består av minst två, ofta tre, beslutande och verkställande organ. ABL skiljer på stämmans, styrelsens och VD:s uppgift och ansvar men deras ansvarsområden finns inte tydligt specificerat i lagtext. Det framgår att kompetensfördelningen mellan styrelse, stämma och VD är utformad hierarkiskt med VD som det underordnade organet i förhållande till styrelsen som i sin tur är det underordnade organet i förhållande till stämman.⁷⁶ Även revisorn betraktas som ett bolagsorgan och ansvarar främst för kontroll och granskning av ledningens hushållande med bolagets resurser.⁷⁷ Revisorn har speciell kompetens inom bolaget, men anses ha en självständig ställning gentemot de övriga bolagsorganen och är således inte en del av den hierarkiska strukturen.⁷⁸

Aktieägarna har rätten att besluta om bolagets angelägenhet på stämman enligt 7 kap. 1 § ABL, som normalt hålls en gång per år. Vidare skall styrelsen svara för förvaltningen av bolagets angelägenheter och bolagets organisation enligt 8 kap. 4

⁷⁴ Proposition 2004/05:85. *Ny aktiebolagslag*. Harpsund: Justitiedepartementet, s. 227

⁷⁵ Sandström, s. 75-76

⁷⁶ Propoposition 1975:103. *Regeringens proposition med förslag till ny aktiebolagslag, m.m.* Stockholm: Justitiedepartementet, s. 124, 367 & 374.

⁷⁷ Sandström, s. 273

⁷⁸ Skog, Rolf. *Rodhes Aktiebolagsrätt*. 21 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2006, s. 167

§ ABL medan VD skall sköta den löpande förvaltningen enligt 8 kap. 29 § ABL. Men vad innebär då detta i praktiken och vem kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag?

Nedan presenteras en sammanställning av de tre bolagsorganens ansvarsområden. Syftet är att kunna urskilja specifika kriterier för hur en gränsdragning mellan ansvarsområdena skall dras och huruvida det går att urskilja några generella ansvarsområden som kan hänföras till styrelsen, stämman eller VD. Vidare presenteras rättspraxis som behandlar kompetensfördelningen för att tydliggöra hur domstolarna dömt i tidigare fall och för att illustrera vilka kriterier domstolarna har använt sig av vid en gränsdragning av ansvarsfördelningen.

3.2 Bolagsorganens ansvarsområden

3.2.1 Bolagstämmans ansvarsområde

Bolagsstämman är det högsta beslutande bolagsorganet och är således det överordnade organet i förhållande till både styrelsen och VD.⁷⁹ Aktieägarnas rätt att besluta i bolagets angelägenhet utövas på stämman och innefattar beslut rörande bolagets organisation och vissa inre förhållanden.⁸⁰ Bolagsstämman skall behandla viktiga frågor som rör bolagets organisation samt de ärenden som uttryckligt nämns i lagen.⁸¹

Det framgår i doktrinen att det finns två huvudsakliga bedömningsgrunder som avgör om ett ärende tillfaller styrelsen eller stämman. Dessa bedömningsgrunder är huruvida ärendet anses vara osedvanligt eller av extraordinär beskaffenhet med hänsyn till bolagets verksamhet och om det anses särskilt viktigt och betydelsefullt. Ärenden som är av denna karaktär bör i sådant fall tillfalla stämman och inte styrelsen. Dock framgår det även att denna oskrivna exklusiva kompetens som skall tillfalla stämman inte är att räkna med och att klarhet och förutsebarhet är huvudargumentet för detta.⁸²

⁷⁹ Sandström, s. 15, 23 & 176

⁸⁰ Prop. 1975:103, s. 386

⁸¹ Andersson, Sten. Johansson, Svante & Skog, Rolf. *Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 7 kap. 1 §*. <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=15410>

⁸² Åhman, Ola. *Behörighet och befogenhet i aktiebolagsrätten*. Uppsala: Iustus, 1997, s. 520 & 559

Om ett ärende inte har hänförts till stämman enligt vare sig lag eller bolagsordning anses ärendet istället tillfalla styrelsen.⁸³ Stämman kan och får dock besluta i samtliga ärenden som rör bolaget såvida inget annat följer av lag eller bolagsordning.⁸⁴ Förvaltningen av bolagets angelägenheter tillfaller normalt inte stämman utan faller inom styrelsens kompetensområde, men med hänsyn till den rådande hierarkiska utformningen har stämman således rättigheten att ge direktiv som även berör förvaltningsfrågor som är bindande för styrelsen.⁸⁵ Dock, i likhet med att styrelsen inte får företa rättshandlingar inom stämmans exklusiva kompetens får stämman inte heller agera på ett sådant sätt att styrelsens ställning som självständigt bolagsorgan enligt de rådande funktionsfördelningsreglerna undermineras. Enstaka anvisningar från stämman i specifika situationer kan dock knappast anses som intrång, det krävs en rad anvisningar för att styrelsens funktion skall kunna ifrågasättas.⁸⁶

3.2.2 Styrelsens ansvarsområde

Styrelsen är det underordnade bolagsorganet i förhållande till stämman och det överordnade organet i förhållande till VD.⁸⁷ Detta innebär att styrelsens ansvarsområde skall begränsas mot de två olika bolagsorganen och att både övre och undre gränsdragningskriterier erfordras. Lagstexten som reglerar styrelsens ansvarsområde är vag och kan i princip innefatta varje åtgärd som kan hänföras ett aktiebolag.⁸⁸ Styrelsens huvuduppgift regleras i 8 kap. 4 § ABL enligt följande:

”Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter.

Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och om bolaget är moderbolag i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

⁸³ Johansson, Svante. *Bolagstämma*. Stockholm: Svante Johansson och Juristförlaget JF, 1990, s. 177

⁸⁴ Skog, s. 163

⁸⁵ Andersson, Johansson & Skog, *Aktiebolagslagen* (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 7 kap. 1 §

⁸⁶ Stattin, Daniel. *Företagsstyrning – En studie av aktiebolagsrättens regler om ägar- och koncernstyrning*. 2 uppl. Uppsala: Uppsala universitet, 2008, s. 220-221 & 234

⁸⁷ Prop. 1975:103, s. 124, 367 & 374

⁸⁸ Åhman, s. 511

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.”

Styrelsens ansvarsområde inom förvaltningen av bolagets angelägenheter enligt 8 kap. 4 § ABL är mycket omfattande. Förvaltningen avser de ärenden där bolagsstämman inte är den exklusiva beslutsfattaren, vilket innebär att styrelsens ansvarsområde begränsas mot stämmans ansvarsområde enligt lag och bolagsordning.⁸⁹ Styrelsen skall verka under stämman och har lydnadsplikt i enlighet med stämmans anvisningar såvida stämman anvisningen tillkommit på rätt sätt.⁹⁰ Detta innebär att även om det är styrelsens uppgift att verkställa stämmobeslut skall styrelsen kontrollera att stämmans beslut är lagligt och inte kränker utomstående parter eller medlemmar.⁹¹

Det är styrelsens uppgift att besluta om åtgärder som innebär en väsentlig förändring för bolaget och dess uppbyggnad.⁹² Förvaltningen innefattar åtgärder för organisation och planering, långsiktiga beslut om bolagets framtida inriktning och policy, åtgärder för löpande förvaltning och drift som nödvändig bokföring, medelsförvaltning och redovisning. Likaså är den planerande funktionen en väsentlig del av styrelsens ansvarsområde och styrelsen är således skyldig att besluta om bolagets större strategifrågor.⁹³

Styrelsen innehar det övergripande ansvaret för dels planering dels för att ange riktlinjer för organisationen inom bolaget och utvärdera dess effekt vilket även innefattar den interna kontrollen och tillsyn av VD.⁹⁴ ABL utgår från att styrelsen svarar för övergripande förvaltning mellan bolagsstämmorna men det innefattar även en skyldighet att agera för bolagets intresse.⁹⁵ Även om ärenden inom förvaltningen tillfaller styrelsen kan styrelsen i sin tur delegera uppgifter till andra

⁸⁹ Andersson, Sten, Johansson, Svante & Skog, Rolf. *Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 8 kap. 4 §* <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=31145>; Skog, s. 163-164

⁹⁰ Stattin, s. 234 & 242

⁹¹ Nial, Håkan & Johansson, Svante. *Svensk associationsrätt – I huvuddrag*. 7 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 1998, s. 115

⁹² Prop. 1975:103, s. 375

⁹³ Andersson, Johansson & Skog, *Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 8 kap. 4 §*

⁹⁴ Stattin, s. 222-223

⁹⁵ Sandström, s. 213-214

inom bolaget men innehar ändå alltid det övergripande ansvaret för bolagets skötsel.⁹⁶

3.2.3 VD:s ansvarsområde

Tillsättning av VD är endast ett krav i publika aktiebolag medan privata aktiebolag innehar rätten att själv besluta om behovet av VD.⁹⁷ Om en VD har utsetts skall denne ansvara för den löpande förvaltningen enligt styrelsens anvisningar.⁹⁸ VD:s uppgift regleras i 8 kap. 29 § ABL enligt följande:

”Den verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Den verkställande direktören får dessutom utan styrelsens bemyndigande vidta åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av ovanligt slag eller av stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet. I sådana fall skall styrelsen så snart som möjligt underrättas om åtgärden.

Den verkställande direktören skall vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring skall fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen skall skötas på ett betryggande sätt.”

Som framgår i paragrafen innefattar den löpande förvaltningen åtgärder som med hänsyn till arten och omfattningen av bolagets verksamhet inte är av stor betydelse eller osedvanlig beskaffenhet.⁹⁹ Vidare framgår det att VD får vidta åtgärder i brådskande ärenden som är av osedvanlig beskaffenhet eller har stor betydelse för verksamheten om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan att det medför en väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet. I propositionen 1975:103 nämns några ansvarsområden som kan tänkas falla inom den löpande förvaltningen som exempelvis ingående av avtal med kunder och leverantörer, avtal om anställning et cetera. Det framgår även att hänsyn skall tas till hur ärendena står i relation till bolagets storlek och beskaffenhet och huruvida det framstår som osedvanligt eller kan vara av stor betydelse för bolaget.¹⁰⁰

⁹⁶ Andersson, Johansson & Skog, Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 8 kap. 4 §

⁹⁷ Proposition 1997/98:99. *Aktiebolagets organisation*. Stockholm: Justitiedepartementet, s. 79

⁹⁸ Prop. 1975:103, s. 374

⁹⁹ Andersson, Sten, Johansson, Svante & Skog, Rolf. *Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 8 kap. 29 §*. <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=57430>

¹⁰⁰ Prop. 1975:103, s. 374-375

Innebörden av den löpande förvaltningen bestäms enligt objektiva kriterier där styrelsen kan påverka omfattningen genom att uttrycka detta i direktiv.¹⁰¹ VD skall leda bolagets dagliga verksamhet medan styrelsen endast skall fatta beslut som är av principiell betydelse och större vikt.¹⁰² Direktiven som styrelsen tillhandahåller om arbetsfördelningen mellan bolagsorganen är av väsentlig art och beror huvudsakligen på bolagets verksamhet och omfattning. Vidare ökar behovet för generella instruktioner, som bland annat kan innefatta beloppsgränser, uppräknig av diverse rättshandlingar et cetera, desto större bolaget är.¹⁰³

Styrelsen kan bemyndiga VD att vidta vissa förvaltningsåtgärder som normalt ligger utanför ramen för den löpande förvaltningen. Detta får dock inte inskränka på styrelsens ansvarsområde i sådan stor utsträckning att styrelsen inte längre kan anses fullgöra sin uppgift som det överordnade organet. Det innebär att styrelsen inte kan bemyndiga VD att ansvara för sådana ärenden som tillfaller styrelsen enligt lag.¹⁰⁴ Vidare kan styrelsen även besluta i ärenden inom den löpande förvaltningen vilket dock i praktiken skulle innebära att VD inte längre innehar sin rättsliga ställning i bolaget, vilket således anses strida mot lagen.¹⁰⁵ Detta innebär att även om styrelsen på så vis kan inskränka på VD:s befogenhet, och tvärtom, kan den lagliga gränsen mellan löpande förvaltning och övriga förvaltningsärenden inte rubbas av styrelsen.¹⁰⁶

VD:s ansvarsområde beror på bolagets storlek och verksamhetens art.¹⁰⁷ Vid en avgränsning av VD:s ansvarsområde specificeras ett antal olika faktorer som särskilt bör beaktas, såsom belopp, tidsfaktorn och bolagsspecifika mönster. Den löpande förvaltningen skall endast innefatta beslut rörande belopp som inte är betydande för bolaget såvida det inte anses vara rutin. Likaså avgör tidsramen om det faller inom den löpande förvaltningen då långfristiga beslut tillfaller styrelsen. Slutligen, när det kommer till bolagsspecifika mönster måste hänsyn tas till

¹⁰¹ Åhman, s. 569

¹⁰² Eklund & Stattin, s. 253-254

¹⁰³ Sandström, s. 218-219

¹⁰⁴ Prop. 1997/98:99, s. 80

¹⁰⁵ Prop. 1975:103, s. 374

¹⁰⁶ Åhman, s. 570

¹⁰⁷ Andersson, Johansson & Skog, Aktiebolagslagen (1 januari 2014, Zeteo) Kommentaren till 8 kap. 4 & 29 §§

sedvänjor, uttalande från styrelsen et cetera.¹⁰⁸ VD kan dock, i stora bolag med komplicerade och omfattande förhållanden, bli bolagets ledande kraft och beslutsfattaren i mycket stora frågor. I sådana fall blir styrelsens roll mer stödjande, övervakande och rådgivande men styrelsens legala skyldighet och befogenhet kvarstår ändå.¹⁰⁹

3.3 Rättspraxis

En avgränsning av de tre bolagsorganens ansvarsområden kan vara problematisk eftersom deras ansvarsområden verkar överlappa varandra. Detta gäller särskilt styrelsens och VD:s ansvarsområden men även styrelsen och stämmans. Nedan presenteras tre rättsfall som behandlar kompetensfördelningen mellan bolagsorganen som också visar på vilka kriterier som har varit avgörande vid en gränsdragning av bolagsorganens ansvarsområden.

NJA 1958 s. 186 behandlar ett ärende där biografrirelsen Orion mottagit ett anbud från Starfilm som innebar ensamrätt till reklamfilmsvisning på en av Orions biografier som löper under fem år. Orions VD lade fram anbudet till styrelsen vilka ansåg att anbudet var intressant men att ett antal oklarheter behövde specificeras och uppmanade därför VD att fortsätta förhandlingarna.

Orion accepterade ett annat anbud från Seth H-n och styrelsen beslutade således att förhandlingarna med Starfilm skulle upphöra. Starfilm menade att efter en lång tids förhandling accepterade Orions VD anbudet via telefon och att de tecknat avtal på huvudsakligt innehåll. Orions VD menade dock att han endast gjort sken av att ett avtal kan vara på gång och inte att avtal har tecknats. Hovrätten för Västra Sverige konstaterade att avtalet ansågs giltigt eftersom Orions VD måste ha förstått att Starfilm uppfattat det som att ett avtal ingåtts. Högsta domstolen (HD) hävdade dock att ett avtal med sådan stor betydelse för företaget inte kan anses tillkomma VD, vilket Starfilm måste ha insett. Avtalet ansågs därmed inte giltigt med hänsyn till avtalets innehåll och omfattning.

NJA 1968 s. 375 behandlar ett ärende där fastighetsbolaget Hötorgets styrelse gett VD skriftligt medgivande att teckna hyresavtal. Eftersom Hötorget är ett

¹⁰⁸ Sandström, s. 226

¹⁰⁹ Nial & Johansson, s. 120

fastighetsbolag anses tecknande av hyresavtal normalt tillfalla VD och ingå i den löpande förvaltningen. Dock framhäver HD att alla hyresavtal som VD tecknar inte kan anses ingå i den löpande förvaltningen utan hänsyn måste tas till avtalets innehåll och dess konsekvenser. Hyresavtalet som behandlas i rättsfallet löper under 25 år och är av stor ekonomisk betydelse för bolaget. Ett sådant avtal kan därför ej anses tillkomma VD utan det borde ha tillkommit styrelsen eller till och med stämman. Avtalet i fråga kan därför ej göras gällande.

I NJA 1995 s. 437 behandlas ett fall där VD för ett fondkommissionsbolag spenderar 22,5 miljoner kronor på värdepapper. Motparten hävdar att VD, som har ensam rätt att teckna bolagets firma, har ingått ett muntligt avtal som anses gällande. HD konstaterar att en VD som är ensam firmatecknare har behörighet att företräda bolaget utåt på ett likartat sätt som styrelsen. Dock gör HD gällande att VD aldrig får företräda firma i en mer omfattande utsträckning än vad som framgår av ABL. VD kan därmed inte anses ha rätten att teckna ett sådant omfattande avtal.

I dessa ovan nämnda rättsfall belyses den problematik som råder vid kompetensfördelning mellan bolagsorganen. Det framgår i rättsfallen att kompetensfördelningen mellan bolagsorganen inte är uppenbar och att det krävs omfattande utredning för att kunna fastställa arbetsfördelningen i varje individuell situation. Det framgår tydligt att bara för ett ärende normalt anses tillfalla ett bolagsorgan innebär det inte att så alltid är fallet. Innebörden och konsekvenserna av ett ärende måste således alltid beaktas. Vidare framhåller HD att betydelsen av ett beslut påverkar om ärendet kan anses tillfalla stämman, styrelsen eller VD. Betydelsen av ett beslut innefattar både penningbeloppets betydelse i förhållande till bolaget och tidsramen som ärendet innefattar. Sammanfattningsvis kan det konstateras att hänsyn måste i varje specifikt fall tas till huruvida ärendet är av stor betydelse, dess konsekvenser, bolagets verksamhetsföremål samt den bolagsinterna arbetsfördelningen.¹¹⁰

¹¹⁰ NJA 1958 s. 186; NJA 1968 s. 375; NJA 1995 s. 437

3.4 Sammanfattning

Avgränsningen mellan bolagsorganens ansvarsområden är ett omdiskuterat ämne där det egentligen inte finns någon tydlig precisering. En arbetsuppgift som normalt kan anses tillkomma exempelvis styrelsen kan anses tillkomma VD emellanåt, och tvärtom. Vikten av att se till omständigheterna och till de rådande direktiven inom bolaget är således av största betydelse.

De ärenden som inte uttryckligen tillfaller stämman enligt lag eller bolagsordning kan anses tillkomma styrelsen. Det framgår dock att stämman har rätten att besluta i samtliga frågor som rör bolaget och ge direktiv till styrelsen såvida inget annat förligger enligt lag eller bolagsordning. Vidare ansvarar VD för den löpande förvaltningen men VD är även skyldig att följa de interna bolagsdirektiven. Det framgår i de ovan nämnda rättsfallen att kompetensfördelningen mellan stämman, VD och styrelse inte är given och att det krävs en betydande utredning för att kunna fastställa arbetsfördelningen i varje specifikt fall. Tidsfaktorn, bolagsordning, sedvänja, beloppets betydelse, interna fördelningar och verksamhetens art är enligt doktrin avgörande faktorer för att bedöma huruvida ett ärende kan anses tillfalla styrelsen, stämman eller VD, vilket även fastslås av förarbeten och praxis.

Som ovan nämnts framgår det att kompetensfördelningen mellan de tre bolagsorganen inte är särskilt tydlig men att vissa kriterier kan anses avgörande om ett ärende kan anses tillfalla stämman, styrelse eller VD. Frågan som uppstår nu och som uppsatsen ämnar besvara är: vem kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag?

4. Analys

4.1 Inledning

Hittills har varumärkets betydelse för att öka vinsten i bolaget påvisats samt hur ett företag aktivt kan arbeta med att skapa och stärka bolagens varumärken. Vidare har stämmans, styrelsens och VD:s ansvarsområde diskuterats och avgränsats där generella faktorer har identifierats och presenterats som avgörande kriterier. Nu återstår att avgöra vilket av de tre bolagsorganen som kan anses ansvara för svenska aktiebolags varumärkesbyggnad.

Nedan behandlas först de fem identifierade varumärkesbyggande ansvarsområdena: brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR och marknadskommunikation. Syftet med detta är att fastställa vilket bolagsorgan som generellt kan anses ansvara för varje respektive varumärkesbyggande ansvarsområde. Denna del av analysen bygger på att hänsyn endast tas till varumärkesbyggandets generella betydelse och inverkan på bolaget. Således tas ingen hänsyn till verksamhetens art, bolagsordning, sedvänja och interna direktiv. Senare i kapitlet presenteras en sammanfattande analys som syftar till att urskilja vilket bolagsorgan som kan anses inneha det övergripande ansvaret för ett företags varumärkesbyggnad där hänsyn tas till samtliga ovan nämnda faktorer.

4.2 De olika ansvarsområdena

4.2.1 Ansvaret för brand equity

Som ovan anförts är brand equity en väsentlig del av ett företags varumärkesbyggnad som syftar till att generera ett mervärde som kan leda till ökad köpintention hos konsumenterna och differentiering av varumärket vilket kan resultera i konkurrensfördelar för bolaget. Vidare kan brand equity leda till ökad möjlighet att få konsumenterna att erlagga ett högre prispremium för produkten jämfört med andra varumärken och på så sätt öka lönsamheten i

bolaget.¹¹¹ Men vems ansvar är det då att hantera brand equity? – Brand equity är något som bör hanteras kontinuerligt i bolaget men som kräver att väsentliga strategiska beslut fattas, som exempelvis val av varumärkespersonlighet. Eftersom styrkan i brand equity reflekteras av hur konsumenterna känner, tycker och agerar i förhållande till varumärket kan det dock komma och ändras relativt snabbt.¹¹² Brand equity bör således även hanteras löpande i bolaget.

Om en VD är tillsatt skall denne svara för den löpande förvaltningen utefter styrelsens anvisningar. VD skall leda bolagets dagliga verksamhet medan styrelsen endast skall fatta beslut som är av principiell betydelse och av större vikt. Det framgår att den löpande förvaltningen endast innefattar beslut rörande belopp som inte är betydande för bolaget såvida det inte anses vara rutin och att tidsramen och bolagsspecifika mönster är avgörande faktorer.¹¹³ Som framgår ovan påverkar även andra varumärkesbyggande-aktiviteter varumärkets mervärde vilket påvisar betydelsen av brand equity. Eftersom brand equity innefattar strategiska beslut som kräver en kontinuerlig omsorg och behandling för att kunna identifiera, utveckla och hantera relevanta varumärkeselement kan brand equity således anses tillkomma både styrelsen och VD. Den kontinuerliga kontrollen och justeringarna för att skapa och bibehålla brand equity torde inte innefatta en tidsram eller belopp som ej kan anses tillkomma bolagets VD. Däremot finns det många väsentliga aspekter av brand equity som behöver bedömas och beslutas om, vilka kan påverka bolaget långsiktigt och torde därför tillfalla styrelsen. Beslut rörande brand equity kan således anses tillfalla styrelsens ansvarsområde men hanteras och justeras sedan av bolagets VD som har det löpande ansvaret.

4.2.2 Ansvaret för varumärkespositionering

Som framgått ovan syftar varumärkespositionering till att påverka konsumenternas tankar och verkar som ett redskap för att åstadkomma en konkurrensfördel i konsumenternas medvetande. Positionering anses vara en central del i att utveckla starka konsumentrelationer och är ett strategiskt beslut som syftar till att besitta en unik position i konsumenternas medvetande vilket i

¹¹¹ Se avsnitt 2.2.1.

¹¹² Se avsnitt 2.2.1.

¹¹³ Se kapitel 3

sin tur påverkar lönsamheten i bolaget.¹¹⁴ Positionering kan inte anses tillkomma VD eftersom det påverkar bolagets lönsamhet långsiktigt och är ett strategiskt beslut som är av större vikt. Frågan är dock om varumärkespositionering kan anses tillkomma styrelsen eller kanske stämman.

Det framgår ovan att stämman i princip kan besluta i samtliga ärenden som berör bolaget. Dock får stämman inte agera på ett sådant sätt att styrelsens ställning som ett självständigt organ enligt de rådande funktionsfördelningsreglerna undermineras. Styrelsen ansvarar för förvaltningen vilket innefattar samtliga ärenden som inte uttryckligen av lag eller bolagsordning tillfaller stämman. Styrelsens uppgift är att besluta om åtgärder som innebär en väsentlig förändring för bolaget och dess uppbyggnad. Vidare anses styrelsens planerande funktion vara en väsentlig del av deras ansvarsområde och styrelsen är skyldig att besluta om bolagets större strategifrågor. Styrelsen ansvarar för den övergripande förvaltningen mellan bolagstämmorna och innehar alltid det övergripande ansvaret för bolagets skötsel. Stämman ansvarar endast för sådant som tillfaller den enligt lag och bolagsordning, även om stämman faktiskt innehar rätten att fatta beslut som även berör andra ärenden.¹¹⁵

Med hänsyn till det ovan nämnda och att styrelsen är den som faktiskt innehar det övergripande ansvaret för bolagets skötsel torde varumärkespositionering anses tillkomma styrelsen. Varumärkespositionering kan således anses som ett strategiskt ansvarsområde som ingår i styrelsens uppgift enligt 8 kap. 4 § ABL.

4.2.3 Ansvaret för varumärkesförlängning

Som tidigare anförts är varumärkesförlängning en framgångsrik marknadsföringsstrategi vilket innebär att företaget introducerar ett flertal produkter under samma varumärken, dels horisontellt dels vertikalt. En introduktion av en varumärkesförlängning syftar till att öka vinsten i bolaget genom att nå ett bredare eller nytt segment och kräver ett noggrant övervägande eftersom beslutet kan få omfattande konsekvenser för bolaget.¹¹⁶ Med hänsyn till att konsekvenserna av en varumärkesförlängning kan vara av stor betydelse, både ekonomiskt men även verka under en lång period, kan varumärkesförlängning inte

¹¹⁴ Se avsnitt 2.2.2.

¹¹⁵ Se kapitel 3

¹¹⁶ Se avsnitt 2.2.3.

anses ingå i den löpande förvaltningen och kan således inte anses tillkomma VD:s ansvarsområde.

Varumärkesförlängning anses som ett strategiskt beslut som kan innebära uppenbara fördelar för bolaget men som även innefattar betydande risker.¹¹⁷ Varumärkesförlängning kan således anses tillkomma både styrelsen och stämman eftersom konsekvenserna av beslutet kan vara mycket omfattande för bolaget. Som nämnts ovan, under 4.2.2, innehar alltid styrelsen det övergripande ansvaret och är skyldig att besluta om företagets större strategifrågor. Stämmans ansvarsområde är endast det som tillfaller den enligt lag eller bolagsordning. Trots att stämman alltid innehar rätten att fatta beslut i samtliga ärenden kan varumärkesförlängning generellt anses tillkomma styrelsen eftersom styrelsen skall fatta beslut som är av principiell betydelse och större vikt, vilket beslut om varumärkesförlängning kan anses vara. Således kan varumärkesförlängning anses ingå i styrelsens ansvarsområde.

4.2.4 Ansvaret för CSR

Som framgår ovan är CSR, som syftar till att bolag skall ta samhällsansvar, numera ett hett ämne inom varumärkesbyggnad som används som ett strategiskt verktyg för att uppnå konkurrensfördelar för att i sin tur öka lönsamheten i bolaget. De företag som tar samhällsansvar måste välja endast något eller några problemområden att ta sig an som gärna relaterar till bolagets verksamhet och sedan säkerställa att bolaget håller vad de lovar.¹¹⁸ Men vem är då ansvarig för CSR i syfte att stärka varumärket?

Beslutet som berör huruvida företaget skall ta samhällsansvar samt avgörandet av vilket eller vilka problemområden som skall behandlas i syfte att stärka varumärket är en strategisk fråga som torde tillkomma styrelsen. Detta på grund av att det är styrelsens uppgift att fatta beslut som är principiell betydelse och större vikt, vilket beslut om CSR-aktiviteter kan anses vara. Att CSR skulle kunna anses tillkomma stämman är inte särskilt troligt. Detta eftersom CSR kan anses verka som ett marknadsföringsverktyg för att öka vinsten i bolaget och påverkar inte hela företagets struktur och uppbyggnad i samma utsträckning som

¹¹⁷ Se avsnitt 2.2.3.

¹¹⁸ Se avsnitt 2.2.4.

exempelvis en varumärkesförlängning kan anses göra. CSR kan således ej anses tillfalla stämman, liksom varumärkesförlängning inte heller anses, vilket har en större inverkan på hela bolaget. Vidare torde CSR inte ingå i den löpande förvaltningen och tillfalla VD. Detta eftersom CSR påverkar hela bolaget och kan få betydande konsekvenser för bolaget. CSR som en varumärkesbyggande åtgärd torde därmed ingå i styrelsens ansvarsområde.

4.2.5 Ansvar för marknadskommunikation

Som anförts ovan används marknadskommunikation för att informera, övertala samt påminna konsumenterna om varumärket och produkten som erbjuds, vilket är en väsentlig del av varumärkesbyggandet. Marknadskommunikation avser att starta en dialog med konsumenterna och skapa en relation med dem i syfte att stärka kundrelationen och är något som kräver kontinuerligt arbete.¹¹⁹

Som framgår ovan svarar VD för den löpande förvaltningen vilket innefattar de åtgärder som inte med hänsyn till arten och omfattningen av bolagets verksamhet är av stor betydelse eller osedvanlig beskaffenhet. Eftersom marknadskommunikation är något som bör ske kontinuerligt i bolaget kan det således anses tillkomma VD:s ansvarsområde såvida det inte innebär betydande konsekvenser för bolaget. Marknadskommunikation kan även anses vara strategisk då exempelvis val av marknadsföringskanaler, varumärkesassociationer med mera måste beslutas om. Dock torde marknadskommunikation generellt varken anses tillkomma stämman eller styrelsen. Detta beror på att de beslut som berör marknadskommunikation generellt inte innebär betydande konsekvenser för bolaget och att marknadskommunikation skall hanteras kontinuerligt i bolaget. Marknadskommunikation kan således anses tillkomma bolagets VD och ingå i den löpande förvaltningen.

4.3 Var ligger ansvaret för varumärkesbyggandet?

Som framgår ovan kan stämman, styrelsen och VD anses ansvara för olika delar av varumärkesbyggandet och samtliga tre bolagsorgan blir på så vis involverade i den värdeskapande processen. Vid hänsyn till de varumärkesbyggande ansvarsområdenas påverkan och betydelse för bolaget och bortseende från

¹¹⁹ Se avsnitt 2.2.5.

bolagsordning, verksamhetens art, interna direktiv och sedvänja framgår det att stämman inte torde ansvara för något av de fem ovan nämnda varumärkesbyggande ansvarområdena. Däremot kan VD anses ansvara för marknadskommunikation samt ansvara för den löpande hanteringen av brand equity medan styrelsen kan anses ansvara för varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR samt den strategiska aspekten av brand equity. Men vad innebär då detta?

Det framgår i kapitel 3 att sedvänja samt interna direktiv, verksamhetens art och bolagsordning alltid måste beaktas för att avgöra huruvida ett ärende kan anses tillfalla stämman, styrelsen eller VD. I avsnitt 4.2. har dessa faktorer helt bortsetts ifrån i syfte att kunna urskilja vem som generellt kan anses ansvara för varumärkesbyggnad, utan att ta hänsyn till de rådande omständigheterna. När samtliga dessa kriterier tas i beaktandet tillsammans med beslutets faktiska konsekvenser och betydelse, kan utfallet bli helt annorlunda än vad som presenterades ovan.

Det framgår ovan är att VD kan anses ansvara för att hantera brand equity löpande i bolaget liksom för bolagets marknadskommunikation, såvida hänsyn ej tas till några övriga omständigheter och kriterier. Dock framgår det i kapitel 3 att hänsyn alltid måste tas till verksamhetens art, sedvänja, tidsramen, beloppets betydelse samt interna direktiv vid en avgränsning av VD:s ansvarsområde. Detta innebär att resultat i avsnitt 4.2 inte är tillförlitligt. Vidare framgår det att styrelsen innehar det övergripande ansvaret i bolaget och att styrelsen ansvarar för de strategiska besluten. VD kan dock i särskilt stora bolag bli bolagets ledande kraft och beslutsfattaren i mycket stora frågor vilket i princip skulle innebära att VD har rätten att besluta i samtliga ärenden som berör varumärkesbyggnad. I sådana fall blir styrelsens roll mer stödjande, övervakande och rådgivande men styrelsens legala skyldighet och befogenhet kvarstår alltid ändå. Vidare har stämman rätten att besluta i samtliga ärenden som berör bolaget såvida det inte strider mot lag eller bolagsordning och kan således ge direktiv som även berör förvaltningsfrågor som är bindande för styrelsen. Detta innebär att samtliga av de tre bolagorganen, stämman, styrelsen och VD, kan anses ansvara för samtliga fem

varumärkesbyggande ansvarsområden, vilket påvisar den rådande problematiken.¹²⁰

Det framgår i avsnitt 4.2 att styrelsen är det bolagsorgan som kan anses ansvara för flest varumärkesbyggande ansvarsområden och styrelsen kan således anses ansvara för bolagets övergripande varumärkesbyggnad. De ansvarsområden som ovan ansågs tillkomma styrelsen är de mest strategiska och innefattar CSR, varumärkespositionering, brand equity samt varumärkesförlängning. I själva verket skulle samtliga av dessa ansvarsområden även kunna anses tillfalla stämman, inte minst varumärkesförlängning som generellt kan anses få stora konsekvenser för bolaget. Dock, för att tydligt avgöra detta måste hänsyn tas till bolagets storlek, sedvänja, den interna arbetsfördelningen, beslutets betydelse och inte minst bolagsordning. Vidare skulle även VD i princip ensam kunna ansvara för samtliga varumärkesbyggande ansvarsområden om detta var av sedvänja, ingick i de interna uppgifterna i bolaget samt överensstämde med bolagets verksamhet och omfattning. Likaså skulle styrelsen, eller till och med stämman, kunna anses ansvara för marknadskommunikationen och den löpande aspekten av brand equity vilket är helt beroende på de rådande omständigheterna och dess konsekvenser. Det är således viktigt att poängtera att de fem varumärkesbyggande ansvarsområdenas inverkan och betydelse för bolaget endast är generaliserade i denna studie. Av de fem ansvarsområdena kan exempelvis CSR få störst konsekvenser för ett bolag i vissa fall medan marknadskommunikation kan ha störst inverkan på bolaget i andra fall. Likaså, bara för att det är bolagets ledning som kan anses ansvara för varumärkesbyggandet i ett bolag så innebär inte detta att det är ledningen som ständigt hanterar det. Ledningen innehar rätten att delegera arbetsuppgifter till andra men innehar fortfarande ansvaret.

Med detta sagt går det att konstatera att styrelsen är det bolagsorgan som kan anses ansvara för ett svenskt aktiebolags varumärkesbyggnad såvida hänsyn inte tas till övriga omständigheter som bolagsspecifika mönster, beslutets betydelse, bolagsordning, den interna arbetsfördelningen med mera. Dock är dessa omständigheter av väsentlig art och kan inte bortses ifrån. Kompetensfördelningen inom varumärkesbyggnad mellan stämman, styrelsen och VD är nämligen inte

¹²⁰ Se kapitel 3; se avsnitt 4.2.1.

tydlig och det krävs en betydande utredning för att kunna fastställa arbetsfördelningen i varje specifikt fall. Det innebär att den förenklade avgränsningen som gjordes ovan som visade att styrelsen kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag endast är just det, förenklad! Vidare går det att konstatera att en sådan avgränsning, som gjorts ovan, i själva verket säger väldigt lite om hur det faktiskt skall avgöras inom varje bolag och att en omfattande utredning erfordras i varje individuell situation. Det är således inte tillräckligt att endast använda lag, förarbeten, praxis och doktrin för att fastställa vilket av de tre bolagsorganen som kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad. För att fastställa vem som kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad krävs således empiriska undersökningar. Detta för att kunna generera ett pålitligt resultat.

5. Sammanfattning och slutsats

Varumärket betraktas som en av företagets mest värdefulla tillgång, vilken kräver varsam hantering och har numera gått från att vara en angelägenhet för endast marknadsföringsavdelningen till att hanteras av bolagets ledning. Syftet med denna uppsats var att utreda huruvida varumärkesbyggnad faller inom VD:s, styrelsens eller stämmans ansvarsområde genom att besvara frågeställningen: *Var ligger huvudansvaret för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag?*

I studien har fem olika varumärkesbyggande ansvarsområden identifierats och presenterats: brand equity, varumärkespositionering, varumärkesförlängning, CSR och marknadskommunikation. Studiens resultat visar att styrelsen kan anses ansvara för varumärkesbyggandet i ett svenskt aktiebolag såvida hänsyn endast tas till varumärkesbyggandets generella betydelse och inverkan på bolaget. Problematiken är dock att det finns ett antal väsentliga faktorer som inte går att bortse ifrån och som måste beaktas för att avgöra huruvida varumärkesbyggnad kan anses tillkomma stämman, styrelsen eller VD. Dessa faktorer innefattar sedvänja, verksamhetens art, den interna arbetsfördelningen, beslutets betydelse samt bolagsordning. Svaret på uppsatsens frågeställning blir således: styrelsen kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag såvida hänsyn ej tas till vissa specifika omständigheter i det enskilda fallet.

Kompetensfördelningen mellan de tre bolagsorganen är inte tydlig och det krävs en betydande utredning för att kunna fastställa arbetsfördelningen i varje specifikt fall. Detta innebär att det resultat som denna studie visar, att styrelsen kan anses ansvara för varumärkesbyggnad i ett svenskt aktiebolag, endast är en förenkling. För att få ett mer pålitligt resultat krävs empirisk undersökning där hänsyn i största möjliga utsträckning tas till samtliga ovan nämnda faktorer.

6. Avslutande reflektioner

Kompetensfördelningen mellan stämman, styrelsen och VD är ett omdiskuterat och tidigare behandlat område. Dock, har det hittills inte funnits några studier, rättspraxis, doktrin et cetera som behandlar kompetensfördelningen inom varumärkesbyggnad vilket gör denna studie unik. Med hänsyn till dels att varumärkesbyggnad har blivit en högaktuell värdeskapande process inom svenska aktiebolag dels avsaknaden av relevanta rättskällor som behandlar kompetensfördelningen inom varumärkesbyggnad erfordras precisering för vem som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad. Detta eftersom en tydlig avgränsning förespås vara nödvändig i framtiden.

Enligt denna studies slutsats framgår det att styrelsen är det bolagsorgan som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad inom ett svenskt aktiebolag. Varumärkesbyggnad kan således inte anses tillkomma varken VD eller stämman. Dock är detta resultat endast en förenkling av verkligheten eftersom resultatet grundar sig i att hänsyn ej tagits till väsentliga faktorer som påverkar bolagsorganens ansvarsfördelning. Studiens resultat är således inte generaliserbart och inte tillräckligt tillfredställande.

För att få ett mer tillfredställande resultat och för att avgöra vem som kan anses ansvara för ett bolags varumärkesbyggnad, föreslås empiriska undersökningar vid framtida forskning. De empiriska undersökningarna kan vara både kvantitativa och kvalitativa och kan exempelvis grunda sig i djupgående intervjuer med aktieägare, styrelseledamöter och VD, konsumentrelaterade enkätstudier samt fallstudier av bolagsinterna varumärkesbyggande ansvarsfördelningar. Vidare kan även svenska aktiebolags bolagsordningar granskas liksom sedvänjor i branscher.

Syftet med att använda empirisk undersökning är att generera ett resultat som definierar vilket bolagsorgan som kan anses ansvara för aktiebolags varumärkesbyggnad i olika branscher, företagsstrukturer, interna bolagsfördelningar et cetera. De empiriska undersökningarna behöver inte endast syfta till att förklara vem som kan anses ansvara för bolagets varumärkesbyggnad,

utan även varför och när. Även om förhoppningarna med användningen av empiriska undersökningar är att kunna generalisera resultatet, är detta inget som krävs. Förväntningarna är att de empiriska undersökningarna skall generera ett resultat som är mer pålitligt än det resultat som genererats i denna studie.

Med detta sagt rekommenderas framtida forskning som inkluderar empirisk undersökning för att fastställa vilket bolagsorgan som kan anses ansvara för varumärkesbyggnad inom ett svenskt aktiebolag. Empirisk undersökning hade varit det nästa steget i denna uppsats om den hade fortlöpit, vilket troligtvis hade gett uppsatsen ett mer pålitligt resultat och substans. Det fanns dock inte utrymme till detta inom kandidatuppsatsens ramar och rekommenderas därför till framtida forskning.

Källförteckning

Offentligt tryck

Proposition 1975:103. *Regeringens proposition med förslag till ny aktiebolagslag, m.m.*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Proposition 1997/98:99. *Aktiebolagets organisation*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Proposition 2004/05:85. *Ny aktiebolagslag*. Harpsund: Justitiedepartementet.

Litteratur

Aaker, David A. *The value of Brand Equity*. I *Journal of Business Strategy*, nr 13 (1992), s. 27-32.

Aaker, David A. Joachimsthaler, Erich. *The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge*. I *California Management Review*, nr 42 (2000), s. 8-24.

Aaker, David A. Keller, Kevin Lane. *Consumer evaluations of brand extensions*. I *Journal of Marketing*, nr 54 (1990), s. 27-41.

Aaker, Jennifer L. *Dimensions of Brand Personality*. I *Journal of Marketing Research*, nr 34 (1997), s. 347-356.

Armellini, Guillermo. Villannueva, Julian. *Adding social media to the marketing mix*. I *IESE Insight*, nr 9 (2011), s. 29-36.

Berens, Guido. Pompa, Wybe T. *Creating Consumer Confidence in CSR Communications*. I *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, nr 6 (2014), s. 383-402.

Bergström, Clas. Samuelsson, Per. *Aktiebolagets Grundproblem*. 4 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2012.

Dahlén, Mikael. Lange, Fredrik. *Optimal marknadskommunikation*. 2 uppl. Malmö: Liber, 2009.

- Davis, Scott. *The power of the brand*. I *Strategy & Leadership*, nr 28 (2000), s. 1-9.
- DelVecchio, Devon. Smith, Daniel C. *Brand-extension price premiums: the effects of perceived fit and extension product category risk*. I *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 33 (2005), s. 184-196.
- Eklund, Karin. Stattin, Daniel. *Aktiebolagsrätt och aktiemarknadsrätt*. Uppsala: Författarna och Iustus Förlag, 2013.
- Gardner, Burleigh B. Levy, Sidney. *The product of the Brand*. I *Harvard Business Review*, nr 33 (1955), s. 33-39.
- Ghauri, Pervez N. Cateora, Philip. *International Marketing*. 3 uppl. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2010.
- Gwin, Carol. Gwin, Carl. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. I *Journal of Marketing Theory and Practice*, nr 11 (2003), s. 30-42.
- Hillenbrand, Philipp. Alcauter, Sarael. Cervantes, Javier. Barrios, Fernando. *Better branding: brand names can influence consumer choice*. I *Journal of product & Brand Management*, nr 22 (2013), s. 300-308.
- Jin, Yanhong. Zilberman, David. Heiman, Amir. Li, Ying. *Willingness to pay for brands: a cross-region, cross-category analysis*. I *Agricultural Economics*, nr 42 (2011), s. 141-152.
- Johansson, Svante. *Bolagstämma*. Svante Johansson och Juristförlaget JF, 1990.
- Kapferer, Jean-Noel. *The new strategic brand management, advanced insights & strategic thinking*. 5 uppl. London: Kogan page, 2012.
- Kay, Mark. *Strong brands and corporate brands*. I *European Journal of Marketing*, nr 40 (2006), s. 742-760.
- Kim, Chung. Lavack, Anne. *Vertical brand extensions: current research and managerial implications*. I *Journal of Product & Brand Management*, nr 5 (1996), s. 24-37.

- Kim, Chung. Lavack, Anne. Smith, Margo. *Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands*. I Journal of Business Research, nr 52 (2001), s. 211-222.
- Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*, 14 uppl. Harlow: Pearson Education, 2011.
- Leijonhufvud, Madeleine. Förarbeten. I Bernitz, Ulf. Heuman, Lars. Leijonhufvud, Madeleine. Seipel, Peter. Warnling-Nerep, Wiweka. Vogel, Hans. *Finna rätt*. s. 109-128. 11 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2010.
- Long-Yi, Lin. *The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers*. I Journal of Product & Brand Management, nr 19 (2010), s. 4-17.
- Melin, Frans. The brand as a value creator. I Holger, Lena. Holmberg, Ingalill. *Identity trademarks, logotypes and symbols*. s. 109-126. Stockholm: Nationalmuseum & Raster Förlag, 2002.
- Netemeyer, Richard G. Krishnan, Balaji. Pullig, Chris. Wang, Guangping. Yagci, Mehmet. Dean, Dwane. Ricks, Joe. Wirth, Ferdinand. *Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity*. I Journal of Business Research, nr 57 (2004), s. 209-224.
- Nial, Håkan. Johansson, Svante. *Svensk associationsrätt – I huvuddrag*. 7 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 1998.
- Pappu, Ravi. Quester, Pascale G. Cooksey, Ray W. *Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence*. I Journal of Product & Brand Management, nr 14 (2005), s. 143-154.
- Peczenik, Alexander. *Juridikens teori och metod*. Stockholm: Norstedts Juridik, 1995.
- Polonsky, Michael. Jevons, Colin. *Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity*. I International Marketing Review, nr 26 (2009), s. 327-347.

- Porter, Michael E. Kramer, Mark R. *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. I Harvard Business Review, nr 84 (2006), s. 78-92.
- Sandgren, Claes. *Rättsvetenskap för uppsatsförfattare*. 2 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2007.
- Sandström, Torsten. *Svensk aktiebolagsrätt*. 4 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2012.
- Skog, Rolf. *Rodhes Aktiebolagsrätt*. 21 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2006.
- Stattin, Daniel. *Företagsstyrning – En studie av aktiebolagsrättens regler om ägar- och koncernstyrning*. 2 uppl. Uppsala: Uppsalas universitet, 2008.
- Thorbjornsen, Helge. *Brand extensions: brand concept congruency and feedback effects revisited*. I Journal of Product & Management, nr 14 (2005), s. 250-257.
- Tiwari, Munish Kumar. *Separation of Brand Equity and Brand Value*. I Global Business Review, nr 11 (2010), s. 421-434.
- Varisha, Rehman. Anurika, Vaish. *Content fusion in traditional and new media: a conceptual study*. I Journal of Internet Commerce, nr 12 (2013), s. 225-245.
- Vázquez-Casielles, Rudolfo. Suárez-Álvarez, Leticia. Del Río-Lanza, Ana-Belén. *The word of mouth dynamic: how positive (and negative) VOM drives purchase probability: an analysis of interpersonal and non interpersonal factors*. I Journal of advertising research, nr 53 (2013), s. 43-60.
- Vogel, Hans-Heinrich. Den juridiska litteraturen. I Bernitz, Ulf. Heuman, Lars. Leijonhufvud, Madeleine. Seipel, Peter. Warnling-Nerep, Wiweka. Vogel, Hans. *Finna rätt*. s. 179-196. 11 uppl. Stockholm: Norstedts Juridik, 2010.
- Westberg, Peter. Prejudikattolkningens ABC. I Numhauser-Henning, Ann. *Normativa perspektiv*. s. 583-617. Lund: Juristförlaget, 2000.
- Xin, Liu. Wei, Andy. Hu, Michael. *Impacts of consumers' thinking styles on vertical brand extensions*. I AMA Summer Educators' Conference Proceeding, nr 24 (2013), s. 183.

Åhman, Ola. *Behörighet och befogenhet i aktiebolagsrätten*. Uppsala: Iustus, 1997.

Internetkällor

Andersson, Sten. Johansson, Svante. Skog, Rolf. Aktiebolagslagen (2005:551). Zeteo. <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=31145> (ABL 8:4), <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=57430> (ABL 8:29). <http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se/docview?state=15410> (ABL7:1) (Hämtad 2014-11-22).

Dreambag. *Ny VD på Dreambag – och förstärkning i styrelsen*. <http://www.dreambag.se/ny-vd-pa-dreambag/> (Hämtad 2014-11-22).

Mynewsdesk. *Thule Group får ny styrelse med fokus på varumärkesbyggande och detaljhandel*. <http://www.mynewsdesk.com/se/thule/pressreleases/thule-group-faar-ny-styrelse-med-fokus-paa-varumaerkesbyggande-och-detaljhandel-626370> (Hämtad 2014-11-22).

Rabe, Mattias. Gustafsson, Erik. *Stefan Jacoby ersatt på grund av olönsamhet – ny vd för Volvo utsedd*. <http://www2.teknikensvarld.se/2012/10/19/35548/stefan-jacoby-ersatt-pa-grund-av-olonsamhet--ny-vd-for-volvo-utsedd/> (Hämtad 2014-11-22).

Utrikesdepartementet. *Hållbart företagande – Plattform för svenskt agerande*. https://liveatlund.lu.se/departments/BusinessLaw/HARH15/HARH15_2014HT_1_00_1_NML_1281/CourseDocuments/1405_CSR-vision.pdf (Hämtad 2014-11-27).

Rättsfallsregister

NJA 1958 s. 186

NJA 1968 s. 375

NJA 1995 s. 437