



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på
kandidatnivå

VT-16

Varumärkesbyggande i innovativa småföretag

En fallstudie av tre små, svenska, innovativa B2B-företag

Författare:

Fredrik Larsson (940524)
Max Rasmusson (910617)
Adam Wenhov (931127)

Handledare:

Lars Carlman

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Lars Carlman för hans stöd, kloka tankar och inspiration genom hela studien. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till intervjupersonerna som tagit sig tid att ställa upp på intervju och för era snabba mejlsvar. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Lund, 2016-05-30

Fredrik Larsson

Max Rasmusson

Adam Wenhov

Sammanfattning

- Titel:** **Varumärkesbyggande i innovativa småföretag - En fallstudie av tre små, svenska, innovativa B2B-företag**
- Seminariedatum:** 2016-06-02
- Kurs:** FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Fredrik Larsson, Max Rasmusson, Adam Wenhov
- Handledare:** Lars Carlman
- Fem nyckelord:** Varumärken, Varumärkesbyggande, Den strategiska varumärkesplattformen, Innovativa småföretag, B2B
- Syfte:** Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med sina varumärkebyggande aktiviteter genom att studera tre fallföretag verksamma inom olika branscher.
- Metod:** En kvalitativ studie har genomförts med ett ontologiskt och objektivistiskt förhållningssätt. Forskningsansatsen är deduktiv. Analys och slutsats utgår från teorier ur teoribaserade böcker och vetenskapliga artiklar i kombination med empiriskt material.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska ramverk utgår från ”Den strategiska varumärkesplattformen” av Frans Melin (1999) med kompletterande forskares stöd till teorin.
- Empiri:** Empirin har samlats in genom semistrukturerade djupintervjuer med representanter från fallföretagen som ansvarar för den operativa marknadsföringen samt genom kompletteringsmaterial.
- Resultat:** Vi har ökat förståelsen för hur tre små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med sina varumärkesbyggande aktiviteter. Med denna studie har vi konstaterat att fallföretagen arbetar med alla delkomponenter i ”Den strategiska varumärkesplattformen”. Vi kan därmed dra slutsatsen att de tre fallföretagen arbetar med varumärkesbyggande. Vår studie har även funnit likheter mellan fallföretagen och teorin och genererat nya insikter där fallföretagen skiljer sig gentemot teorin. Den ökade förståelsen har öppnat upp för andra forskare att involvera sig i forskningsområdet.

Abstract

- Title:** **Brand Building in Small, Innovative Companies – A Case Study of Three Small, Swedish, Innovative B2B Companies**
- Seminar date:** 2016-06-02
- Course:** FEKH29 Business Administration: Bachelor's thesis in Marketing, Undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Fredrik Larsson, Max Rasmusson, Adam Wenhov
- Advisor:** Lars Carlman
- Key words:** Brands, Brand Building, The Strategic Brand Building Platform, Small Innovative Companies, B2B
- Purpose:** The purpose of this study is to increase the understanding of how small, Swedish, innovative B2B companies work with their brand building activities, by studying three companies operative in different industries.
- Methodology:** A qualitative research with an ontological and objectivistic approach has been conducted. The research approach is deductive. The analysis and conclusion is based on theories from theory based books and academic journals in combination with empirical material.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspective of this study is based on “The strategic brand building platform” by Frans Melin (1999), with additional researchers' support to the theory.
- Empirical foundation:** The empirical material is gathered through semi structured in-depth interviews with representatives from the case companies who are responsible for the operative marketing and also through completing material.
- Conclusions:** We have increased the understanding to how three small, Swedish, innovative B2B-companies work with their brand building activities. With this study, we have found that the three case companies are working with all of the components in “The strategic brand building platform”. Therefore, we conclude that the three case companies are working with brand building. The study has also shown similarities between the case companies and the theory and has generated new insights where the case companies differ from the theory. This increased understanding have enabled for other researchers to get involved in this area of research.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund & Problemformulering	1
1.2 Syfte.....	4
1.3 Frågeställningar.....	4
2. Metod	5
2.1 Forskningsmetod.....	5
2.2 Forskningsansats.....	5
2.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	6
2.4 Datainsamlingsmetod.....	6
2.5 Undersökningsdesign.....	7
2.6 Urval.....	7
2.7 Kvalitativ intervju.....	9
2.8 Trovärdighet och äkthet.....	11
2.9 Teoretisk referensram.....	12
2.10 Metod- och källkritik.....	13
3. Teori	15
3.1 Varumärke.....	15
3.2 Den strategiska varumärkesplattformen.....	16
3.2.1 Produktattribut.....	17
3.2.2 Märkesidentitet.....	18
3.2.3 Kärnvärde.....	19
3.2.4 Positionering.....	20
3.2.5 Marknadskommunikation.....	20
3.2.6 Intern märkeslojalitet.....	21
4. Empiri	24
4.1 Allmän beskrivning av företagen.....	24
4.1.1 Företag A.....	24
4.1.2 Företag B.....	25
4.1.3 Företag C.....	25
4.2 Empirisk redogörelse av fallföretagen.....	25
4.2.1 Produkt.....	25
4.2.1.1 Företag A.....	25
4.2.1.2 Företag B.....	27
4.2.1.3 Företag C.....	28
4.2.2 Varumärke.....	29
4.2.2.1 Företag A.....	29
4.2.2.2 Företag B.....	33
4.2.2.3 Företag C.....	37
4.2.3 Kommunikation.....	40
4.2.3.1 Företag A.....	40
4.2.3.2 Företag B.....	42
4.2.3.3 Företag C.....	43
5. Analys & Diskussion	45
5.1 Analys.....	45
5.1.1 Produkt.....	45
5.1.2 Varumärke.....	47
5.1.3 Kommunikation.....	56
6. Slutsats	62
6.1 Teoretiskt bidrag.....	64
6.2 Praktiskt bidrag.....	64

6.3 Förslag till vidare forskning	64
7. Referenslista.....	66
7.1 Tryckta källor.....	66
7.2 Internetkällor	69
8. Appendix	70
8.1 Appendix 1	70

Figurförteckning

Figur 1: Den strategiska varumärkesplattformen (Modifierad version av Melin, 1999, s.258).....	16
Figur 2: Den strategiska varumärkesplattformen - En sammanställning av delkomponenterna och dess innehåll (Modifierad version av Melin, 1999, s. 253, med komplettering av andra forskare)	23
Figur 3: Sammanställning av delkomponenterna i förhållande till vald teori för respektive företag (Modifierad version av Melin, 1999, s. 253, med komplettering av andra forskare)	59

Tabellförteckning

Tabell 1. Översikt av intervjuer	9
--	---

1. Bakgrund & Problemformulering

Idag kan ett företags varumärke ses som den mest värdefulla tillgången i syfte att positionera sig på alltmer konkurrensfyllda marknader (Keller & Lehmann, 2003). För att skapa och utveckla ett starkt varumärke måste företag idag hantera sitt varumärkesbyggande löpande (Melin, 1999). Varumärkesbyggande kan ses som ett kontinuerligt arbete i företaget där den strategiska visionen, företagskulturen och företagsimage samspelar med varandra. Den förstnämnda utmärker sig som det företagets ledning vill åstadkomma inom den kommande framtiden, företagskulturen omfattar de värderingar, tankar samt åsikter som avspeglas i företaget och företagsimage är den syn exempelvis kunder, andelsägare och media har av företaget (Hatch & Schultz, 2003).

Det finns en hel del forskning om varumärkesbyggande för främst större och väletablerade företag, men däremot inte lika mycket kring småföretag (Wong & Merrilees, 2005). Eftersom mindre bolag beskrivs ha färre resurser och mindre budget, har forskning kring varumärkesbyggandet för dessa inte ansetts vara lika aktuell (Wong & Merrilees, 2005). Enligt en studie av Abimbola (2001) bör dock varumärkesbyggande ses lika relevant för småföretag som för större, om inte mer. Trots att varumärkesprofilering kan vara otroligt dyrt för mindre företag, hävdar Abimbola (2001) att småföretag kan hantera det ifall de är försiktiga, använder noggrant planerade varumärkespolicier och om alla i företaget tillåts påverka varumärkesbyggandet. Det är dock viktigt att konstatera att varumärkesbyggande i småföretag fortfarande ses som ett relativt orört ämne inom varumärkesforskningen. Till skillnad från ett fåtal studier likt Abimbola (2001) råder idag stora kunskapsgap (Ahonen, 2008). Småföretag tillhör EU:s definition av SME (Small Medium Enterprises). Dessa små- och medelstora företag skapade 85 % av alla nya jobb i EU under 2012 och mycket tyder på att småföretag är väldigt viktiga för EU:s ekonomi (European Commission, 2015). Vidare är småföretag av stor vikt för Sveriges ekonomi. År 2008, stod Sveriges småföretag för drygt 40 % av näringslivets bidrag till BNP, vilket var lika stort som bidraget från de stora företagen (Ekonomifakta, 2010). Vi finner det därför lämpligt att bland annat undersöka hur svenska småföretag arbetar med varumärkesbyggande.

Idag täcker B2B-marknader (Business-to-Business) en stor del av världsekonomin (Keller, 2009). De mest framträdande skillnaderna mellan B2B-marknaden och B2C-marknaden

(Business-to-Consumer) är bland annat att det finns färre, men större köpare, närmre relationer mellan köpare och leverantörer, inköp är mer professionellt hanterade, säljcyklerna är längre samt att inköp sker till största delen utan mellanhänder (Kotler & Keller, 2012). Varumärkesbyggande inom B2B-marknader påstås handla mer eller mindre om att skapa en positiv bild och rykte av företagets varumärke (Keller, 2009). Den största utmaningen för B2B-marknader idag är att skapa differentierade och unika erbjudanden som särskiljer sig från konkurrenterna. Eftersom B2B-varumärkeshantering involverar många människor i både företaget och olika marknadssegment där företaget kan placeras i, är differentiering komplex och riskabel (Keller, 2009). Då B2B-marknader representerar en stor del av världsekonomin där varumärkesprofilering är central men också ofta komplex, är det passande för vår undersökning att studera hur företag på dessa marknader hanterar sina varumärkesbyggande aktiviteter.

Då konsumenters preferenser ständigt förändras i dagens dynamiska affärsmiljöer måste företag idag mer eller mindre vara innovativa för att möta marknadens nya behov (Tidd, 2011 & Tripsas, 2008 återgivna i Prajogo, 2016). Schumpeter (1942) var en av de första med att definiera innovation, och beskrev det som en kreativ förstörelse. Detta beskrivs som ett pågående arbete där nya produkter ersätter gamla (Schumpeter, 1942). Det är avgörande för innovativa företag att konstant ligga i framkant och se nya möjligheter på marknaden. Vidare är det betydelsefullt att dessa företag har en företagskultur som genomsyras av innovation och tillåter risktagande (Kotler & Keller, 2012).

Det råder inga tvivel om att både stora och små företag kan anses vara innovativa, men vilken företagsstorlek som är mest innovativ är forskare idag oense om (Vossen, 1998). De flesta empiriska undersökningar anser att små- och mellanstora företag ofta genomgår effektivare forskning, där dessutom fler innovativa förslag ges per anställd. På så vis anses mindre företag vara lönsammare och mer kostnadseffektiva på innovation än större bolag (Vossen, 1998). Flera studier visar också på att stora företag har betydligt högre innovationskostnader än mindre företag (Archibugi, Evangelista and Simonetti, 1995 återgiven i Vossen, 1998) och på så sätt genererar dessa färre innovationer per dollar spenderad på forskning och utveckling (Vossen, 1998). Forskare som ställer sig på de större företagens sida hävdar dock att dessa genererar betydligt högre kvalitet på innovationerna än vad mindre företag någonsin hade kunnat göra (Cohen & Klepper, 1992 återgiven i Vossen, 1998). Enligt Jewkes, Sawers och Stillerman (1958, återgiven i Vossen, 1998) går det däremot inte att påstå att en

företagsstorlek är bättre än någon annan. De anser snarare att stora och små företag är bra på olika typer av innovationer (Jewkes, Sawers, Stillerman, 1958, återgiven i Vossen, 1998). Stora företags innovativa förmågor passar förmodligen bättre till skalfördelar (Cohen & Klepper, 1992 återgiven i Vossen, 1998), medan småföretag passar exempelvis bättre på nischmarknader (Cf. Acs, Audretsch and Feldman, 1994 återgiven i Vossen, 1998). Det är vidare avgörande för Sveriges välstånd och näringsliv att svenska företag kontinuerligt genererar nya innovationer (Bystedt & Fredrikson, 2015). I vår undersökning väljer vi i synnerhet att fokusera på svenska, innovativa småföretag eftersom dessa som sagt, enligt Vossen (1998), tycks genomgå effektivare forskning och att det är viktigt för Sverige i stort.

Trots att betydelsen för innovation växer finns det fortfarande relativt lite forskning kring hur detta förhåller sig till varumärkesbyggande. Hittills nämner forskare att varumärkesprofilering bidrar till att göra innovation framgångsrik på längre sikt, och ifall inte någon framgångsrik varumärkesstrategi tillämpas blir innovation kortvarig (Aaker, 2007). Aaker (2007) menar därför att företag ställs inför valet att antingen marknadsföra sina innovativa förmågor och produkter eller förlora dem. Vidare ger Aaker (2007) fyra större förklaringar till varför företag bör varumärkesprofilera innovation. För det första ger ett varumärke möjligheten att äga en innovation, då båda är unika i sina avseenden, vilket innebär att det blir svårt för konkurrenter att imitera. För det andra tillför ett varumärke legitimitet och trovärdighet vilket följaktligen stärker innovationens pålitlighet (Aaker, 2007). I sin tredje förklaring hävdar Aaker (2007) att ett varumärkesnamn underlättar för innovationen att bli visuell, och därmed lättare igenkänd av konsumenter. För det fjärde menar Aaker (2007) att ett varumärke skapar en alltmer genomförbar och effektiv kommunikation.

Likt Aakers (2007) syn på förhållandet mellan innovation och varumärkesprofilering hävdar Brexendorf, Bayus och Keller (2015) att det är nödvändigt och högst aktuellt att undersöka detta komplexa samspel mellan innovation och varumärken närmre. Detta då det fortfarande råder brist på forskning inom området. Tillsammans har de utvecklat en egen modell kallad "Virtuous Circle" bestående av tre olika steg som beskriver hur varumärkesbyggande kan samspela med innovation (Brexendorf et al., 2015). Det första steget beskriver hur varumärken förser innovation med riktlinjer och strategiskt fokus, det andra hur varumärken hjälper till och underlättar för innovation i olika introduktionsstadier och det slutliga och tredje steget hur framgångsrik innovation ger tillbaka till och förser varumärket med positiva

uppfattningar och attityder. Stegen förhåller sig till varandra i en oavbruten process där varumärket och innovation kontinuerligt möts (Brexendorf, Bayus och Keller, 2015).

Bortsett från Aaker (2007), Brexendorf Bayus och Keller (2015) och ett fåtal andra forskares syn och föreslagna modeller, råder det trots allt fortfarande brist på forskning kring innovation och varumärkesbyggande studerade tillsammans. Vi anser att det är problematiskt för varumärkesforskning att inte fler studier har genomförts inom detta område då både varumärkesbyggande och innovation prioriteras av allt fler företag idag och det har även en allt viktigare roll för samhället i stort (Brexendorf, Bayus och Keller, 2015). Vidare har dessa tidigare forskningsstudier kring ämnet innovation och varumärkesbyggande gemensamt att de byggt på undersökningar av stora, väletablerade, multinationella och framgångsrika B2C-företag. Vi är därför fundersamma kring huruvida detta kan anses applicerbart på små, svenska, innovativa B2B-företag som, baserat på den presenterade informationen, kan tänkas kännetecknas av betydligt mindre kapitaltillgång och är särskilt beroende av att investera i utveckling och tillväxt.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för hur små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med sina varumärkebyggande aktiviteter genom att studera tre fallföretag verksamma inom olika branscher.

1.3 Frågeställningar

- *Arbetar dessa tre små, svenska, innovativa B2B-företag med varumärkesbyggande?*
- *Hur förhåller sig dessa tre fallföretag till vald teori i dess varumärkesbyggande?*

2. Metod

I detta kapitel redogörs för studiens metod och tillvägagångssätt. Forskningsmetod, forskningsansats, vetenskapligt förhållningssätt, datainsamlingsmetod och undersökningsdesign presenteras. Vidare redogörs detaljerat för hur urvalet av fallföretag och intervjupersoner gjorts, hur våra kvalitativa intervjuer gått tillväga, vad som gjorts för att säkra studiens trovärdighet, den teoretiska referensram som legat till grund för studien och slutligen redogörs för kritik riktat mot våra metoder och tillvägagångssätt.

2.1 Forskningsmetod

En kvalitativ forskningsmetod har genomförts för att undersöka hur tre små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med att bygga sina varumärken. Vi har eftersträvat att beskriva, förklara, tolka och uppnå djupa förståelser kring vårt syfte och har identifierat likheter och skillnader utifrån denna specifika kontext. Därmed har vi valt att använda en kvalitativ forskningsmetod som är konstruktionistisk till sin art (Bryman & Bell, 2013).

Undersökningen har varit av deskriptiv eller förklarande karaktär. Denna deskriptiva eller förklarande ansats har bestått i att undersöka och beskriva hur de tre fallföretagen arbetar med att bygga sina varumärken i förhållande till vald teori (Lundahl & Skärvad, 1999). Studien har inte haft som syfte att förklara samband, utan snarare att beskriva varumärkesbyggande som fenomen och undersöka hur det ser ut för de givna fallföretagen.

2.2 Forskningsansats

Vid val av forskningsansats finns två inriktningar, deduktiv ansats och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen kännetecknas av att forskaren utgår från existerande teori när observationer genomförs för att generera ett resultat (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva ansatsen kännetecknas istället av att teorin växer fram som ett resultat av en forskningsinsats (Bryman & Bell, 2013).

Denna studie har genomförts med en deduktiv ansats. Den deduktiva ansatsen bygger på att vi har testat existerande teori med empiriskt insamlat material. Analytiska slutsatser har dragits baserat på våra empiriska observationer kombinerat med vald teori. Genom detta har vi

lyckats beskriva fallföretagen utifrån vårt unika syfte som ingen forskare tidigare berört, och därav har vi fyllt detta kunskapsgap (Bryman & Bell, 2013).

2.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Studien har genomförts utifrån ett ontologiskt och objektivistiskt förhållningssätt. Ett ontologiskt förhållningssätt innebär att forskaren studerar entiteternas art eller natur (Bryman & Bell, 2013). Det objektivistiska förhållningssättet i denna studie har inneburit att vi kunnat uppfatta företagen som något konkret och påtagligt med regler och riktlinjer som de anställda är förpliktade att följa. Vidare är företagen uppbyggda av procedurer och av en hierarki av positioner och diverse mål som ska uppnås (Bryman & Bell, 2013). Då syftet i vår studie har varit att undersöka fallföretagen som objekt och dess varumärkesbyggande aktiviteter lämpade sig därav detta förhållningssätt bäst.

Studien har utförts utifrån en hermeneutisk process vilket innebär att vi har utgått från vad intervjupersonerna samt upphovsmännen har sagt och skrivit till det material vi använt oss av. Vi som forskare har haft som utgångspunkt att med detta material uppnå bästa möjliga vetenskapliga förståelse för de studerade fenomenen (Bryman & Bell, 2013). Eftersom vår studie inte har behandlat intervjupersonernas egna värderingar, tankar och egna perspektiv har vi valt att utesluta ett fenomenologiskt förhållningssätt (Bryman & Bell, 2013). Likaså har vi valt att utesluta det konstruktionistiska förhållningssättet då detta inbegriper att företaget, dess regler och system är något som successivt växer fram i det vardagliga samspelet mellan företagets medlemmar (Bryman & Bell, 2013). Vi har utgått ifrån att riktlinjer och aktiviteter kring varumärkesbyggande är något som företagets ledning och beslutsfattare har bestämt.

2.4 Datainsamlingsmetod

Under studiens gång har både primär- och sekundärdata samlats in. Sekundärdata innefattar data som härstammar från tidigare forskning och omfattar i vår studie webbplatser, vetenskapliga artiklar och böcker (Bryman & Bell, 2013). De virtuella dokument som har granskats i denna studie innefattar mer specifikt bland annat fallföretagens och myndigheters hemsidor.

Primärdata består av data som författarna på egen hand har samlat in för att uppnå syftet med studien (Bryman & Bell, 2013). Primärdata har insamlats genom semistrukturerade djupintervjuer som genomförts med representanter från de tre fallföretagen för att på bästa

sätt besvara syftet. Den semistrukturerade karaktären har inneburit att vi använt oss av en uppsättning frågor som är specifika för syftet, där vi tillåtit ställa uppföljningsfrågor vid behov (Bryman & Bell, 2013). Samma frågor har ställts till representanterna från de tre fallföretagen för att på ett trovärdigt och enhetligt sätt kunna jämföra företagen mot teorin. Djupintervjuer kännetecknas vidare av kvalitativa intervjuer som berör frågeställningar som är ingående, vilket har varit utgångspunkten för denna studie (Bryman & Bell, 2013).

2.5 Undersökningsdesign

Studien har genomförts genom komparativ- och tvärsnittsdesign. Den förstnämnda var lämplig då vi har valt att undersöka ett flertal företag inom olika branscher i form av en multipel fallstudie (Bryman & Bell, 2013). Den komparativa fallstudien har underlättat för oss att i enlighet med teorin slå fast olika slutsatser med frågeställningarna som grundbult (Yin 1984 & Eisenhardt 1989, återgiven i Bryman & Bell, 2013).

För att uppnå syftet har vi samlat in empiriskt material från tre fallföretag som sedan har granskats i form av en tvärsnittsdesign (Bryman & Bell, 2013). Denna forskningsdesign har möjliggjort för oss att identifiera likheter och skillnader av insamlat empiriskt material som sedan har ställts mot teorin som gäller för mer än ett fall (Bryman & Bell, 2013).

En kombination av en tvärsnitts- och komparativ forskningsdesign har lämpat sig bäst för studien då tidsramen på två månader och brist på ekonomiska resurser hade gjort longitudinell och experimentell design olämpliga (Bryman & Bell, 2013).

2.6 Urval

Val av fallföretag har varit viktigt för denna studies resultat och slutsatser. Inför kontakt med företag att studera har vi formulerat ett antal kriterier som har varit avgörande för studiens avgränsning. För att kunna besvara studiens syfte har vi enbart valt företag som sysselsätter tio till fyrtionio personer och vars omsättning inte överstiger tio miljoner euro per år, vilket är Statistiska centralbyråns definition av småföretag (Statistiska centralbyrån, 2008). Vidare var det av stor vikt att företagen var innovativa i den mån att dess produkter är en ny lösning på ett befintligt problem och därav inte en helt ny, radikal uppfinning. Detta skulle ha kunnat innebära skevhet i slutsatserna då det säkerligen hade blivit för stort fokus på uppfinningen i sig och inte på varumärket. Definitionen av innovation för denna studie har varit att den är något originellt och principiellt nytt av betydelse (Frankelius, 2009). Fortsättningsvis har vi

valt företag som anses vara etablerade i den mån att företagen har en pågående verksamhet och i dagsläget säljer sina produkter. Detta för att vi skulle kunna dra trovärdiga slutsatser som på ett meningsfullt sätt kan öka förståelsen för beslutsfattare i små och innovativa företag och ge trovärdiga teoretiska bidrag till vidare forskning. Baserat på studiens syfte var det också av stor vikt att företagen utövade sin verksamhet mot andra företag, det vill säga i en B2B-kontext. Vidare har vi för jämförbarhetens skull valt företag verksamma inom olika branscher. Slutligen har vi även avgränsat oss till företag som varit verksamma i minst tre år vilket vi ansåg vara en lämplig tidsperiod.

Studien har baserats på intervjuer med representanter från de tre fallföretagen. Vi har varit noggranna med att de intervjuade representanterna har besittit rätt kunskap och insikt inom området som studerats, något som anses viktigt i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013). Därav har vi valt att använda ett icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2013). Detta innebär att vi själva har kunnat bestämma urvalet av intervjupersoner som matchat våra kriterier i syfte att kunna ge trovärdiga svar på våra frågor. Vidare har intervjupersonerna bestått av en eller två representanter från varje företag. Fördelen med detta är att det ges möjlighet till att studera fler företag än ett, vilket kan öka generaliserbarheten av studiens resultat (Bryman & Bell, 2013). Vidare kräver detta mindre resurser än att studera flera olika intervjupersoner från ett och samma företag, något som också har varit avgörande för vår studie som löpt under två månaders tid (Bryman & Bell, 2013).

De tre djupintervjuer som genomförts för denna studie har resulterat i totalt 43 sidor transkriberad text. Med detta empiriska material tillsammans med kompletterande svar insamlat från företagen i efterhand anser vi att vi uppnått teoretisk mättnad. Det sammanställda empiriska materialet har varit tillräckligt för att kunna föra en diskussion och analys. I tabellen nedan presenteras fallföretagen, intervjupersonerna och längden på intervjuerna. Längden som redovisas är inspelningstiden för varje intervju. Företagen och intervjupersonerna har behandlats anonymt på förfrågan av ett av företagen.

Fallföretag	Titel på intervjuperson	Intervjulängd
Företag A	Person 1. <i>Ekonomichef</i> Person 2. <i>HR-Chef</i>	62 minuter
Företag B	<i>Grundare</i>	51 minuter
Företag C	<i>Grundare & Sälj- och Marknadschef</i>	40 minuter

Tabell 1. Översikt av intervjuer

2.7 Kvalitativ intervju

Intervjuerna i denna studie har genomförts i form av semistrukturerade djupintervjuer. Detta innebär att vi inför intervjuerna har haft en, på förhand färdig målsättning och intervjuguide med en uppsättning frågor som varit specifika för vårt syfte (Bryman & Bell, 2013). Den semistrukturerade karaktären har även tillåtit oss att ställa uppföljningsfrågor för att få fram information som är viktig för studien. Semistrukturerade intervjuer innebär också att det krävs ett visst mått av struktur vid flerfallstudier för att kunna göra jämförelser mellan fallen, något som också varit av betydelse för denna studie (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har även varit fokuserade och informationsinriktade. Vi har använt oss av preciserade frågor som har varit relativt korta, fokuserade på våra delkomponenter i den teoretiska referensramen och som inte har varit tvetydiga (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vi har under våra intervjuer försökt undvika ledande och slutna frågor för att samla in trovärdig information för syftet vi valt att studera (Bryman & Bell, 2013). Efter varje intervju har vi diskuterat vilka svar som skulle kunna vara ett resultat av att vi påverkat intervjupersonen och därmed eftersträvat att utesluta dessa i det empiriska materialet för att enbart inkludera trovärdiga svar. Studiens tre författare har varit närvarande under varje intervju i syfte att kunna få ut mer av intervjun genom en förberedd arbetsfördelning. Två av de närvarande var ansvariga för att föra och styra intervjuprocessen och ställa frågor, medan den tredje personen agerade sekreterare genom att anteckna och formulera uppföljningsfrågor. Vidare har vi sammanställt transkriberingar av det inspelade materialet direkt efter varje intervju för att minnesbilden ska vara så färsk som möjligt (Lundahl & Skärvad, 1999). Varje intervju har spelats in och transkriberats. Genom att spela in intervjuerna kunde vi säkerställa att vi fått med all relevant information då vi kunnat gå genom materialet flera gånger efter

intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Intervjupersonerna har fått välja miljöer som de är bekväma i. I syfte att motverka försämrad kvalitet på inspelningarna har vi innan intervjuerna säkerställt att dessa miljöer varken påverkat inspelningarnas kvalitet eller intervjuprocessen (Bryman & Bell, 2013).

Våra intervjuer har delats in i enlighet med de tre faser som Justesen och Mik-Meyer (2011) redogör för.

Fas ett

Vi inledde studien tidigt med att leta upp en uppsättning företag som matchade våra kriterier enligt www.allabolag.se och företags egna hemsidor. Vi var ute i god tid eftersom vi var väl medvetna om svårigheterna att få kontakt med företag (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi kontaktade företagen via e-mail och berättade om att vi skriver ett examensarbete i marknadsföring på Lunds Universitet. Vidare berättade vi att vårt syfte är att undersöka hur små innovativa, B2B-företag arbetar med att bygga varumärken, något som det idag finns brist av. Vi nämnde även storleks- och omsättningskraven för att företaget ska kunna delta i vår studie, i syfte att få bekräftelse att dessa passar in på våra kriterier. Vi informerade dessutom att intervjuerna skulle pågå under cirka en timmes tid och att vi ville prata med någon som är ansvarig för den operativa marknadsföringen. Slutligen presenterade vi ett antal datum och tidförslag samt våra kontaktuppgifter.

Fas två

Vi inledde våra intervjuer med småprat som låg utanför själva intervjuguiden i syfte att personerna skulle känna sig trygga och bekväma i situationen och med oss som intervjuare. Sedan påbörjade vi själva huvudintervjun med att ställa allmänna frågor kring företagen och dess verksamhet som underlag till våra allmänna beskrivningar av fallföretagen. Frågorna under intervjun ställdes enligt en tydlig indelning baserat på den teoretiska referensramen. Vidare förklarade vi kontexten kring varje delmoment av teorin för intervjupersonerna och vilket delmoment frågan tillhör (se Appendix 1). Vi har sedan byggt vidare på svaren från intervjupersonerna genom att ställa följdfrågor för att få ett djupare empiriskt material. Vi var under intervjuerna noggranna med att inte försöka lägga ord i mun och ställa ledande frågor. Alla intervjuer spelades även in efter godkännande av företagen.

Fas tre

Den tredje fasen handlar mer eller mindre om att avsluta intervjun. När intervjupersonerna hade svarat på alla frågor rundade vi av intervjun och vår sekreterare kontrollerade så att vi hade fått svar på frågorna. Därefter tackade vi intervjupersonerna för att de tog sig tid till intervjun. Vi frågade även om vi kunde höra av oss vid kompletterande frågor, vilket alla fallföretag godkände. Vi nämnde även att vi skulle skicka en kopia av vårt sammanställda empiriska material för att de skulle kunna ta del av empirin och komma med synpunkter om något var felaktigt eller behövde kompletteras. Detta ansåg vi var viktigt för att öka studiens trovärdighet.

2.8 Trovärdighet och äkthet

Med utgångspunkt att denna studie skulle bli så trovärdig som möjligt har vi haft i åtanke de fyra kriterier som kan användas vid bedömningen av trovärdigheten på en kvalitativ forskningsinsats och som likställs med reliabilitet (Bryman & Bell, 2013). Dessa utgörs av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2013). Tillförlitligheten inbegriper att forskaren följer de regler som gäller samt att informationen som samlats in är sanningsenlig och stämmer överens med vad intervjupersonerna sagt (Bryman & Bell, 2013). Under studiens gång har vi som författare följt alla de regler och riktlinjer som gäller vid utförandet av en kvalitativ forskningsinsats. Vi har dessutom för trovärdighetens skull spelat in våra intervjuer i syfte att säkerställa att vi inkluderat korrekta citat och korrekt information från intervjupersonerna.

Kvalitativa resultat tenderar att ha fokus på den unika kontext som studeras och anses ofta ha sämre överförbarhet (generaliserbarhet) till andra kontexter eller situationer (Bryman & Bell, 2013). Vi anser att våra resultat är tillräckligt överförbara för att bidra med ökad förståelse för fortsatt forskning och till praktiker i organisationer ur samma kontext och situation som de studerade företagen (Lundahl & Skärvad, 1999). Däremot kan våra slutsatser inte generaliseras för alla företag (Lundahl & Skärvad, 1999).

För att avgöra studiens pålitlighet krävs att författarna fullständigt redogör för alla faser av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). I denna studie har vi varit noggranna och tydliga med att redogöra för vilka tillvägagångssätt och metoder studien genomförts med och hur detta gått till, vilket ska bidra till att läsaren av denna studie uppfattar materialet som tillräckligt pålitligt.

Konfirmering eller bekräftelse innebär att säkerställa att vi som författare agerat i god tro och undvikit egna personliga värderingar och förhållit oss så objektivt som möjligt under studiens gång (Bryman & Bell, 2013). I syfte att säkerställa detta har vi som författare försökt förhålla oss så objektivt som möjligt till det empiriska material som insamlats och bearbetats i studien. Vi har dock varit medvetna om att kvalitativ forskning i princip alltid innehåller viss subjektivitet (Bryman & Bell, 2013). Vi har utformat alla våra tre empiriska undersökningar baserat på samma teori, ställt samma frågor, och sett till att behandla de fyra intervjupersoner likadant under vart och en av intervjuerna. Vidare har vi, som nämnts tidigare, försökt undvika att ställa ledande frågor och för öppna frågor till intervjupersonerna i syfte att behålla objektiviteten och för att trovärdigt kunna jämföra dessa tre fallföretag mot teorin under liknande förhållanden och omständigheter.

Äkthet kan likställas med validitet (Bryman & Bell, 2013). Studien är kvalitativ och har inte haft för avsikt att undersöka kausala samband eller att dra generaliserbara slutsatser, utan har snarare eftersträvat att öka förståelsen kring hur varumärkesbyggande sker i de utvalda fallföretagen. Vi bedömer därför att studien har låg äkthet, i termer av generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2013). Däremot bedömer vi att studien är trovärdigt utformad.

2.9 Teoretisk referensram

I enlighet med studiens syfte har befintliga teorier kring varumärkesbyggande använts. Vid insamlingen av teoretiskt material har vi studerat akademiska artiklar och teoribaserade böcker skrivna av allmänt kända och trovärdiga forskare. Den teoretiska utgångspunkten och fokus för denna studie har varit ”Den strategiska varumärkesplattformen” av Frans Melin (Melin, 1999). Vi har valt att avgränsa denna studie till det interna perspektivet av modellen då tiden och resurserna vi har haft till vårt förfogande begränsade oss att på ett djupgående plan kunna beskriva fallföretagen både utifrån företagets interna perspektiv och utifrån konsumenters perspektiv (Melin, 1999). Vidare har vi bortsett från viss teori kring de olika delkomponenterna i modellen då dessa inte har ansetts vara av relevans för syftet i denna studie. Vi har dessutom inte behandlat varumärkesbyggandet i företagen som process då vi har varit intresserade av att undersöka hur företagen arbetar med de olika delkomponenterna snarare än i vilken ordning detta sker.

Denna modell var särskilt applicerbar baserat på vårt syfte och frågeställningar då den beskriver företags interna arbetssätt för att bygga upp ett starkt varumärke och i slutändan

kunna generera ett starkt brand equity (varumärkeskapital) (Melin, 1999). Med andra ord koncentreras denna modell till ett heltäckande internt arbetssätt som behandlar hur företag arbetar med ett antal delkomponenter, nämligen; *produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet* (Melin, 1999). Detta har vi ansett vara den mest applicerbara modellen att använda för vårt syfte till skillnad från modeller som bland annat Brand Resonance Pyramid (Kotler & Keller, 2016) som också är en välkänd modell för hur företag kan skapa varumärkeskapital. Förutom att undersöka företag internt kräver Brand Resonance Pyramid, till skillnad från Melins (1999) modell, att undersöka hur konsumenter uppfattar varumärket. Eftersom modellen kräver att det interna och externa perspektivet behandlas parallellt hade studiens omfång troligtvis blivit för stort vid val av den. Vi har därför valt att utesluta den modellen i vår studie (Kotler & Keller, 2016).

Med hjälp av ”den strategiska varumärkesplattformen” har vi kunnat bryta ned vårt syfte i mindre delar och analysera dessa separat med hjälp av sammanställd empiri från fallföretagen. Melins (1999) modell kan tänkas vara mer inriktad på B2C-företag. Dock finner vi modellen applicerbar då den övergripande målsättningen vid all varumärkesuppbyggnad är att kunna attrahera märkeslojala konsumenter, vilket förutsätter att företag arbetar med varumärket internt (Melin & Hamrefors, 2015). Att kunna skapa ett mervärde och tillgodose konsumenters behov och önskemål är ofta avgörande för framgångsrik varumärkesuppbyggnad. Detta gäller oavsett om företaget är verksamt på en B2B- eller B2C-marknad, eller säljer produkter eller tjänster (Melin & Hamrefors, 2015).

De olika delkomponenterna i modellen har kompletterats med teori från andra välkända och välciterade forskare inom området som delar många av Frans Melins (1999) åsikter kring de olika delkomponenternas betydelse för framgångsrikt varumärkesbyggande. Forskare som refererats till i vår teori är bland annat David Aaker (1996), Philip Kotler och Kevin Keller (2016), Björn Axelsson och Henrik Agndal (2012), Al Ries & Jack Trout (1986), med flera.

2.10 Metod- och källkritik

Viss kritik kan riktas kring sekundärdata, nämligen obekantskap med materialet, datamängdens komplexitet och bristande kontroll över kvaliteten på datamängden (Bryman & Bell, 2013). Mer specifikt måste fyra kriterier hållas i åtanke vad gäller virtuella dokument, nämligen; autenciteten, trovärdigheten, att virtuella dokument kan uppdateras ofta samt

webspeak, varav det sistnämnda innebär att innehållet kan vara svårt att ta till sig såvida inte specialistkunskap innehas (Bryman & Bell, 2013). Vi har under studiens gång varit väl medvetna om dessa begränsningar. Vårt insamlade material har inte fallit på något av dessa kriterier och begränsningar då vår huvudsakliga insamling av empiriskt material och slutsatser inte har byggts på information insamlad från virtuella dokument utan har grundat sig på vår primärdata.

Studien har formen av en multipel fallstudie. Forskare menar att multipla fallstudier gör forskare mer benägna att fokusera på de specifika fallen snarare än kontexten i sig, vilket kan begränsa generaliserbarheten (Dyer & Wilkins, 1991, återgiven i Bryman & Bell, 2013). Under studiens period har vi varit medvetna om denna begränsning. Vi har, förutom att enbart fokusera på de specifika fallen, vilket vårt syfte kräver, även diskuterat kontexten utifrån vår teoretiska referensram baserat på intervjuer med fallföretagen som empiriskt underlag.

En vanlig svårighet vad gäller intervjuer är att få tag på personer som är intressanta att intervjua för studien (Lundahl & Skärvad, 1999). Som nämnts tidigare har vi varit noggranna med att säkerställa att de intervjuade personerna har besittit tillräcklig kompetens för att ge svar på de frågor vi har rörande det operativa arbetet i företagen kring hur de arbetar med varumärkesbyggande. Med denna utgångspunkt har vi valt att enbart intervjua personer som har ett operativt ansvar för verksamheten och där av kan anses besitta tillräcklig kompetens och information kring detta.

Intervjuerna med företagen har baserats på en eller två representanter från varje företag i ledande befattningar. I dessa fall finns en risk att representanter som utgör seniora chefer har en benägenhet att måla upp en för företaget gynnsam och bättre bild än vad exempelvis andra anställda i företaget skulle gjort (Bryman & Bell, 2013). Vi har under studien varit medvetna om dessa begränsningar och har förhållit oss så objektivt som möjligt till det empiriska material studien grundat sig på. Vidare anser vi inte att detta har utgjort ett hinder för studiens trovärdighet. Vårt syfte har krävt att vi samlat in information kring företagets varumärkesbyggande aktiviteter, och där av har det lämpat sig bäst att intervjua en eller två personer i ledande befattningar som ansvarar eller är operativ för frågor kring företagets varumärkesbyggande aktiviteter.

3. Teori

I detta kapitel presenteras relevanta begrepp och den teori som varit utgångspunkten vid insamlingen och analysen av vårt empiriska material. Inledningsvis redogörs för varumärkest teori i allmänhet, följt av en djupgående presentation av “Den strategiska varumärkesplattformen” av Frans Melin (Melin, 1999). Denna modell har varit utgångspunkten för denna studie och har kompletterats av andra forskare inom området. Slutligen presenteras en överskådlig, modifierad version av “Den strategiska varumärkesplattformen” i syfte att lyfta fram centrala faktorer för de olika delkomponenterna.

3.1 Varumärke

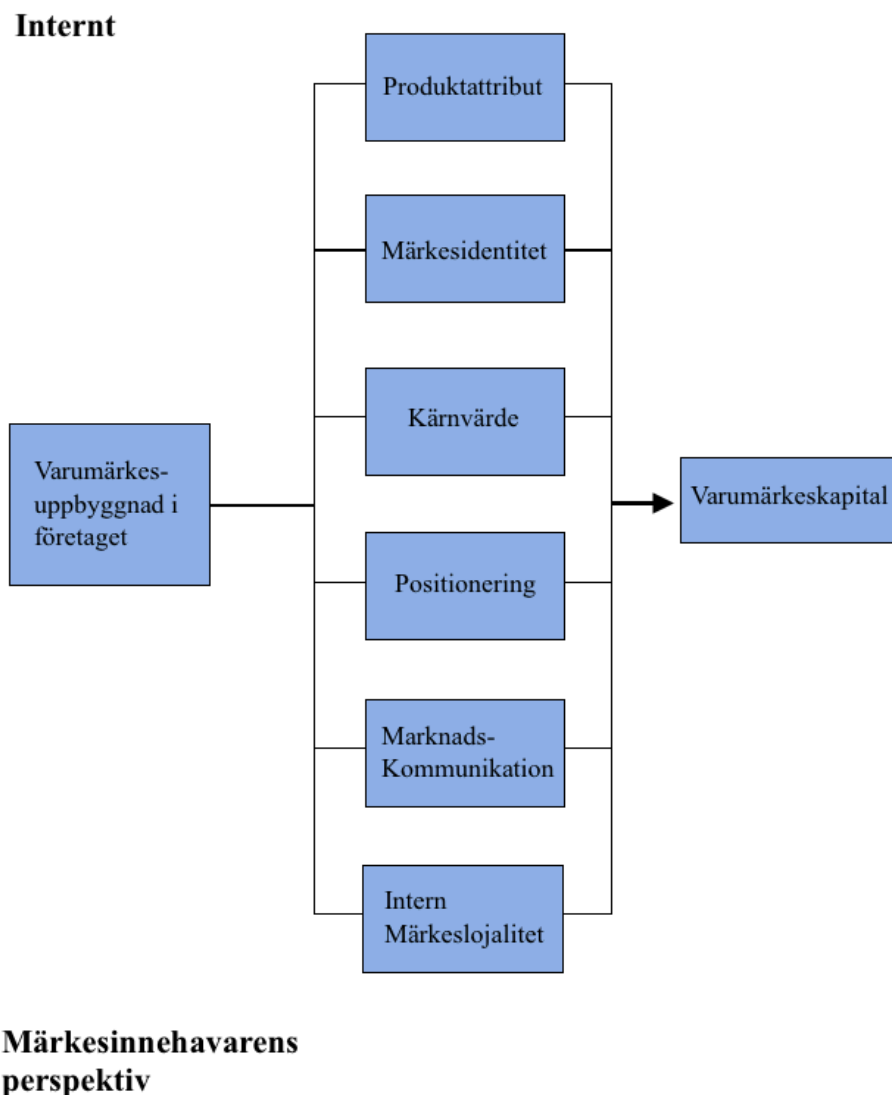
Ett varumärke är en av de främsta immateriella tillgångarna för ett företag (Kotler & Keller, 2016). Keller och Lehmann (2005) menar att varumärken kan underlätta köp för konsumenten, spegla kvalitet, reducera risk och skapa tillit. Författarna beskriver att ett företags varumärke är ett resultat av konsumentens uppfattning och erfarenhet av företagets produkter. Varumärket är även avgörande för att mäta effekten av företagets marknadsföringsåtgärder i olika kanaler (Keller & Lehmann, 2005). I utbyte mot kundlojalitet, erbjuder företaget en positiv erfarenhet och fördelar med att använda företagets produkter eller tjänster. Ett varumärke är inte bara värdefullt för konsumenten, utan även för företaget genom att det kan skapa konkurrensfördelar (Kotler & Keller, 2016).

Företagets varumärke kan värderas som en immateriell tillgång och leda till brand equity (Kotler & Keller, 2016; Feldwick, 1996). Kotler och Keller (2016) definierar brand equity som ett mått på hur konsumenter uppfattar företagets varumärke. Kotler och Keller (2016) menar att brand equity kan avspeglas i företagets marknadsandelar, vilket pris företaget kan sätta, hur lönsamt företaget är samt hur konsumenter tänker och agerar med varumärket i åtanke.

Kotler och Keller (2016) menar att varumärkesbyggande aktiviteter handlar om att koppla företagets produkter eller tjänster till varumärket. Det skapar en mental struktur i konsumentens medvetande som hjälper till att utvärdera och underlätta konsumentens val så att det skapar värde åt företaget (Kotler & Keller, 2016).

3.2 Den strategiska varumärkesplattformen

Den strategiska varumärkesplattformen består av ett antal delkomponenter som har stor betydelse för framgångsrik varumärkesuppbyggnad och ska fungera i kongruens med varandra (Melin, 1999). Den är uppbyggd kring de sex delkomponenterna: *produktattribut*, *märkesidentitet*, *kärnvärde*, *positionering*, *marknadskommunikation* och *intern märkeslojalitet* (Melin, 1999). Delkomponenterna anses som viktiga inom brand management och är kritiska för ett företags varumärkesbyggande (Melin, 1999). I syfte att kunna attrahera en bred bas märkeslojala kunder är det avgörande, enligt Melin (1999), att kunna utveckla ett starkt varumärke. Denna styrka kan ur ett företagsinternt perspektiv representera varumärkeskapitalet (Melin, 1999). Varumärkesplattformen kartlägger därmed de viktigaste delarna inom brand management för att effektivt bygga upp, utveckla och hantera ett starkt varumärke (Melin, 1999).



Figur 1: Den strategiska varumärkesplattformen (Modifierad version av Melin, 1999, s.258)

3.2.1 Produktattribut

Det första steget i varumärkesplattformen är produktattribut. Med detta menas olika typer av egenskaper och värden som karakteriserar produkten (Melin, 1999). Marknadsföringslitteraturen riktar stort fokus åt produktattribut som en viktig typ av differentiering för företag. Kotler och Keller (2016) delar in produktdifferentiering i; form, funktioner, kvalitet, överrensstämmelse med förväntade egenskaper, hållbarhet, pålitlighet, reparerbart, stil och anpassningsbarhet. Precis som Melin (1999) anser Kotler och Keller (2016) att produktkvalitet är en av produktens viktigaste framgångsfaktorer. Kvalitet kan definieras som de totala egenskaper och funktioner av en produkt eller tjänst som har förmågan att tillfredsställa konsumentens behov (Kotler & Keller, 2016). Konsistent produktkvalitet är avgörande för en produkts konkurrensförmåga då detta skapar tillförlitlighet (Melin, 1999). Andra viktiga attribut som ligger till grund för varumärkesregistrering och som är av intresse i brand management-syfte är förpackningsdesign, logotyp och färgsignaler (Melin, 1999). Axelsson och Agndal (2012) väljer att definiera de attribut både Melin (1999) och Kotler och Keller (2016) tar upp som "den påtagliga produkten". Denna utmärker sig alltså exempelvis som den kvalitén, märkesnamnet och förpackningen produkten har (Axelsson & Agndal, 2012).

Melin (1999) menar att en produkt måste vara innovativ i något avseende för att kunna klassas som en konkurrensfördel. Urbancová (2013) betonar också, likt Melin (1999), att innovativa idéer och produkter utgör konkurrensfördelar för företag. Produkter med hög innovationsgrad kan i syfte att inneha produktskydd beviljas patent. Melin (1999) menar dock att en patentskyddad produkt enbart är att se som en tidsbegränsad konkurrensfördel. Detta beror på att produkter som beviljats patent ofta är lätta att identifiera, analysera och imitera av konkurrerande företag och därmed blir det särskilt viktigt för företag att kunna bevara sina produkters särprägel i form av företagshemligheter i syfte att inneha en långsiktig konkurrensfördel (Melin, 1999). Harrigan och DiGuardo (2014) delar denna åsikt och anser också att patent utgör en tidsbegränsad konkurrensfördel. Forskarna betonar också vikten av att företag med fördel bör hålla så mycket som möjligt hemligt i syfte att bevara sina konkurrensfördelar långsiktigt (Harrigan & DiGuardo, 2014). Vidare kan det vara av stor vikt för ett företags framgång att skapa en distinkt visuell identitet kring sin produkt (Melin, 1999).

3.2.2 Märkesidentitet

Det andra steget, märkesidentitet, är ett relativt nytt begrepp som skapat stort intresse inom brand management-litteraturen. Märkesidentitet kan kort förklaras med vad som gör varumärket unikt, vad varumärket står för samt vad som ger det mening (Melin, 1999). Intresset för märkesidentitet har successivt ökat i takt med att produkter blir allt mer homogena och att varumärken har fått ett större fokus. Eftersom produktattribut är lätta att imitera har märkesidentitet därmed blivit allt viktigare (Melin, 1999). Märkesidentitet handlar primärt om att förmedla emotionella känslor till konsumenten (Melin, 1999). Faktorer som har fått stort genomslag är namn, ursprung, personlighet och distribution (Melin, 1999). Melin (1999) hävdar även att identiteten är svår att imitera eftersom den är immateriell till sin natur. För att en märkesprodukt ska bibehålla sin konkurrensförmåga är det viktigt att ge rätt skydd åt varumärket (Melin, 1999). I avsikt att ett varumärke i sin tur ska bli konkurrenskraftigt, krävs att det differentieras från andra märkesprodukter och har en unik individuell identitet (Melin, 1999). Likt Melin (1999), anser Mindrut et al. (2015) att det inte är tillräckligt att ha en bra produkt utan en omslutande stark identitet. Forskarna betonar också vikten av att associera en produkt med en stark varumärkesidentitet i syfte att kunna uppnå konkurrensfördelar (Mindrut et al., 2015).

För att på bästa sätt förmedla vad en märkesprodukt står för bör företag i ett tidigt skede identifiera vilken eller vilka identitetsbärare som bör prioriteras (Melin, 1999). Det är viktigt att identitetsbäraren är unik i något avseende för att ge upphov till en konkurrensfördel. Varumärket har störst betydelse för identitetens utveckling och är oftast ett företags primära identitetsbärare (Melin, 1999). Andra funktioner som förpackning, logotyp, symbol och marknadskommunikation har en mer stödjande funktion. Dessa kan ses som sekundära identitetsbärare (Melin, 1999).

Aaker (1996, s. 68) definierar, likt Melin (1999), märkesidentitet som;

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

Och;

“Brand identity should help establish a relationship between the brand and the customer by generating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits.”

Likt Melin, menar Aaker (1996) att det är kritiskt att ett varumärkes identitet har en personlighet för att skapa värde och trovärdighet. Aaker (1996) väljer därför att klassificera varumärkesidentitet bland annat som “The Brand-as-person”. Mer i detalj syftar detta till att märkesidentiteten ska vara djupare och mer intressant än en identitet som enbart är baserad på produktattribut (Aaker, 1996). En varumärkespersonlighet kan skapa ett starkare varumärke när konsumenten kan identifiera sig med varumärket, skapa en relation mellan konsumenten och varumärket samt kommunicera ut produktattribut och därmed utgöra en funktionell nytta (Aaker, 1996).

Kotler och Keller (2016) menar vidare att varumärkesidentiteten utgör ett löfte till marknaden från organisationens medlemmar. Precis som Aaker (1996) och Melin (1999) menar forskarna att varumärkesidentiteten ska hjälpa till att etablera en relation mellan varumärket och konsumenten genom att generera ett värdeförslag som består av funktionella, emotionella samt självuttryckande fördelar (Kotler & Keller, 2016).

3.2.3 Kärnvärde

Det tredje steget, kärnvärde, kan enligt Melin (1999) ses som varumärkets primära konkurrensfördel. Kärnvärdet ska representera ett differentierat mervärde och därav ge upphov till en uthållig och långsiktig differentieringsfördel (Melin, 1999). Melin (1999) får stöd av Knox, Maklan och Thompson (2000) och Styliadis et al. (2014) som också menar att kärnvärdet ska generera ett mervärde till konsumenten. Marknadsförare bör vid en kärnvärdesanalys utgå från en modell som skiljer konkurrensfördelar från konkurrensförutsättningar för att kunna uppnå långsiktiga, uthålliga differentieringsfördelar (Melin, 1999). Det finns spridda åsikter kring vad ett kärnvärde representerar. Kärnvärden skapar värde genom att tillfredsställa konsumenternas behov (Melin, 1999). För att ett varumärke ska ha ett kärnvärde, måste det uppfylla följande kriterier; vara värdefullt och kommunicerbart i relation till konsumenten och unik och svårimiterad i relation till konkurrenter (Melin, 1999). Melin menar dessutom att företagets kärnvärden ligger till grund för förmedling och positionering av varumärket (Melin, 1999).

3.2.4 Positionering

Det fjärde steget, positionering, handlar primärt inom brand management-litteraturen om att positionera sig i konsumenternas medvetande (Melin, 1999; Kotler & Keller, 2016; Ries & Trout, 1986; Sinha, 2015). Ries och Trout (1986) kan ses som pionjärer inom positionering och menar likt Melin (1999) och Kotler och Keller (2016) att företag måste positionera sitt varumärke i konsumenternas medvetande. Sinha (2015) håller med Melin (1999) och Ries & Trout (1986) och menar att halva arbetet av att få konsumenter att köpa produkterna eller tjänsterna är redan gjort, om man har positionerat sig rätt i konsumenternas medvetande. Positioneringen är betydelsefull för att kunna skapa märkeskänedom, märkesassociationer och märkeslojalitet (Melin, 1999). Som tidigare nämnts är någon form av mental positionering grundläggande för att utveckla känedom och associationer kopplade till varumärket. Märkesinnehavaren bör skapa en unik och svårimiterad position som syftar till att bygga upp en stark mental position i konsumenternas medvetande vilket i sin tur leder till en stark marknadsposition som försvårar möjligheten för konkurrenter att etablera sig (Melin, 1999). Denna process kan, enligt Melin (1999), betecknas extern positionering.

Intern positionering syftar däremot till att skapa en plats för varumärket i organisationens medvetande (Melin, 1999). För att skapa en enhetlig syn är det viktigt att alla i organisationen vet vad varumärket står för, hur det ska relateras till andra varumärken i varumärkesportföljen samt hur varumärket differentierar sig i förhållande till konkurrenter (Melin, 1999). Därmed är det enligt Melin (1999) viktigt att utföra en kärnvärdesanalys för att identifiera vad som utgör ett varumärkes primära konkurrensfördel. Först därefter kan man skapa en position i konsumenternas medvetande (Melin, 1999).

Kotler och Keller (2016) understryker också vikten, likt Melins (1999) marknadspositionering, av att marknaden ska känna igen företagets särskilda erbjudanden och kundfördelar i syfte att kunna leverera högre värde och tillfredsställelse vilket i slutändan leder till ökad lönsamhet (Kotler & Keller, 2016). Ett företag ska definiera och kommunicera likheter och skillnader mellan sitt varumärke gentemot sina konkurrenter för att marknaden ska förstå fördelarna med produkten eller tjänsten (Kotler & Keller, 2016).

3.2.5 Marknadskommunikation

Det femte steget, marknadskommunikationen, har en stor betydelse för ett varumärkes uppbyggnad (Melin, 1999). Kommunikationens budskap hjälper till att informera, övertyga

och påminna om de konkurrensfördelar som märkesprodukten besitter (Melin, 1999). Enligt Melin (1999) måste företag prioritera marknadskommunikation för att på ett uthålligt och långsiktigt sätt kunna bygga upp ett starkt varumärke. Kotler och Keller (2016) framhäver också vikten av att med hjälp av marknadskommunikation informera, övertyga och påminna om företagets produkter och varumärken. Marknadsförare bör därför fråga sig själva vad man ska säga, hur och när man ska säga det, till vem och hur ofta (Kotler & Keller, 2016). Enligt både Melin (1999) och Dawar (2004) är marknadskommunikation därmed en central del i ett företag i syfte att skapa en dialog och bygga relationer med befintliga och potentiella kunder.

Ett varumärkes kärnvärde beskrivs vara det kommunikativa förhållandet mellan märkesinnehavaren och konsumenterna (Melin, 1999). Den som bygger sitt varumärke bör därför se till så att kärnvärdet återspeglas i all den kommunikation som kan relateras till varumärkesbyggandet (Melin, 1999). Vidare menar Melin (1999) att det är viktigt att lyckas åstadkomma en enhetlig synergi i kommunikationen. Detta förutsätter att den kommunikativa identiteten inte påverkas av vart varumärkets budskap syns, utan att den förblir oförändrad i alla former av kommunikativa kanaler (Melin, 1999).

3.2.6 Intern märkeslojalitet

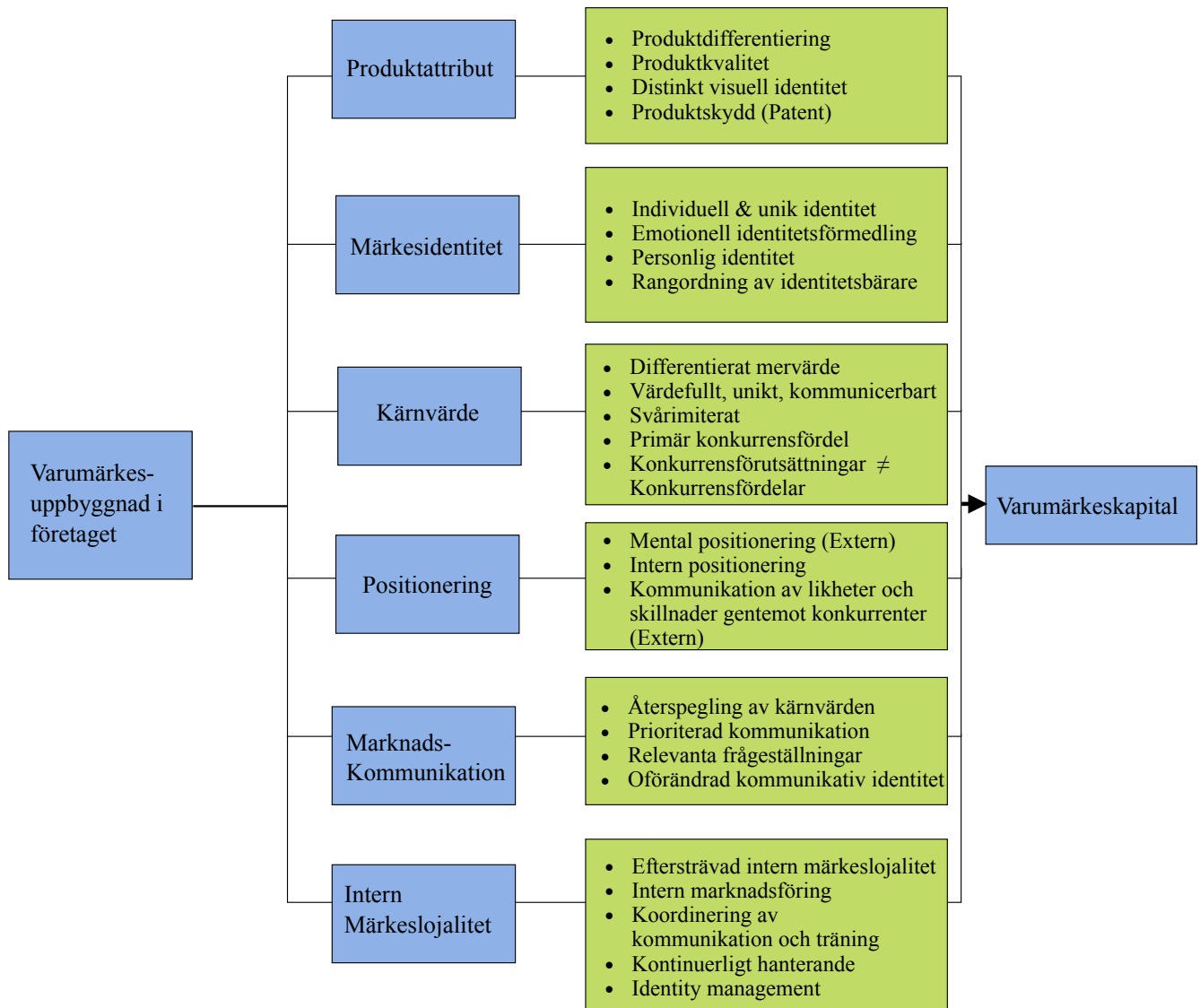
Det sista steget i varumärkesplattformen, intern märkeslojalitet, handlar om att i syfte att få konsumenten märkeslojal, måste märkesinnehavaren också vara lojal (Melin, 1999). Melin (1999) anser att innehavaren måste lojalt och konsekvent arbeta i enlighet med varumärkets ståndpunkter och värderingar. På så sätt kommer den interna märkeslojaliteten att leda till högre kundlojalitet (Melin, 1999; Papasolomou & Vrontis, 2006 återgiven i Punjaisri & Wilson, 2011). För att uppnå intern märkeslojalitet är det vanligt att företag utför någon form av intern marknadsföring. Detta görs i syfte att informera och inspirera de anställda om vad varumärkena står för (Kotler & Keller, 2016). Varumärkeslöftet kommer inte levereras till konsumenter om inte alla i företaget agerar utifrån varumärket och dess värden (Kotler & Keller, 2016).

Likt Melin (1999), anser Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009) att intern marknadsföring som koordinerar kommunikation och träning inom organisationen har en positiv effekt på anställdas varumärkeslojalitet. Det är viktigt att dessa program görs på en kontinuerlig basis i syfte att utveckla de anställdas förståelse för varumärket och bevara varumärkesidentiteten internt (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Kommunikationen av varumärkets

ståndpunkter och värderingar kan göras i form av bland annat daglig kontakt med de anställda, gruppmöten, interna dokument och företagsmagasin (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Melin (1999) anser att den interna märkeslojaliteten är en viktig förutsättning för att den externa märkeslojaliteten i sin tur ska kunna bli varaktig. Vidare hävdar Melin (1999) att märkesinnehavaren också måste ha goda förutsättningar att hantera aktiviteter inom bland annat identity management. Detta innebär att innehavaren måste kunna vidta åtgärder inom området för att kunna bevara en unik identitet (Melin, 1999). Åtgärderna Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009) framhäver kan förstärka de anställdas förmåga att leverera varumärkeslöftet till kunder och stärka de anställdas identifiering, engagemang och lojalitet till varumärket.

Melin (1999) kräver att företag har full kontroll över sitt varumärkesbyggande för att varumärkets identitet följaktligen ska kunna underlätta för produktutveckling och märkesutvidgning. Genom att vidta åtgärder som Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009) rekommenderar förstärks de anställdas förståelse och engagemang för varumärket, och medför således att företag uppnår full kontroll över sitt varumärke (Melin, 1999).

Internt



Märkesinnehavarens perspektiv

Figur 2: Den strategiska varumärkesplattformen - En sammanställning av delkomponenterna och dess innehåll (Modifierad version av Melin, 1999, s. 253, med komplettering av andra forskare)

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiriska sammanställningen av de tre fallföretagen som i analysen knyts an till teorin. Kapitlet inleds med korta allmänna beskrivningar av de tre fallföretagen i syfte att ge läsaren en förståelse för företagen och en verklighetsförankrad bild. Därefter har vi delat in "Den strategiska varumärkesplattformen" (Melin 1999) i tre teman som tillsammans berör alla delkomponenter. Dessa teman har vi namngett; Produkt, Varumärke och Kommunikation. Under område "Produkt" ingår produktattribut. Under "Varumärke" ingår märkesidentitet, kärnvärde, positionering och intern märkeslojalitet. Under "Kommunikation" ingår slutligen marknadskommunikation som behandlar både produkt och varumärke utifrån ett kommunikativt perspektiv. Denna indelning har gjorts för att dessa tre teman är genomgående i den teoretiska referensramen och gör det mer lättöverskådligt och intressant för läsaren. I varje tema beskrivs varje delkomponent separat för respektive företag. Den empiriska sammanställningen består av delar som vi valt ut från intervjuerna och det kompletterande materialet som vi ansett vara mest relevanta för vår analys.

4.1 Allmän beskrivning av företagen

4.1.1 Företag A

Företag A grundades år 1990 och utvecklar och säljer IT-lösningar till energibranschen där företaget är både marknadsledare och ledande på den svenska marknaden. Företaget består i dagsläget av 16 anställda och har en omsättning på ungefär 10,5 MSEK. De marknader som företaget är verksamma på utgörs av Sverige, Danmark, Finland, Tyskland, Frankrike och Schweiz där kunderna till största delen består av vinstdrivande företag, men även en del offentliga verksamheter.

Företag A är innovativa i det avseende att dess system består av banbrytande funktioner som tidigare inte funnits på marknaden. Att ligga i framkant och studera framtida trender och förutse kunders behov är något som är centralt för företagets utveckling och innovativa förmågor. Detta centrala arbetssätt för Företag A är något de upplever att kunderna uppskattar och att detta har underlättat för och stärkt företagets varumärke.

4.1.2 Företag B

Företag B grundades 2009 och utvecklar och säljer två mjukvaruplattformar för bevakning och exponering av sociala- och digitala medier. Företaget har i dagsläget 20 anställda och en omsättning på ungefär 20 MSEK. Företaget har ett nordiskt fokus och är primärt verksamt i Sverige, Danmark, Norge och Finland med särskild betoning på Sverige.

Företag B anser sig själva ha revolutionerat branschen när företaget grundades. En aktiv utgångspunkt i den dagliga verksamheten är att det lyssnar och arbetar tätt med sina kunder för att vara innovativa och i framkant i branschen. Dess storlek möjliggör stor flexibilitet och gör det möjligt att jobba mer konkret med innovationsfrågor. Företag B anser sig själva ha varit först med det mesta inom branschen och att innovation har stärkt varumärket.

4.1.3 Företag C

Företag C grundades år 2013 och utvecklar samt säljer en smarta-hemprodukt. Produkten är en nästintill osynlig sensor som fästs på dörr- och fönsterkarmar och sätter igång ett alarm ifall dörrar och fönster olovligen öppnas eller stängs. Företag C har idag 13 anställda och en omsättning på ungefär 2 MSEK (2015). I dagsläget befinner företaget sig framförallt på den europeiska marknaden, men är även på gång i Sydamerika och Asien. Dessutom räknar företaget med att USA blir den dominerande marknaden 2016-2017. De kunder Företag C har idag är i första hand distributörer, som i sin tur säljer produkten vidare till återförsäljare.

Företag C ser sig själva som ett innovativt bolag då det har utvecklat produkter som skiljer sig avsevärt från konkurrenters design, storlek och batteritid. Företaget anser att dessa skillnader har gynnat varumärket. Företaget utvecklar sin produkt utifrån den feedback distributörer och återförsäljare ger dem, och på så sätt är starka och hållbara kundrelationer av högsta prioritet.

4.2 Empirisk redogörelse av fallföretagen

4.2.1 Produkt

4.2.1.1 Företag A

Produktattribut. Produkten som Företag A erbjuder karaktäriseras av att den innebär ett starkt beslutsstöd till företag i energibranschen, den är tekniskt avancerad, användarvänlig, snabbast på marknaden, flexibel och stabil. Då företaget och produkten funnits på marknaden under en

lång period har de buggar som kommer med en ny produkt åtgärdats och på så sätt är det en stabil och pålitlig produkt. Företag A jobbar mycket med att förmedla själva fördelarna av produkten till sina kunder och potentiella kunder, och fokuserar därmed inte bara på vilka tekniska egenskaper produkten innehar. Det grundläggande behovet marknaden är ute efter med denna programvara är att de vill spara tid och pengar, något som Företag A tillgodoser. Programvaran är ett system som ger företag kontroll över information i företaget.

Energibranschen karaktäriseras av ständiga förändringar i form av ny teknologi och oförutsägbara förutsättningar vad gäller energiteknik. Grundstenen i Företag A:s sätt att uppfylla marknadens behov är att det försöker spå framtiden, analysera trender samt genom att direkt vända sig till kunden för att se vad det finns för behov på marknaden. Detta innebär att produkten ständigt utvecklas i samspel med kunden och kundernas specifika behov.

”Vi intervjuar hela tiden våra kunder för att veta vad de har för behov. De får delvis själva styra utvecklingen i vår produkt på våra kundträffar. På dessa presenterar vi en lista med förslag som kan tänkas intressanta för dem, så får de sitta där och tillsammans i grupper och prioritera och se vad de vill satsa på. De är väldigt delaktiga i processen.” (HR-Chef)

Företag A är verksamma på en marknad som består av ett antal stora företag. Att företaget ändå lyckas hålla sig vid liv på denna marknad är för att det är så nischat. Till skillnad från dess konkurrenter, är Företag A:s produkt snabbast på marknaden, mer användarvänlig, mer grafiskt tilltalande samt har vissa unika funktioner som inget annat företag på marknaden har vilket gör produkten unik.

Företag A är restriktiva med huruvida själva produkten visualiseras i form av bilder i diverse material. Detta görs först i offerter och under presentationer då företaget kommit i kontakt med en intressant kund. Under möten med kunder och potentiella kunder visas programvaran upp på ett tilltalande sätt. Företaget är särpräglade och uppskattas ofta av sina kunder just på grund av att programvaran rent visuellt sett är tilltalande.

Företaget har valt att inte ge ut någon information gällande patent, där av uteblir denna information för Företag A.

4.2.1.2 Företag B

Produktattribut. Företag B utvecklar och säljer två mjukvaruplattformar för bevakning och exponering av sociala och digitala medier. Produkterna karaktäriseras av användarvänlighet, grafiskt tilltalande, stor täckning, optimering av data och enkelhet. Utgångspunkten i båda plattformarna är att samla in innehåll som produceras i sociala medier och digitala kanaler. Det första steget i båda produkterna är att företaget samlar in data som har producerats.

”I produkt A har fokus varit på ett reaktivt förfarande, det vill säga att man ska kunna få in det som har skett på digitala medier, kunna se det i efterhand, analysera det och kunna distribuera den informationen på olika sätt i organisationen. Produkt B handlar om att ta innehållet som skapas på digitala medier och ta ut det till andra enheter som skärmar och monitorer för att förstärka det innehållet rent visuellt.” (Grundare)

Företag B vill ta vara på och göra det bästa möjliga för att utnyttja den kraftfulla information som konsumenter förmedlar om företag i sociala medier och digitala kanaler. Detta i syfte att företag och organisationer ska, baserat på detta, kunna ta bättre beslut i sin dagliga verksamhet. Syftet med produkterna skiljer sig markant.

”Framgången av att använda produkt A kan vara att du blir smartare, att du lär dig mer om hur ni ska arbeta framåt, medan framgången i produkt B kan vara att; ’ökade vi spridningen och engagemanget kring vårt varumärke och räckvidden?’ Slutmålet är lite olika. Produkt B är lite mer proaktivt och produkt A är lite mer reaktivt.” (Grundare)

Företag B:s kunder köper produkterna för att kunna ta bättre strategiska beslut i organisationen. Företaget menar att marknaden har ett behov av att veta vad som sägs och skrivs om det egna företaget, konkurrenter och branschen så att informationen kan användas på bästa sätt. Med produkt A är målet att hjälpa företag att förstå hur de kan lyckas bättre med dess arbete. Det handlar bland annat om att mäta spridning på inlägg på sociala medier, att produktutvecklare kan följa nyheter om vad konkurrenterna gör eller hur konkurrenternas produkter tas emot till att olika säljteam kan hitta nya kunder genom produkten. Slutmålet är, som nämnts tidigare, att informationen ska hjälpa de i sin verksamhet att ta bättre beslut.

Företaget har haft som grund att hitta innovativa sätt att lyssna på dess kunder, förstå vad de verkligen vill ha och arbeta nära kunderna i syfte att tillgodose deras nuvarande och framtida

behov. Istället för att komma på idéer själva, försöker de ha innovation förankrat på marknaden. Företaget utgår från kunderna i produktutvecklingen. Det anser sig vara mer innovativt än sina konkurrenter.

”Ett, vi har gjort ett mycket mer aktivt val på att verkligen fånga upp informationen på det sättet och ha det som en aktiv utgångspunkt.

Två, eftersom vi inte är så stora än är det möjligt att jobba väldigt konkret med det. Därigenom tror jag att vi lyckas vara innovativa även fast det kanske springer sig från våra kunders idéer snarare än våra egna idéer.” (Grundare)

Till skillnad från dess konkurrenter, skiljer sig företag B:s produkter främst i egenskaper av täckning, enkelhet och det grafiska utseendet.

Företaget har idag inget patent på sina produkter, något som anses vara i princip omöjligt att få för mjukvarulösningar. Företaget anser dock att ett patent och produktmässiga företagshemligheter nödvändigtvis inte behöver minska dess konkurrenskraft.

“För oss handlar det inte så mycket om att bevara hemligheter utan mer att bygga upp resurser som gör att vi kan vara steget före på marknaden hela tiden.” (Grundare)

Företag B framställer produkten huvudsakligen via portalen kunden loggar in på. Det försöker särpräglade det genom att göra det lättanvänt, enkelt och visuellt tilltalande. Det ska vara roligt att jobba i plattformen.

4.2.1.3 Företag C

Produktattribut. Företag C utvecklar och säljer en produkt som är lättmonterad och diskret. Sensorn är mindre än tre millimeter tunn och är enkel att både installera och fästa. Den är dessutom standard-vit vilket gör att den nästintill försvinner så fort den monteras på vita fönster- och dörrkarmar. Företaget har lagt ner mycket tid och resurser på att hitta eventuella buggar i produkten som kan skada kundupplevelsen och återköp av sensorn. På så vis beskrivs kvalitet vara en annan egenskap som karaktäriserar sensorn. Det finns främst tre anledningar till varför återförsäljares kunder köper produkten. Den första är för att uppfylla det basala behovet, det vill säga för att kunna kontrollera ifall dörrar och fönster är öppna eller stängda. Den andra är för att tillfredsställa trygghetsbehovet, med andra ord för att kunna larma ifall någon bryter sig in. Den tredje är för fullgöra ”smarta-hem-behovet”, alltså för att

produkten ska kunna passa in rent möbelmässigt i hemmet hos slutanvändaren och inte förstöra det estetiska värdet av inredningen. Distributörerna väljer att beakta dessa behov när de köper sensorn av Företag C.

Säkerhetsbehovet har sedan länge funnits på marknaden. Företag C tillåter därför sina kunder att så tidigt som möjligt få uttrycka sina nuvarande och framtida behov när sensorn utvecklas. Företaget försöker uppfylla dem precis som många andra, fast dessutom genom någonting som nästintill är osynligt och som håller längre.

”Om du jämför vår produkt med andra, är den osynlig eftersom den är extremt tunn. De andra är minst sju-åtta millimeter tunna. Vår är mindre än tre millimeter. En annan egenskap där vi skiljer oss är batteritiden, som är upp till tio år. De flesta konkurrenterna har, till skillnad från oss, utbytbart batteri. Det har tvingat oss att göra något extremt strömsnålt.”

(Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Företag C har ett svenskt patent på sin produkt som sträcker sig mellan 10-20 år beroende på hur framtiden kommer att se ut. Trots att sensorn i dagsläget skiljer sig i både batteritid och storlek, kommer förmodligen konkurrenter hinna ifatt företaget med liknande specifikationer när väl patentet utgår. Företaget eftersträvar därför att hinna utveckla produkter som ger andra unika konkurrensfördelar tills dess.

Företaget framställer sin produkt rent visuellt genom webbsidan, förpackningen och i marknadsföringsmaterialet. Detta för att en stor målgrupp enklare ska förstå vad sensorn ska användas till och hur den ska användas. I mer detalj, framställs slutanvändares erfarenheter om produkten i form av pratbubblor istället för bilder på själva produkten i marknadsföringsmaterialet. Företaget anser att en sådan visuell framställning ger snabbare upphov till nya konkurrensfördelar.

4.2.2 Varumärke

4.2.2.1 Företag A

Märkesidentitet. Företag A:s varumärke är starkt kopplat till dess kärnvärden, vilka förklaras i nästa delmoment, och att det dessutom är modernt och marknadsledande på den svenska marknaden. Företag A är profiler inom energibranschen för dess expertis och detta uppskattar kunderna. Fördelen med företagets varumärke är att det är relativt litet, vilket medför att det

är flexibelt och snabbt kan utveckla nya och unika innovationer. Vidare innebär företagsstorleken att det är mindre byråkratiskt, något som är starkt skilt från de stora konkurrenterna på marknaden. Detta hjälper företaget att kunna ha nära personlig kontakt med kunder och att utveckla programvaran tillsammans med dem. I och med att företaget är så litet och enbart erbjuder en produkt medför detta att företaget kan ha en nära dialog och snabb service för sina kunder vilket medför att det blir smidigare för kunderna att få hjälp och service.

”Att vi ger den här personliga touchen, inte bara det här att när dem ringer ska dem komma till någon telefonväxel och hamna i kö. De stora företagen har ofta många olika produkter och då måste man först kopplas till rätt avdelning osv. Vi känner alla våra kunder och det känns som att träffa vänner när vi möts.” (HR-Chef)

Företag A skiljer sig gentemot sina konkurrenter genom den långa erfarenheten, specialistkunskapen, den personliga kontakten och utvecklingen ihop med kunder och det lilla nischade och flexibla företags fördelar med stora partners i ryggen. Att vara allierade med stora partners möjliggör för företaget att nå ut mycket mer än sina konkurrenter.

Företaget försöker skapa förtroende och bygga relationer med sina kunder genom att hålla en tät kontakt och hålla kundträffar för sina kunder. Vidare känner sig kunderna delaktiga i själva utvecklingen av programvaran och verktygen då de är med i hela leveransprocessen.

Företag A:s främsta identitetsbärare består av dess varumärkeslogga och produktlogga. Detta är något som företaget arbetar starkt med och är därmed av stor vikt för varumärket. Symbolen, marknadskommunikationen, varumärket och förpackningen kan därmed antas vara sekundära identitetsbärare.

Kärnvärde. Företag A:s kärnvärden består av att; vara en lagspelare, ta ansvar för resultat, vara öppen och rak, vara positiv och vänlig, ta initiativ, sträva för kompetens och struktur och att vara serviceinriktade. Dessa kärnvärden ska hjälpa till att förmedla företags konkurrensfördelar som består av det lilla företaget med den starka och stabila programvaran, gedigna kunskaper inom energiteknik, personlig kontakt och lägre priser gentemot de stora företagen då de håller lägre administrativa kostnader och lägre kostnader för konsulter. Företaget lägger stort fokus på att ta med kunderna genom hela leveransprocessen i syfte att

de ska lära sig så mycket som möjligt om programvaran och att de ska kunna bli ambassadörer. Genom att kunden lär sig om programvaran för att undvika problem innebär detta att kunden inte blir lika beroende av företaget som hos de större företagen. Vidare sticker Företag A ut genom att det är nischat och kan alliera sig med stora företag eftersom att företaget inte är direkta konkurrenter till de större företagen som är verksamma inom fler affärsområden.

Då företaget ska förmedla dessa kärnvärden till kunder och potentiella kunder har stort fokus sedan länge legat på egenskaperna hos programvaran. Sedan ett tag tillbaka jobbar företaget däremot hårt med att trycka mer på nyttor och fördelar som marknaden kan få genom att välja just Företag A. Företaget går genom en tre-stepsprocess i förberedelse att närma sig en intressant kund. Det undersöker först vad den potentiella kunden vill ha, sedan tittar företaget på hur konkurrenter kommer profilera sig och till sist trycker Företag A på faktorer som är unika för företaget och som kan vara av intresse för den potentiella kunden. Företaget förmedlar detta via offerter som skrivs och skickas till potentiella kunder. Vidare kommunicerar företaget ut sina kärnvärden genom företagspresentationer, mässor och svar på offentliga upphandlingar.

För att säkerställa att företagets kärnvärden bevaras internt och för att säkerställa att konkurrenter inte kopierar företagets konkurrensfördelar skriver företaget på sekretessavtal med alla kunder, anställda och alla andra som arbetar med företaget. Vidare är företaget restriktivt med hur mycket information som sprids och som läggs ut på hemsidan för att inte avslöja företagshemligheter och interna arbetsätt. Företag A försöker med andra ord vara relativt generella med information på sin hemsida.

Positionering. Företaget erbjuder som nämnts tidigare vissa funktioner som ingen annan konkurrent erbjuder på denna nischade marknad. En stor del av företagets externa positioneringsstrategi innebär för det att utveckla banbrytande funktioner för sin programvara och att vara marknadsledande, vilket de i dagsläget är på den svenska marknaden.

”Vi jobbar på att hitta vårt Blue Ocean. Men det är inte jättelätt att veta vad konkurrenterna gör, men vi har ganska bra hum om det tror vi.” (Ekonomichef)

Företaget anses av sina kunder vara ett ganska litet företag i förhållande till sina konkurrenter. Däremot anses företaget ha en mycket värdefull know-how, erfarenhet och en stark programvara. Servicen är god och de har väldigt goda relationer med sina kunder. Företaget har även anställda som talar olika språk, vilket uppskattas av företagets kunder som då kan få personlig service på sitt eget språk. Till sist är det uppskattat att kunder inte hamnar i en telefonväxel hos företaget som de gör hos större företag som inte kan lika mycket om en sak, just för att de är så stora och erbjuder en mängd olika produkter.

Den interna positioneringen i Företag A utgörs av; positivitet, kommunikation och öppenhet vilket i slutändan ska smitta av sig på kunden. Vidare kommuniceras varumärkets strategier öppet i företaget i syfte att även utvecklarna ska förstå varför man måste utveckla vissa saker med fokus på kunden och att det inte bara är fokus på programmeringen i sig.

Intern märkeslojalitet. Sedan en tid tillbaka har företaget jobbat mycket med att se till att alla i organisationen förstår vikten av vad som är avgörande för just kunden och att kunna sälja snarare än att bara vara tekniskt lagd. Vidare har företaget arbetat mycket med att se till att alla anställda arbetar och tänker och agerar utifrån samma kärnvärden och företagskultur i syfte att alla i företaget ska ha ett gemensamt förhållningssätt både internt och externt. Det finns tydliga policier som beskriver hur alla anställda ska bete sig mot kunder och potentiella kunder. De anställda ska se sig själva som ambassadörer för företaget, produkten och varumärket vilket i slutändan ska leda till ökat förtroende och merförsäljning.

”Det var först vi två, sen har vi då skapat en säljgrupp, och så har vi gått kurser som handlar om att erbjuda lösningar och i och med att man gör det så bygger man varumärket också, de förstår vad som är viktigt för kunden, och pratar mycket med kunden och vi har pratat om vikten av personlig service.” (Ekonomichef)

”Vi har också varit tvungna att ha väldigt mjuka core values för att mjuka till folk. Men de vi har nu, dem är verkligen enligt våra core values, vårt team är jätteunderbart.” (Ekonomichef)

Alla anställda får även vara delaktiga under strategiplanering under marknadsförings- och ledningsgruppsmöten. Vidare jobbar även den tekniska chefen nära utvecklingschefen och organisationen genomsyras av ”cross-functionality”. Detta innebär att anställda från olika funktioner arbetar med varandra och det ska finnas en öppen kommunikation och alla ska få

vara med och det ska råda transparens mellan funktionerna. Vidare har organisationen hållit i workshops om kärnvärden och företagskultur samt kick-offs där alla anställda varit med i syfte att diskutera kring hur organisationen kan bli bättre och även kring andra frågor. Företaget gör hela tiden olika saker för att fortsätta bygga varumärket och detta börjar genomsyra hela organisationen. En viktig del av detta är att organisationen anställer folk utifrån varumärkets kärnvärden och att det finns tydliga riktlinjer och processer för alla avdelningar vad gäller kundträffar, servicemöten, marknadsmaterial, säljprocesser och mässor. Detta innebär att det blir tydligare för de anställda att veta hur de ska bete sig och vad de ska göra i olika sammanhang.

4.2.2.2 Företag B

Märkesidentitet. Varumärket står för innovation, nytänkande och kreativitet. Det vill inte uppfattas som lika trögrörligt som många av dess nuvarande konkurrenter. Det har försökt skapa en känsla av att det är en uppstickare som skiljer sig från andra leverantörer. Enkelheten är något som genomsyrar varumärket och organisationen.

”Jag tror det handlar väldigt mycket om en enkelhet. Det är alltifrån kommunikation till oss, i våra kontrakt och hur produkten är uppbyggd. Mycket en enkelhet där också. Jag tror mycket handlar om att vara en uppstickare, vara innovativa, vara väldigt enkla och att vara okomplicerad i vår approach. Det är med de saker vi har jobbat på med vårt varumärke.”
(Grundare)

Innovation och att bli uppfattade som innovativa är något som företaget lägger stort fokus på, och har även påverkat företagets varumärke. Om det inte ligger i framkant gällande produktutveckling kommer det snabbt att tappa marknadsandelar. Att fortsätta vara innovativa är ett måste för företaget.

”Det har hänt ganska mycket på marknaden. När vi startade fanns inte konceptet bevakning av sociala medier, i Norden. Så det var en helt ny grej då. Sen har alla andra aktörer sakta men säkert byggt på med detta. Utgångspunkten var ändå på något sätt klassisk innovation, men det blev en större utmaning med åren när allt fler aktörer kom in, att fortsätta hålla det steget.” (Grundare)

När allt fler och större aktörer etablerade sig på marknaden har det blivit svårare att fortsätta hålla det innovativa försprånget. Företaget vågar dock vara ännu mer innovativa och har gått mot en ännu mer innovativ riktning eftersom varumärket har stärkts av det. Varumärket har även underlättat för innovation.

”I takt med att vi har växt har vi verkligen fått ökat självförtroende med att vi inte är som de gamla, utan vi gör det på ett nytt sätt. Vi ska vara oss själva och det är det folk uppskattar oss för. I takt med att det självförtroendet har ökat tror jag också att vi har tagit lite större steg.”

(Grundare)

I takt med att företaget har ökat sin kundbas, har även varumärkeskännedomen ökat. De är inte top-of-mind än, men frågar man marknaden tror företaget att varumärkeskännedomen är hög. Sedan starten har det skapat förtroende och byggt relationer genom en personlig kontakt med kunder. Dess anställda är dess främsta varumärkesambassadörer när de är ute på säljmöten och ringer kunder och potentiella kunder.

Företag B:s identitetsbärare utgörs av varumärke, marknadskommunikation, varumärkeslogga, symbol och förpackning, utefter denna rangordning. Varumärket är den allra viktigaste aspekten i syfte att framhäva vad varumärket står för.

Företagets logga kan ses som dess visuella symbol. Denna skapades i ett mycket tidigt skede och det fanns inte mycket tanke kring utformningen mer än att den ska återspegla nytänkande och innovation, det vill säga något som tydligt genomsyrar företaget och dess identitet.

Kärnvärde. Företag B:s kärnvärden består av; enkelt, nytänkande och kundfokus. Varumärkets kärnvärden återspeglar sig i varumärket och likaså i produktattributen som fokuserar på att både varumärket och produkten ska vara nytänkande och enkel. Dessa kärnvärden ska genomsyra verksamheten och underlätta för företagets konkurrensfördelar. Framförallt påpekar företaget att täckningen är den största konkurrensfördelen för varumärket genom att det kan optimera inhämtningen av data. Dess konkurrenter är mer fokuserade på att få in träffar, medan Företag B lagt stort fokus på vad som kan göras utöver det, något som visar på den nytänkande aspekten. Företaget har lagt stort fokus på användarvänligheten och den grafiska uppbyggnaden vilket även är en stor konkurrensfördel för varumärket och symboliserar dess enkelhet. Det är enligt dess kunder en avgörande faktor till att välja

företaget istället för konkurrenter. Produkt B har även genererat en konkret skillnad gentemot konkurrenter. Nu handlar det inte bara om att samla in innehållet, utan det går även att ta del av innehållet och distribuera ut det visuellt på olika skärmar och hemsidor. Dessutom har företaget lagt stort fokus på att göra det möjligt för företag och organisationer att koppla upp och mäta sina egna kanaler, något som företaget menar speglar sig i varumärket.

Kärnvärdena förmedlas primärt genom den direkta kontakten med kunden, något som återspeglas i kärnvärdet "kundfokus". Den direkta kontakten med kunden är nödvändig eftersom produkt A är en komplex produkt vilket kräver att den kan visas upp. Då företaget ska förmedla dessa kärnvärden till kunder och potentiella kunder försöker de även återspegla dessa i den visuella kommunikationen, så som på hemsidan och i själva produkten.

Det är svårt för företaget att säkerställa att konkurrenterna inte härmar det eftersom de arbetar med mjukvaruutveckling. Företaget har byggt upp slussar så att de som registrerar sig på hemsidan måste kvalificeras som en riktig kund och inte konkurrent innan de får testa på plattformen.

"Med mjukvaruutveckling är det näst helt intill omöjligt att helt gardera sig. [...] Helt gardera sig kan man aldrig, utan det handlar om att bygga på, satsa på marknaden och bygga upp en viss storlek så du kan vara med och leda innovationen kring det." (Grundare)

Positionering. Företagets målgrupp är företag som bryr sig om och satsar på digital kommunikation. I början testade företaget olika sorters målgrupper, men efter ett par år beslutade det sig för att fokusera på en specifik målgrupp. Den målgruppen har företaget bearbetat väldigt intensivt, vilket har stärkt dess position.

"Vi testade åt alla möjliga håll. Efter två-tre år såg vi vilka kunder som förnyade avtalen, och gjorde därefter en ganska stor avsmalning. Vi beslutade oss för att detta är vår målgrupp, detta är vår position mot dem och den här målgruppen ska vi aldrig halka efter." (Grundare)

Företaget har lyckats bra med bearbetningen av målgruppen.

"Tittar man på vår marknadspenetration inom just denna målgrupp, är vi absolut störst. Inom just den nischen." (Grundare)

Företag B befinner sig på en marknad där företag på marknaden ofta byter mellan leverantörer och utvärderar olika lösningar. Företag B menar att det med tiden har blivit allt svårare att differentiera sig från konkurrenterna eftersom åtkomsten till data är väldigt öppen idag. Därmed har det blivit väldigt viktigt för företaget att fortsätta utveckla sin innovativa och banbrytande förmåga för att bli en betydande aktör på marknaden. Det har gjort att Företag B varit tvungen att arbeta lite annorlunda med sin position på marknaden.

”Om man tittar på produkterna är själva åtkomsten till data väldigt öppen idag. Har du bara pengar så kan du få tag i den mesta data, vilket gör att man får arbeta lite mer med hur man paketerar det inne i produkten och det är en större utmaning att kommunicera till kunden än vad man kanske hade tidigare.” (Grundare)

Företag B berättar att man måste vara relativt insatt i olika plattformar och hur man kan använda data på bästa möjliga sätt för att förstå skillnaden mellan olika konkurrenter. Det är viktigt att förstå kunders verksamhet och behov för att de ska kunna använda produkterna på rätt sätt.

”Det är väldigt stora skillnader, man måste kanske vara lite mer initierad för att förstå skillnaderna i hur man kan jobba med data och på vilka sätt man kan filtrera ner data.” (Grundare)

Företaget har arbetat mycket med olika produktstrategier för att positionera sig rätt. Produkten används av en liten skara i slutändan, men upplevs av en betydligt större skara. Det har varit en utmaning produktstrategimässigt.

“Ska vi göra den här grejen? Ja, men det är kanske bara 5 % av våra användare som bryr sig?’ Positioneringsmässigt har det känts som en viktig grej att göra eftersom det har blivit en tydlig grej att säga i ett säljsamtal och positionera ut på hemsidan.” (Grundare)

Företag B har varit noggrann i sin rekrytering med att se till att anställa individer som förstår och överensstämmer med vad organisationens varumärke står för, och hur det skiljer sig i förhållande till konkurrenter.

Intern märkeslojalitet. Företag B anser att alla anställda arbetar enligt varumärkets ståndpunkter och värderingar, något som de är extra stolta över och har arbetat hårt med i rekryteringen.

”Vi har varit noggranna med vem vi har plockat in. Vilken attityd och värderingar de har snarare än kunskap. [...] Det är svårt att sätta fingret exakt på vad det är, men det har varit jätteviktigt.” (Grundare)

Företaget åker på en gemensam resa utomlands en gång per år. Fokus har legat på att tillsammans aktivt arbeta fram en bild av vart företaget är på väg och var det står någonstans. Det har dels skett genom traditionella utvecklingssamtal, men även genom mer internkulturbyggande aktiviteter i grupp. Kulturen har byggts upp naturligt och har förstärkts av dess interna Facebook-grupp där de anställda kan posta inlägg för att påminna om vad varumärket står för och kommunicera ut olika saker. Det anser sig även ha byggt upp en känsla kring varumärket som genomsyrar alla anställda och att detta har byggt upp en identitet hos de anställda som de kan relatera till.

”Det är den typen och de kommunicerar på det sättet. Och det tror jag vi har lyckats bra med. Man vet aldrig hur saker och ting uppfattas men det är min förhoppning och det är en av de sakerna jag är stolt över. Jag tycker vi har lyckats bygga upp en bra och unik känsla kring varumärket.” (Grundare)

Företaget har inlett en ny satsning för att stärka varumärket och har nyligen anställt en varumärkeschef som aktivt jobbar med dessa frågor. Det är frågor som de känner att de borde börjat med tidigare. Tidigare har Företag B arbetat mer ad hoc med varumärkesfrågor vilket företaget ångrar i efterhand.

”Hade man gjort samma resa på nytt, kanske man i en ännu tidigare fas hade satsat lite mer på varumärke och kommunikation än vad vi har gjort. Det hade vi kanske tjänat mer på och då hade vi kanske varit på den positionen vi är idag mycket tidigare.” (Grundare)

4.2.2.3 Företag C

Märkesidentitet. Företag C är tydliga med att uttrycka vad varumärket står för. Varumärket bygger på de värdeord som identifierar företaget, vilka är; personligt, öppet och integritet. Det

förstnämnda, personligt, bygger främst på att produkten ska vara så flexibel att den passar in efter behov och hemmamiljö. Med öppenhet menas att sensorn ska vara en öppen plattform där produkten ska kunna sammankopplas med andra produkter som återförsäljarnas kunder har i sitt system eller hem. Den sistnämnda, integritet, baseras framförallt på att produkten ska hjälpa till att skydda slutanvändarens hem.

”Jag ser vårt varumärke som någonting väldigt banbrytande och annorlunda från vad branschen tänker, samtidigt som det ändå finns en affärs- och kundnytta. Om man jämför oss med andra varumärken i branschen, så står vi väldigt mycket för design. Även om vi återigen gör en produkt som kan monteras osynligt så ska det synas att den är väldigt väldesignad.”

(Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Företag C väljer att arbeta nära sina kunder redan i ett tidigt stadium för att således kunna skapa goda relationer. Detta har varit möjligt för företaget genom det skyddande patentet.

”Ifall våra kunder själva får vara med i processen och testa produkten så pass tidigt, vet de att den fungerar. På så sätt byggs förtroende.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Produktens utformning beskrivs vara varumärkets främsta identitetsbärare eftersom fokus alltid varit kring design och användarvänlighet. Den tillverkade sensorn är som sagt så tunn så att den kan monteras dolt och är enkel att inkludera i ett ”smarta-hem-system”. Den följande identitetsbäraren, det vill säga den sekundära, beskrivs vara produktens förpackning. Då Företag C eftersträvar att skapa ”en produkt som inte syns” har förpackningen alltid varit vit och stilren och inkluderat en lätthanterlig manual. Varumärkets namn ses inte som lika betydelsefullt och följer som en ytterligare sekundär identitetsbärare. Logotypen följer därefter men har emellertid underlättat för företaget att sprida värdeorden i kundmöten.

Kärnvärde. Bortsett från vad företagets varumärke står för, representerar varumärkets kärnvärde design, enkelhet och kvalitet. Företag C hoppas att dessa kärnvärden ska ge varumärket konkurrensfördelar som estetiskt värde, enkelhet och hållbar kvalitet.

Det är möjligt för konkurrenter att ”kopiera” de starka konkurrensfördelarna som går inom ramen för design och kvalitet, rent tekniskt. Däremot är det svårare att kopiera själva

varumärket bakom produkten. Därför handlar det idag allt mer om att skapa ett starkt förtroende ut mot kunderna i syfte att stärka varumärket och skydda sig mot konkurrenter.

“Vi har ju liksom inte skapat det där stora varumärket i dagsläget ut mot våra konsumenter, utan de ser oss mer som ett innovativt, nytt och spännande bolag. Därför är öppenhet kring produktutformningen en otroligt viktig bit för oss, och integriteten i hur vi hanterar data med kunderna.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Positionering. Idag beskrivs Företag C som en väldigt liten spelare bland ett antal tillverkare av sensorer.

*”Dessa producerar ju miljontals exemplar medan vi tillverkar några tusen årligen.”
(Grundare och Sälj- & Marknadschef)*

Trots sin storlek har företaget lyckats sticka ut med sin banbrytande och smidiga produkt.

”Det gör att vi är ett väldigt annorlunda bolag med en annorlunda produkt.”

Det finns ett stort intresse hos aktörer inom smarta-hem- och säkerhetsmarknaden på den internationella marknaden. Det ser dock annorlunda ut från situation till situation.

*”Dock beror det på vad man jämför med, vad man menar med position. I volym ligger vi ju långt ner, men som spännande och eftertraktad produkt ligger vi väldigt högt upp.”
(Grundare och Sälj- & Marknadschef)*

Det finns idag stor kännedom inom branschen om den nästintill osynliga sensorn, i synnerhet bland de distributörer som är teknikinriktade och de som tidigare har köpt in liknande smarta-hem-tillbehör/system. Både sensorn och varumärket håller därmed tillsammans en väldigt stark mental position i deras medvetande. Däremot är företaget inte lika igenkännbart av andra potentiella kunder som exempelvis försäkringsbolag men är ändå av intresse för dessa.

”Vi är ändå ett väldigt intressant bolag för dem just med vår sensor eftersom de gärna vill ta in den till sina egna system.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

De värden och riktlinjer Företag C eftersträvar att dess anställda ska arbeta efter internt, bygger på de tidigare nämnda värdeorden; öppenhet, personligt och integritet. Vid rekrytering lägger företaget stort fokus på att anställa medarbetare som passar överens med varumärkets värderingar och ståndpunkter. Precis som nämnts tidigare vill företaget undvika att bygga ett stängt system, och istället uppmana alla att tillsammans skapa en bättre upplevelse för kunden. Dessutom måste detta öppna system vara framgångsrikt då företaget enbart har ett fåtal komponenter. Företag C eftersträvar att arbeta både personligt och samordnat med kunden och att alltid utvecklas utifrån vad denne vill ha och inte ha.

Intern Märkeslojalitet. Företag C eftersträvar att arbeta utifrån dess ståndpunkter och värderingar som värdeorden innefattar. Det är dock osäkert ifall alla anställda arbetar utifrån dessa idag.

”Jag tror det är för tidigt att säga. Vi som ägare jobbar definitivt utifrån det, och även många av dem som är nyckelpersoner i bolaget. Men det är svårt att mäta och hur väl vi gör det.”

(Grundare och Sälj- & Marknadschef)

I dagsläget genomsyras därför varumärkets ståndpunkter och värderingar enbart av de som varit med tillräckligt länge. Företag C har i dagsläget inga konkreta aktiviteter för få fler anställda att arbeta utifrån värdeorden, utan uppmanar snarare allt fler anställda att våga visa sin personlighet oftare för att skapa varumärket tillsammans.

”Jag kan säga att vi inte har någon plan eller aktiviteter för att få folk att anamma vår kultur eller vårt varumärke i dagsläget, utan de kommer att vara en lika viktig del i att skapa det. Vi som ägare tänker hela tiden på vårt eget agerande när vi tänker på att bygga företagets kultur, men vi har ingen plan eller strategi utöver det.” (Grundare och Sälj- &

Marknadschef)

4.2.3 Kommunikation

4.2.3.1 Företag A

Marknadskommunikation. I Företag A:s marknadskommunikation trycker det mycket på just fördelarna med produkten och detta utgör själva grunden för kommunikationen ut mot kunder och potentiella kunder. I marknadskommunikationen är det också framträdande att Företag A är moderna, innovativa, professionella, har lång erfarenhet, know-how, strukturerade,

kompetenta, effektiva och service-minded. Vidare vill det förmedla att det är relationsbyggare med personlig kontakt på kundens egna språk, det har tillmötesgående personal, snabb service, är kundorienterade och kundanpassade, att det har ett enkelt och användarvänligt system samt att det levererar värden för kunden och inte bara ett system.

”Det är inte bara att vi levererar. Vi har också ett enkelt och användarvänligt system och vi levererar värden, inte bara ett system.” (HR-chef)

Företag A når ut till kunder, potentiella kunder och partners via en rad olika sätt och kanaler. Här ingår marknadsföringsmaterial, broschyrer, hemsidan, LinkedIn, närvarar på mässor, offerter, säljpresentationer, servicemöten, kundträffar och kontinuerlig kontakt med kunder, samt skriver artiklar som publiceras i olika tidskrifter. Företaget sprider budskapet kring sitt varumärke i alla dessa kommunikativa kanaler. Vidare kan företagets egna kunder klassas som en del av marknadskommunikationen. Dess kunder visar för andra företag som är på besök hur de använder systemet, och därav sprider detta vidare. Kunderna menar att desto mer system som säljs på sin geografiska marknad, desto fler funktioner utvecklas och lanseras för den specifika marknaden och därav tjänar kunderna på att hjälpa till att marknadsföra dess system. Den främsta av företagets kanaler utgörs av direktkontakt med kunder.

Via Internet kommunicerar Företag A mest ut det som det levererar rent tekniskt, om produkter och tjänster och generella saker. I marknadsföringsmaterial, offerter, säljpresentationer och annan direkt kontakt med existerande eller potentiella kunder kommunicerar företaget mer kring vad som är unikt för företaget. Då Företag A arbetar mot potentiella kunder är det stort fokus på offerten. Först gör teknikerna offerten så att allt tekniskt blir rätt och att all nödvändig information kring produkten kommer med. Sedan lämnas offerten över till management som ser till att offerten talar om vilken nytta den potentiella kunden får, vad som gör Företag A unika gentemot konkurrenter och fokuserar på att göra den mer säljande. Därefter lämnas offerten över till grafiker som ser till att den blir tilltalande och säljande.

För att informera, övertyga och påminna kunder och potentiella kunder om varumärket sätter Företag A upp servicemöten ungefär en gång per år där de informerar om nyheter i systemet och fördelarna med dessa och även via årliga kundträffar. Under kundträffarna har företaget workshops om kommande ny utveckling där kunderna själva får vara delaktiga i utvecklingen

och prioritera vad de tycker att Företag A ska satsa på. På dessa träffar förekommer även presentationer om nyheter i systemet, utbildningar i dessa nyheter och systempresentationer från kunder som framgångsrikt använder systemet. Detta är också en del av den personliga kontakt som genomsyrar Företag A, nämligen att kunder får knyta värdefulla kontakter både med företaget och med andra personer inom samma bransch. Dessa träffar är också viktiga i syfte att de genererar inspiration för nya och smarta sätt att använda systemet.

”Kundträffarna för befintliga kunder är mer inspiration för nya och smarta sätt att använda programmet. De brukar också hålla presentationer på våra möten, våra kunder, om de är riktigt duktiga på att använda systemet på något speciellt sätt. Så vi brukar ha olika teman.”
(HR-chef)

Trots att Företag A lägger mycket tid och investeringar på att hålla igång utvecklingen av programvaran är det inget problem för det att även utveckla själva varumärket. För ungefär två år sedan fick företaget dessutom bidrag till hela sitt marknadsmaterial och till hemsidan, något som underlättade för att komma igång med varumärkesbyggandet ordentligt, även om det inte rörde sig om några enorma summor.

“Är man ett litet företag som inte har den största ekonomin så kan sådant vara ganska viktigt. Och jag kan säga att politikerna har börjat inrikta sig på vår storlek av företag och det är ju den här typen av företag som kan växa.” (HR-Chef, Ekonomichef)

4.2.3.2 Företag B

Marknadskommunikation. Företaget arbetar med kommunikation på två olika plan. Dels employer branding, det vill säga hur företaget uppfattas som arbetsgivare, eftersom det är i en tillväxtfas, och dels kommunikation till dess målgrupp. Oftast handlar inte kommunikationen om vad produkten kan göra, utan om att måla och bygga upp en känsla kring varumärket. I marknadskommunikationen är det stort fokus på att förmedla vad marknaden kan få ut för värde och fördelarna av att använda produkterna, snarare än på de tekniska aspekterna.

“Det är ganska få, förutom inbitna användare som tycker det är jätteintressant att läsa om tekniska detaljer kring vår senaste produktrelease.” (Grundare)

Förutom att det kommunicerar ut till existerande användare genom ett nyhetsbrev en gång i månaden, har varje kund en Account Manager, det vill säga en nyckelkundsansvarig, som

stödjer kunden i arbetet med produkterna. Existerande användare får även uppdateringar i nyhetsrapporterna i portalens startsida. Det anordnar dessutom kundträffar och utbildningar varannan vecka med kunder. Företaget bloggar och är aktiva på Facebook, Twitter och Instagram, något som dock har sköts relativt ad-hoc.

”Vi är inne i en process där vi håller på att strukturera upp arbetet med kommunikationen och sätta lite tydligare mål.” (Grundare)

För potentiella kunder ser det lite annorlunda ut. Där är det framförallt direktkontakten som påverkar beslutsprocessen. Dessutom är det viktigt med vad det kommunicerar på hemsidan och digitalt, något som är under arbete.

Företag B håller just nu på att diskutera huruvida det ska arbeta framöver för att fortsätta växa. Valet står mellan om det ska fortsätta fokusera på det nischade segmentet eller om det ska rikta sig mot en bredare målgrupp. Företaget anser sig dock ha stort inflytande på sin nuvarande målgrupp.

”Fördelen med att jobba mot ett nischat segment är att vi får en bättre möjlighet att påverka. Jag tror framförallt det är viktigt när man är en mindre spelare och har mindre resurser att man fokuserar på en specifik målgrupp och kommunicerar kring frågor som den målgruppen är intresserad av.” (Grundare)

4.2.3.3 Företag C

Marknadskommunikation. Företag C väljer främst att förmedla de värdeord och kärnvärden som det präglas av i sin marknadskommunikation. Därtill handlar det om att visa att den nästintill osynliga sensorn kan uppfylla alla funktioner som konkurrenters produkter också gör. Vidare eftersträvar företaget att sprida budskapet kring väldesignade produkter (det estetiska värdet för kunden), enkelhet, kvalitet och att det är ett innovativt, trovärdigt och spännande företag på marknaden. Kommunikationen förblir densamma oavsett om den gäller till nuvarande eller potentiella kunder.

”När vi bygger en relation så eftersträvar vi att fokusera på de mjuka bitarna. I början är vi väldigt fokuserade på produkten, då vi ser till att kunderna får testa den. Därefter pratar vi om framtida produkter, bolaget, vad vill förmedla och vad vi vill uppnå.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Vanligtvis sker detta vid varje säljmöte med kunder och potentiella kunder samt på olika mässor under året.

”På mässor har du ofta rätt personer på rätt plats. Det är ofta produktchefer och inköpschefer som sitter där, så där kan vi lätt få till ett möte” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

En annan kanal Företag C använder för att förmedla sitt varumärke är genom artiklar i morgontidningar. Däremot är det svårare för företaget att kontrollera sin kommunikation online.

”Det går inte att mäta hur ofta detta sker eftersom det handlar om hur många som besöker vår hemsida, e-handlarnas hemsidor osv.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Kommunikationens innehåll är detsamma oavsett om det gäller för företagets varumärke eller produkt.

”Det är alltid samma, men vi har fokuserat väldigt mycket på produkten och vad den löser för slutanvändaren.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

Företag C väljer därmed att bygga sitt varumärke långsammare än produkten.

”Att skapa ett varumärke kostar otroligt mycket energi men också pengar. Vi har verkligen inte de resurserna att kunna etablera i dagsläget, men samtidigt ser vi att även om vi inte kommer att skapa ett starkt varumärke externt, så kommer vi att kunna genera pengar och skapa goda affärer ändå. Därför får varumärket byggas fram successivt.” (Grundare och Sälj- & Marknadschef)

5. Analys & Diskussion

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet insamlat från våra intervjuer och kompletterande svar från fallföretagen. Det empiriska materialet har ställts mot vår teoretiska referensram enligt samma uppdelning efter de tre teman som beskrivits under vårt empiri-kapitel. Till sist presenteras en sammanställande matris som summerar hur de tre fallföretagen förhåller sig till den teoretiska referensramen i termer av hur de arbetar i enlighet med eller skiljer sig gentemot teorin. Vidare diskuterar vi de mest intresseväckande skillnaderna gentemot teorin för att belysa detta i ett vidare sammanhang och spekulera kring möjliga orsaker och konsekvenser.

5.1 Analys

5.1.1 Produkt

Produktattribut. Studien tyder på att alla tre företagens produktattribut utgör viktiga differentieringsaspekter, vilket är något som Melin (1999) framhäver. Företag A:s produkt är differentierad eftersom den är tekniskt avancerad, snabbast på marknaden, mer användarvänlig, mer grafiskt tilltalande samt har vissa funktioner som inget annat företag på marknaden har. Detta gör att Företag A:s produkt är unik på marknaden. Företag B:s produkter skiljer sig gentemot konkurrenter främst i egenskaper av täckning, enkelhet och grafiskt tilltalande design. Företaget menar, precis som Företag B, att det är ingen annan på marknaden som besitter dessa egenskaper. Företag C har främst tre egenskaper som differentierar produkten från konkurrenter; den är lättmonterad, diskret och har en batteritid som ingen annan på marknaden har.

Kotler och Keller (2016) betonar precis som Melin (1999) att produktkvaliteten är det viktigaste produktattributet och att produkten ska ha en konsistent produktkvalitet. Det empiriska materialet bevisar att de tre fallföretagen uppfyller dessa kriterier. Företag A har funnits på marknaden under en lång period och har hittills lyckats åtgärda alla buggar vilket tyder på att det är en stabil och pålitlig produkt och kan därmed anses ha hög kvalitet. För att säkerställa en hög och konsistent produktkvalitet lägger Företag B stora resurser på att arbeta tätt med sina kunder och utvecklar produkterna i enlighet med deras preferenser. Företag C har, likt Företag A, utfört flera tester för att räkna ut felaktigheter om produkten och på så vis

kan kvalitet anses vara en egenskap som karaktäriserar sensorn. Att alla tre företag lägger fokus på att säkerställa hög och konsistent kvalitet kan tänkas bero på att företagen är verksamma i tekniska branscher som är under ständig utveckling och karaktäriseras av hög konkurrens.

Kotler och Keller (2016) fokuserar på hur företag kan tillfredsställa marknadens behov, och därav uppnå kvalitet. Studien visar på att de tre undersökta företagen väljer att arbeta nära sina kunder och uppfyller således sina respektive kunders behov på marknaden då detta är utgångspunkten i alla företagens utveckling. Företag A jobbar intensivt med att förmedla fördelarna med produkten till sina kunder och potentiella kunder och fokuserar inte enbart på produktens tekniska egenskaper. Företag A arbetar nära sina kunder för att spå framtiden, analysera trender och uppfylla marknadens behov. Likt Företag A, arbetar företag B tätt med sina kunder för att utveckla produkterna i samspel med kunderna. Det försöker hitta innovativa sätt att lyssna på kunden i syfte att förstå och uppfylla deras framtida behov. Likt Företag A och B, arbetar även Företag C tillsammans med sina kunder för att lättare uppfylla det basala, trygghets- och estetiska behovet. Företag C uppfyller dessa behov framförallt genom att tillåta kunderna få påverka produkten i en tidig fas. På så sätt utvecklar de produkterna tillsammans utifrån de behov som finns på marknaden. Att alla tre företag arbetar nära kunder i utvecklingen kan tänkas bero på att företagen är så pass små och är verksamma på nischade marknader som karaktäriseras av färre antal kunder.

Vidare menar Melin (1999) att det är av stor vikt för ett företags framgång att skapa en distinkt visuell identitet kring produkten. Eftersom Företag A:s produkt är grafiskt tilltalande har de skapat en visuell identitet som skiljer sig från konkurrenternas. En av de större bidragande faktorerna till Företag B:s framgång är att de har lyckats differentiera sig med ett mer användarvänligt gränssnitt till skillnad från konkurrenterna. Företag C har också lyckats generera en distinkt visuell identitet, men tar oftast inte upp produkten i avseendet att skapa den. De framställer istället användarnas erfarenhet av produkten i marknadsföringsmaterialet för att skapa en trovärdig identitet.

Eftersom alla tre företag i studien erbjuder innovativa produkter kan produkterna alltså, enligt Melin (1999), klassas som konkurrensfördelar. Detta kan ses som en självklarhet då utgångspunkten för studien har varit att undersöka företag som har innovativa produkter. Melin (1999) anser även att en patentskyddad produkt enbart kan ses som en tidsbegränsad

konkurrensfördel. Företag A har valt att inte ge ut någon information om patent, därav har vi ingen information om patent för Företag A. Däremot har Företag B inget patent, och anser snarare att det är viktigare att bygga upp resurser så att det kan vara steget före på marknaden. Eftersom företaget håller ett nära samarbete med kunderna blir dessa därmed den primära huvudkällan till idéer. Företag B satsar på att bygga långsiktiga relationer med dess kunder som ska generera konkurrensfördelar i form av resurser. Till skillnad från Företag B har Företag C ett patent på sin produktidé. Företaget ser, precis som Melin (1999) påpekar, sitt patent enbart som en tidsbegränsad konkurrensfördel då det utgår från att konkurrenter kommer hinna ifatt med liknande egenskaper när patentet utgår.

5.1.2 Varumärke

Märkesidentitet. Enligt Melin (1999) innebär märkesidentitet alltså vad ett varumärke står för, vad som ger det mening och framförallt vad som gör det unikt. För att ett varumärke ska kunna få en individuell identitet och därmed bli konkurrenskraftig, kräver Melin (1999) att varumärket differentierar sig i förhållande till andra varumärken. Studien tyder på att alla tre företag har utvecklat unika och konkurrenskraftiga märkesidentiteter. Idag förknippas Företag A:s varumärke som marknadsledande, modernt och kompetent. Detta kan förklaras genom att företaget dels har lång erfarenhet och därmed utvecklat specialistkunskaper, och dels eftersom det alltid arbetat nära sina kunder. Vidare associeras Företag A oftare med flexibilitet och innovation än byråkrati eftersom det just är ett mindre bolag. Genom dessa egenskaper har företaget lyckats bygga upp en nischad identitet som, till skillnad från konkurrenterna, har lyckats generera partnerskap med stora företag.

Företag B har också tydliggjort vad varumärket står för, nämligen; innovation, nytänkande och kreativitet, och ger därför varumärket en specifik mening. För att förknippas med dessa egenskaper är det tydligt att företaget försöker sprida en känsla av enkelhet. Till skillnad från många andra konkurrenter kombinerar företaget sin enkelhet med innovativa drag. Detta beror i synnerhet på designen av produkterna och gör därför varumärket unikt och konkurrenskraftigt. Företaget hämmas inte ifall konkurrenterna på marknaden hinner ifatt det rent innovativt, utan satsar i sådana fall på att stärka märkesidentiteten kring innovation allt mer.

Likt Företag A och B, är Företag C också tydligt med att uttrycka vad varumärket står för och hävdar att märkesidentiteten bygger främst på värdeorden; personligt, öppenhet och integritet.

Varumärket står dessutom för något banbrytande och konkurrenskraftigt eftersom designen är unik och utgör därför, precis som Företag B menar, grunden för företagets märkesidentitet. Detta tyder på att Företag B och C betonar vikten av produkterna i sin märkesidentitet mer än vad Företag A gör.

Vidare hävdar Melin (1999) att märkesidentitet är allt mer immateriell i sin natur och handlar därför om att förmedla emotionella känslor till konsumenterna. Kotler och Keller (2016) tillägger att varumärkesidentitet bör ses som ett löfte till marknaden från organisationens medlemmar, vilket också Aaker (1996) understryker med sin kategori "Brand as person". Gemensamt för alla de undersökta företagen är, precis som Melin (1999), Kotler, Keller (2016) och Aaker (1996) förespråkar, att de tycks sprida känslomässiga signaler till sina kunder genom exempelvis personliga dialoger. Företag A har sedan länge valt att ha nära och personlig kontakt med sina kunder för att tillsammans kunna utveckla produkten. Företag B tycks vara inne på samma spår som A, och har lyckats bygga flera kundrelationer då de anställda beskrivs vara ypperliga varumärkesambassadörer. Precis som Företag A och B tillåter Företag C sina kunder komma in i ett tidigt stadie för att således kunna testa produkten och uttrycka sina värderingar om den. Denna lediga interaktion verkar resultera i att kunderna ser Företag C som något personligt istället för någonting byråkratiskt. Detta underlättar för företaget att, precis som Kotler och Keller (2016) understryker, hålla sina löften mot kunderna vilket följaktligen stärker märkesidentiteten.

Melin (1999) hävdar, som tidigare nämnts, att företag redan i ett tidigt stadie måste identifiera vilka identitetsbärare som bör prioriteras. Därtill är det kritiskt att den är unik i något avseende för att den senare ska kunna generera konkurrensfördelar. Enligt Melin (1999) bör varumärket i sig hanteras som en primär identitetsbärare. Logotypen, symbolen, förpackningen etcetera har alltmer stödjande funktioner och bör därför istället ses som sekundära identitetsbärare (Melin, 1999). Studien visar på att de tre undersökta företagen resonerar olika kring sina identitetsbärare och har därför valt att rangordna dessa annorlunda. Företag B är det enda företag som följer Melins rangordning av identitetsbärare, och väljer alltså att behandla sitt varumärke som primär identitetsbärare. Med tanke på att dess varumärke representerar innovation, nytänkande och kreativitet, är det inte heller konstigt att det sprider egenskaperna bättre än logotypen och symbolen, som därmed ses som sekundära identitetsbärare. Då både Företag A och B erbjuder mjukvaruprodukter, ses förpackningen inte lika relevant som identitetsbärare. Till skillnad från både Melin (1999) och Företag B,

behandlar Företag A istället sin logga och produktlogga som primära identitetsbärare. Anledningen till varför exempelvis varumärket behandlas som en sekundär identitetsbärare kan tänkas bero på att företaget är restriktiva med att sprida information och är försiktiga med vart varumärket syns. Företag C väljer, likt Företag A, att inte se sitt varumärke som primär identitetsbärare utan ser produktens utformning istället som den främsta bäraren. Eftersom företaget är det enda i studien som erbjuder en teknisk hårdvara anser vi att det inte heller är förvånande att den främsta identitetsbäraren är alltmer produktfokuserad. Företag C:s sekundära identitetsbärare består av förpackningen och logotypen, och stämmer däremot överens med Melins (1999) rangordning. Företaget menar att dessa två snarare understödjer sensorn och tycks därför inte vara lika betydelsefulla för företagets märkesidentitet som produkten.

Kärnvärde. Melin (1999) anser att ett kärnvärde ska representera ett differentierat mervärde för att ge upphov till långsiktiga differentieringsfördelar. Ett kriterium som Melin (1999) kräver för att ett varumärke ska ha ett kärnvärde är att det måste vara värdefullt och tillgodose ett behov. Alla tre undersökta företag kan anses stämma överens med detta kriterium och erbjuder alla ett värdefullt kärnvärde. Företag A:s kärnvärden baseras i grunden på expertis inom energiteknik och kunskap om marknaden samt att ha ett nära samarbete med sina kunder. Företag A betonar framförallt sin transparenta relation med kunderna genom att ta med dem genom hela leveransprocessen i syfte att de ska lära sig så mycket som möjligt om programvaran. Företag A vill inte göra kunden beroende av det, utan vill skapa en öppen dialog för att arbeta långsiktigt med kunden. Dessutom arbetar det mycket med att förmedla nyttor och fördelar med varumärket till kunden. Detta kan anses skapa ett värde för kunden. Företag B:s kärnvärden kommer till uttryck i att det erbjuder något utöver konkurrenterna, har bättre täckning än konkurrenterna samt att det har lagt betydligt större fokus på användarvänligheten och enkelheten i produkten. Eftersom produkten är komplex, har företaget eftersträvat att göra produkten enkel att använda för kunden. Detta har gett upphov till dess viktigaste konkurrensfördel, och kan anses vara värdefullt för kunden. Vidare har företaget kontinuerlig kontakt med kunderna för att skapa ett servicemervärde och försöker hitta innovativa sätt att lyssna på dess kunder. Företag C:s kärnvärden har sitt ursprung i produktattributen. Det värdefulla för kunderna innebär att de ska få en produktutformning som särskiljer sig från konkurrenterna och erbjuder ett högre mervärde genom det estetiska värdet, kvaliteten och användarvänligheten.

Förutom att konkurrensfördelar är viktiga för företag, hävdar Melin (1999) att det är betydelsefullt att ha kärnvärden som är unika och kommunicerbara till marknaden. Företag A håller kontinuerlig kontakt och arbetar nära och snabbt med sina kunder genom hela leveransprocessen till skillnad från sina större konkurrenter som inte har samma möjlighet. Vidare är dess expertis unik i det avseendet att företag i energibranschen vänder sig till dem för att få hjälp med frågor relaterade till energiteknik och programvaran. Detta har gjort att de har ett stort inflytande på marknaden. Företag A:s kärnvärden är kommunicerbara till marknaden genom daglig kundkontakt, mässor, företagspresentationer, offentliga upphandlingar och offerter. Dessutom kommer företagets kärnvärden till uttryck i den dagliga verksamheten och är lätta för kunden att förstå. Företag B:s kärnvärden är unika då de representerar egenskaper som resten av konkurrenterna på marknaden i samma utsträckning inte besitter. Företagets kärnvärden förmedlas precis som Företag A, primärt genom den direkta kontakten med kunderna. Företagets kärnvärden återspeglas även i den visuella kommunikationen, så som på hemsidan och i själva produkten. Företag C har precis som Företag B i stort sätt byggt sina kärnvärden baserat på produkten för att spegla dess unika produkt på marknaden. Företag C betonar framförallt en öppenhet till sina kunder och marknaden för att kommunicera ut sina kärnvärden.

Vidare anser Melin (1999) att varumärket ska vara svårimiterat i relation till konkurrenter. Företag A har lagt stort fokus på att göra det svårt för konkurrenter att imitera varumärket. De ser till att kunder, anställda och personer kopplade till företaget skriver på sekretessavtal samt är väldigt restriktiva med information om företaget. Genom dessa åtaganden vill företaget bevara företagshemligheter. Företag B skiljer sig från Företag A och har inte ett lika konkret skydd mot att konkurrenter kopierar dess varumärke. Företagen är båda verksamma inom mjukvaruutveckling och kan därmed tänkas ha svårt att hindra konkurrenter från att imitera produkterna. Företag B framställer sitt varumärke och kärnvärden baserat främst på produkten vilket skapar en svaghet om konkurrenter utvecklar liknande produktenskaper. Företaget fokuserar därför istället på att bygga upp resurser i form av långsiktiga relationer med kunder för att ligga i framkant. Precis som Företag B har Företag C som sagt byggt sitt varumärke och sina kärnvärden främst kring produkten. Detta genererar likt Företag B, en sårbarhet gentemot konkurrenter som kan kopiera produktattributen och därmed kan företagets varumärke och kärnvärden tappa sin unikheter. Företaget satsar precis som Företag B på att skapa ett starkt förtroende till sina kunder i syfte att stärka varumärket. Enligt studien tycks alla företagen stämma överens med Melins kriterier för att ett kärnvärde måste vara värdefullt,

unik och kommunicerbart. Däremot finns alltså skillnader vad gäller kriteriet att ett kärnvärde ska vara svårimiterat. Företag B och C tycks inte ha lika konkreta skydd för kärnvärdena som Företag A har.

Melin (1999) anser att kärnvärden kan ses som varumärkets primära konkurrensfördel. Företag A:s kärnvärden ska hjälpa till att förmedla företagets uttalade konkurrensfördelar och kan därmed anses utgöra dess primära konkurrensfördel. Företaget arbetar därmed i enlighet med teorin. Konkurrensfördelarna är relativt fokuserade på olika produktattribut och även att det erbjuder lägre priser än konkurrenterna, medan företagets kärnvärden är mjuka värden som innefattar konkurrensfördelarna på ett mer abstrakt sätt. Företag B arbetar likt Företag A i linje med teorin. Dess kärnvärden genomsyrar verksamheten och underlättar för företagets konkurrensfördelar. Företag C arbetar även i enlighet med teorin, och eftersträvar att dess kärnvärden ska ge varumärket konkurrensfördelar i form av estetiskt värde, enkelhet och kvalitet, något som överensstämmer med företagets kärnvärden.

Melin (1999) menar även att ett företags konkurrensfördelar bör skilja sig från företagets konkurrensförutsättningar för att uppnå långsiktiga differentieringsfördelar. Studien tyder på att alla företagen skiljer på sina konkurrensförutsättningar från konkurrensfördelar, då de har sett luckor på marknaden och efterhand utvecklat konkurrensfördelar baserat på sin unika position. Företag A tycks ha samma förutsättningar som konkurrenterna, det vill säga förmågor och resurser att konkurrera på marknaden. Dess konkurrensfördelar är däremot ett resultat av dess nischade strategi som ska ge upphov till långsiktiga differentieringsfördelar. Företag A:s nischade strategi gör att det, som sagt, kan samarbeta med stora företag just eftersom det inte direkt konkurrerar med dessa utan kan etablera gynnsamma partnerskap. Företag B har precis som Företag A, valt en nischad strategi. Det tycks ha samma förutsättningar som sina konkurrenter, men har sett en lucka på marknaden som konkurrenterna inte täcker. Detta har avspeglats i konkurrensfördelarna och har gett upphov till differentieringsfördelar. Även Företag C verkar ha samma förutsättningar som sina konkurrenter, där det idag finns liknande lösningar som uppfyller samma behov. Företag C har däremot tagit detta ett steg längre och har, precis som Företag A och B, utvecklat en unik produkt för marknaden. Detta tycks ha skapat differentieringsfördelar för företaget.

Positionering. Enligt Melin (1999) måste ett företag kunna positionera sig i konsumenternas medvetande. Detta är grundläggande i syfte att utveckla kännedom, associationer och lojalitet

till varumärket. Denna position måste vara unik och svårimiterad för att kunna bygga upp en stark mental position. I likhet med Melins (1999) krav på företags positioneringsstrategi strävar Företag A efter att få marknaden att associera dess varumärke med något banbrytande och som marknadsledande. De vill skapa en unik position i marknadens medvetande. Företaget strävar efter att hela tiden ligga i framkant i förhållande till sina konkurrenter och detta görs genom att leta efter områden på marknaden där ingen annan finns och genom att alltid vara först med innovativa förslag till kunderna. Därtill uttrycker Företag A sin positionering med utgångspunkt i dess kärnvärden, vilket är av stor vikt enligt Melin (1999) och Kotler och Keller (2016). Likt Företag A eftersträvar Företag B att ständigt ligga steget före och inte halka efter i syfte att positionera sig mot sin specifika målgrupp och kunna erbjuda mer innovativa lösningar än konkurrenterna. Företag C positionerar sig mot distributörer som är teknikinriktade och som tidigare köpt in liknande smarta-hem-tillbehör/system. Eftersom distributörer har störst kännedom om produkten i dagsläget är det inte förvånande att företaget valt att positionera sig mot dessa.

Intern positionering syftar till att skapa en plats för varumärket i de anställdas medvetande (Melin 1999). Företag A eftersträvar att förmedla positivitet, kommunikation och öppenhet gentemot de anställda i organisationen för att alla följaktligen ska vara medvetna om vad varumärket står för, något som bekräftar teorin om intern positionering. Företag B har däremot ingen tydlig intern positionering eller framarbetat arbetssätt för detta. Istället betonar Företag B, som tidigare nämnts, vikten av att redan vid anställning av nya medarbetare se till att personen i fråga uppfyller företagets kriterier för att bli en del av varumärket. Därav verkar inte företaget lägga resurser på att aktivt jobba med intern positionering mot de anställda. Företag C har också, likt Företag B, stort fokus vid rekryteringsprocessen i syfte att se till att varumärket återspeglas hos de anställda, istället för att aktivt arbeta med intern positioneringsstrategi. Företag C anställer en blandning av individer som har en personlighet som skiljer sig i syfte att skapa kreativitet. Företaget betonar dock vikten av att personligheten bör ha förutsättningar för att förstå vad varumärket står för och hur det skiljer sig från konkurrenterna. Detta ska i sin tur förhoppningsvis underlätta och skapa en enhetlig intern position i organisationen. Det verkar med andra ord vara tydligt att alla de studerade företagen eftersträvar att ha en enhetlig intern position i organisationen och att alla ska veta vad varumärket står för, oavsett om majoriteten av företagen inte arbetar med detta så som teorin förespråkar.

Kotler & Keller (2016) hävdar att företag måste kommunicera ut hur varumärket liknar och skiljer sig gentemot konkurrenter i sin positionering för att marknaden ska förstå fördelarna med produkten. Kotler och Keller (2016) och Melin (1999) anser att marknaden lätt ska kunna känna igen företagets särskilda erbjudanden för att kunna leverera ett högre värde. I sin positionering kommunicerar Företag A enbart ut hur varumärket skiljer sig i förhållande till konkurrenter, något som alltså går emot teorin. Vanligtvis sker detta i offerter och på säljpresentationer. Anledningen till varför företaget trycker på skillnaderna kan tänkas bero på att det är marknadsledande i en innovativ bransch. Däremot verkar marknaden inte ha några större svårigheter med att förstå vilka fördelar företagets produkter ger.

Företag B väljer, till skillnad från Företag A, att kommunicera hur varumärket både liknar och skiljer sig från konkurrenterna, vilket överensstämmer med Kotler & Kellers (2016) kriterium. Eftersom det har blivit svårare att differentiera sig från konkurrenterna på marknaden tycks företaget föredra att kommunicera ut hur varumärket liknar andra konkurrenter, men försöker samtidigt trycka på skillnaderna för att differentiera sig och skapa en unik position i konsumenternas medvetande. Emellertid kan Företag B:s omslutande marknad ha svårigheter med att utveckla en djupare förståelse kring produktfördelarna. En förklaring till detta kan vara att företaget befinner sig på en marknad med kunder som ofta byter leverantörer och utvärderar olika lösningar eftersom företaget inte alltid passar kunders preferenser. Trots att företaget väljer att kommunicera hur varumärket liknar andra konkurrenter, kan det alltså få det svårt att bli associerade med produkternas framgångsrika egenskaper.

Företag C kommunicerar, likt Företag A, oftare ut hur varumärket skiljer sig gentemot konkurrenter snarare än hur varumärket är liknande. I synnerhet gäller detta för dess diskreta design och kvalitet. Företag C försöker även trycka på likheter i viss mån, så som själva trygghetsbehovet av dessa lösningar som redan finns på marknaden sedan tidigare, dock tycks detta inte vara lika prioriterat. En aspekt som gör att Företag C skiljer sig från teorin är just att det är stort fokus på hur det skiljer sig gentemot konkurrenterna rent produktmässigt och inte varumärkesmässigt. Företaget har därför inte lika stort fokus på hur det kan leverera ett högre mervärde genom att varumärket skiljer sig från konkurrenterna, utan fokuserar nästan uteslutet på produkten. Företag C är det yngsta av de tre fallföretagen och detta kan tänkas medföra att det krävs ett större fokus på produkterna innan företaget kan gå vidare till att fokusera på varumärket i ett senare stadie. Marknaden har därmed inga problem att förstå

fördelarna med företagets erbjudna produkt, men kan emellertid troligtvis ha svårt att förstå hur varumärket skiljer sig gentemot konkurrenter.

Intern märkeslojalitet. Melin (1999) betonar att märkesinnehavaren måste vara lojal för att kunderna i sin tur ska bli märkeslojala. För att uppnå en intern märkeslojalitet måste företag se till att alla i företaget arbetar i nivå med varumärkets ståndpunkter och värderingar. Studien visar på att alla de tre undersökta företagen eftersträvar en relativt god intern märkeslojalitet. Företag A lägger stor vikt vid att säkerställa att de anställda förstår vad som är avgörande för kunden. Företaget uppmanar exempelvis sina utvecklare att, utöver sin tekniska bakgrund, också sälja för att uppfylla fler kunders behov. Eftersom Företag A tycks ha en väldigt hög ambition kring sin interna märkeslojalitet bör företaget, precis som Melin menar på, i slutändan uppnå hög kundlojalitet. Likt Företag A, tycks Företag B även ha en god inställning till hur dess anställda hanterar varumärkets ståndpunkter och värderingar. Företaget anser att det redan vid rekrytering, som nämnts tidigare, tydliggör för vad varumärket i sig står för, vilket underlättar för de anställda att bli märkeslojala. Detta tyder också på att företaget har goda förutsättningar att uppnå hög kundlojalitet. Företag C ser även till att det arbetar utifrån både värdeorden (personlighet, öppenhet, integritet) och vad varumärket står för. Eftersom det framförallt är de mest erfarna anställda som har störst kännedom om vad varumärket står för, är det också de som har störst förutsättningar att göra kunder märkeslojala.

Enligt Kotler och Keller (2016) är det viktigt att företag utför någon form av intern marknadsföring för att nå en god intern märkeslojalitet. Den görs i syfte att informera och inspirera alla anställda vad varumärket står för. Punjaisri, Evanschitzky och Wilson (2009) tillägger dessutom att denna marknadsföring ska innefatta aktiviteter som koordinerar en god kommunikation och träning åt de anställda, och ska därtill hanteras kontinuerligt. Ett annat viktigt kriterium gällande aktiviteterna, vilka Melin (1999) anser ingå i ett företags identity management, är att det ska bevara ett företags unika identitet och därmed kontrollen över varumärket. Gemensamt för alla tre företagen i studien är att de utför någon typ av intern marknadsföring, men däremot genomdrivs den på olika sätt.

Företag A tycks ha kommit långt med sin interna marknadsföring då det idag kan intyga att alla anställda arbetar, tänker och agerar utifrån både kärnvärdena och vad varumärket står för. Detta har varit möjligt eftersom man dels har tydliga riktlinjer för hur alla anställda ska hantera kunderna, och dels för att de anställda ser sig själva som ambassadörer för företaget,

produkten och slutligen varumärket. Företaget har tillåtit, precis som Punjaisri kräver, att alla anställda är delaktiga inom en rad olika aktiviteter så som strategiplaneringar, workshops och kick-offs. Att Företag A satsar på ”cross-functionality” mellan sina olika avdelningar är ett ytterligare exempel som går i hand med Punjaisri, Evanschitzky och Wilsons (2009) kriterium för koordinering av kommunikation. Då företaget erbjuder ett stort antal varierade varumärkesbyggande aktiviteter tycks Företag A kunna bevara sin unika identitet. Detta tyder på att företaget har hanterat sin koordinering kontinuerligt och därmed genomfört ett gediget identity management. Därmed bör Företag A ha full kontroll över sitt varumärke i dagsläget, vilket Melin (1999), som tidigare nämnts, anser är viktigt.

Företag B menar idag att alla anställda arbetar enligt varumärkets ståndpunkter och värderingar och på så vis tycks företaget, precis som Företag A, ha utfört en gedigen intern marknadsföring. Eftersom företaget har informerat och inspirerat sina anställda vad varumärket står för genom exempelvis arrangerade utomlandsresor, traditionella utvecklingssamtal och internkulturbyggande aktiviteter i grupp, uppfyller Företag B likt A, Punjaisri, Evanschitzky och Wilsons (2009) kriterium för koordinering av både kommunikation och träning. Företag B tycks också hantera sin koordinering kontinuerligt. Företaget genomdriver dels en väldigt noggrann rekryteringsprocess med varje anställd där värderingar prioriteras framför kunskap. Dessutom har företaget nyligen anställt en varumärkeschef, vilket således har underlättat för företaget att kontrollera ifall alla anställdas värderingar överensstämmer med vad varumärket står för. Företaget tycks därmed ha genomdrivit ett gediget identity management, och på så vis bör även Företag B ha full kontroll över sitt varumärke i dagsläget.

Företag C arbetar däremot annorlunda med sin interna marknadsföring. Till skillnad från både Kotler och Keller (2016) och därmed Företag A och B, låter företaget sina anställda tillsammans formulera vad varumärket står för. Företaget anser att det snarare är de anställdas personligheter som utgör grunden för varumärket, och på så sätt sker inspirationen åt andra hållet gentemot vad teorin förespråkar. Företag C erbjuder därför inga varumärkesbyggande aktiviteter till sina anställda idag, och planerar inte heller att göra det i framtiden. Detta tyder på att det inte finns någon vidare koordinering i varumärkesbyggandet på samma sätt som i de andra företagen, vilket följaktligen innebär att Företag C inte heller uppfyller Punjaisri, Evanschitzky och Wilsons (2009) kriterium för att behandla den kontinuerligt. Eftersom

Företag C inte har några större förutsättningar att hantera sitt identity management, verkar företaget inte heller ha full kontroll över sitt varumärke i dagsläget.

5.1.3 Kommunikation

Marknadskommunikation. Enligt Melin (1999) är det alltså viktigt att företag i sin kommunikation informerar, övertygar och påminner om vilka konkurrensfördelar märkesprodukten har. Melin (1999) betonar dessutom att kärnvärdena måste återspeglas i all kommunikation som gäller varumärket. Studien visar på att alla tre företag överensstämmer med Melins (1999) riktlinjer, men gör detta återigen på olika sätt. Företag A förmedlar, precis som i sin positionering, framförallt hur varumärket skiljer sig gentemot konkurrenterna. Företaget ger en mängd olika exempel på hur detta kommer till uttryck i sin kommunikation, däribland att det är innovativt, kompetent, har lång erfarenhet, service-minded, relationsbyggande med personlig kontakt, har kundorienterade, etcetera. Dessa överensstämmer alltså med företagets kärnvärden där budskapen har samma essens. Likt Företag A, trycker Företag B dels på vilka fördelar och vilket värde både nuvarande och potentiella kunder får ut av att använda produkten, snarare än produktens specifikationer. Detta återspeglar dess kärnvärden, precis som Företag A. Företag C:s marknadskommunikation präglas av företagets värdeord, nämligen; personligt, öppet, integritet, men företaget ser även till att kärnvärdena behärskas i all kommunikation. Eftersom både värdeorden och kärnvärdena tillsammans har ett stort fokus kring produkten, blir dess marknadskommunikation således också mer produktinriktad än Företag A och B. Gemensamt för alla tre företagen i studien är alltså att dess kärnvärden i grunden genomsyrar all kommunikation, vilket överensstämmer med det kriterium Melin (1999) ställer.

Vidare menar Melin (1999) att företag ständigt måste prioritera och hantera marknadskommunikationen för att på ett så uthålligt och långsiktigt sätt bygga upp ett starkt varumärke. Studien visar på att enbart två av de undersökta företagen väljer att göra detta. I sin kommunikation, eftersträvar Företag A också att förmedla, förutom det som nämnts ovan, att det är relationsbyggare med personlig kontakt, att de har tillmötesgående personal, snabb service, är kundorienterade och att de erbjuder ett användarvänligt system. Utöver detta arrangerar Företag A servicemöten och kundträffar en gång om året för att informera om nyheter i systemet och dylikt. Eftersom företaget väljer att ge så pass många exempel på hur de vill bygga relation med sina kunder samt arrangerar årliga träffar, tyder det på att företaget prioriterar en ambitiös marknadskommunikation. Företag B väljer att följa samma spår och

tilldelar varje kund en Account Manager som erbjuder rådgivning. Därtill anordnar företaget, likt Företag A, kundträffar och utbildningar varannan vecka för kunder, vilket därmed också indikerar på att Företag B fokuserar starkt på sin marknadskommunikation. Då både Företag A och B prioriterar kundträffar med ”face-to-face möten” kan företagen utveckla starka kundrelationer vilket följaktligen stärker varumärkena på längre sikt. Till skillnad från Företag A och B, verkar Företag C i dagsläget inte prioritera marknadskommunikation i lika stor utsträckning. Företaget befinner sig i ett tidigt stadiet i sin verksamhetsutveckling och på så sätt kan tänkas att företaget inte prioriterar att lägga sina begränsade resurser på kommunikation för att bygga varumärket på längre sikt. En möjlig förklaring är att det snarare lägger merparten av resurserna på utveckling.

Enligt Kotler och Keller (2016) är det, som tidigare nämnts, betydelsefullt för företag att ställa sig ett par frågor gällande sin marknadskommunikation. Frågor som; vad man ska kommunicera, hur och när det ska sägas, till vem och slutligen hur ofta, är viktiga att lyfta fram. Gemensamt för alla tre företagen är att alla tycks ha behandlat dessa frågor relativt väl. Alla tre företagen har försökt nå både befintliga och potentiella kunder via en rad olika kanaler. Företag A väljer exempelvis att satsa på marknadsföringsmaterial, broschyrer, hemsidan, LinkedIn, mässor för att nå potentiella kunder, samtidigt som säljpresentationer, servicemöten, kundträffar, offerter istället används för att knyta starkare relationer med befintliga och potentiella kunder. Lik Företag A, väljer Företag B också att skilja på sin kommunikation beroende på vem den är riktad till. Företaget väljer oftare att samtala med sina kunder genom stödjande Account Managers, kundträffar samt utbildningar varannan vecka, samtidigt som digitala medier istället används till potentiella kunder. För Företag C verkar däremot kommunikationens innehåll förbli densamma oavsett kanal eller om den är riktad antingen till nuvarande eller potentiella kunder. Företaget C:s marknadskommunikation sker vanligtvis, som nämnts tidigare, på olika mässor under året, genom morgontidningar och på webbsidan.

Melin (1999) ställer ett viktigt kriterium för att ett företag ska åstadkomma en enhetlig synergi i sin kommunikation. Det innefattar att den kommunikativa identiteten måste förbli densamma oavsett vart varumärkets budskap syns. Trots att kriteriet är avgörande enligt Melin (1999), visar studien dock på att två av de undersökta företagen inte tycks uppfylla det till fullo. Företag A väljer att skilja på sitt innehåll och därmed sin identitet beroende på vilken kommunikativ kanal som används. När Företag A möter både sina nuvarande och

potentiella kunder via direktkontakt, exempelvis säljpresentationer och offerter, tycks det förmedla vad som är unikt med företagets varumärke. Däremot när kommunikationen istället sker via Internet, exempelvis på hemsidan eller e-handlars hemsidor, tycks fokus snarare riktas på produkten och dess specifikationer. Likt Företag A, tycks Företag B också förändra sin kommunikativa identitet, men inte beroende på kanal utan snarare beroende på nuvarande och potentiella kunders varierade preferenser. Eftersom företaget har begränsat med resurser arbetar det för tillfället mestadels med ett nischat kundsegment. För att kunna etablera en stark relation ser Företag B därför till att tillgodose segmentets önskemål och preferenser. Trots detta, är det viktigt att understryka att det kan vara riskabelt att bli ”för fokuserad” på detta segment. Ifall Företag B väljer att visa en viss identitet för det nischade segmentet och en helt annan på exempelvis sociala medier till den breda allmänheten, åstadkommer företaget inte heller någon vidare synergi i sin kommunikation och budskapet kan bli tvetydigt. Företag C väljer däremot att inte förändra sitt kommunikativa innehåll efter kanal eller kund. Detta innebär att företagets kommunikativa identitet bör uppfattas densamma oavsett sammanhang, vilket också uppfyller kriteriet Melin (1999) ställer. En anledning till varför företaget inte väljer att anpassa sin kommunikation till kund eller kanal kan tänkas beror på att företaget idag erbjuder, till skillnad ifrån Företag A och B, en fysisk och därmed konkret produkt som genomsyrar dess varumärke. Företag C tycks därför ha ett betydligt mer genomgående produktfokus i sin marknadskommunikation, än på sitt varumärke. En annan förklaring kan vara att det inte finns några val- eller tilläggsalternativ kring sensorns funktioner eller design. Det kan därmed tänkas vara logiskt att företaget väljer en enhetlig approach i sin marknadskommunikation.

Internt

Tema	Delkomponent	Specifikt	Företag A	Företag B	Företag C
Produkt	Produktattribut	<ul style="list-style-type: none"> • Produktdifferentiering • Produktkvalitet • Distinkt visuell identitet • Produktskydd (Patent) 	✓ ✓ ✓ ?	✓ ✓ ✓ ✗	✓ ✓ ✓ ✓
			Varumärke	Märkesidentitet	<ul style="list-style-type: none"> • Individuell & unik identitet • Emotionell identitetsförmedling • Personlig identitet • Rangordning av identitetsbärare
Kärnvärde	<ul style="list-style-type: none"> • Differentierat mervärde • Värdefullt, unikt & kommunicerbart • Svårimiterat • Primär konkurrensfördel • Konkurrensförutsättningar ≠ Konkurrensfördelar 	✓ ✓ ✓ ✓ ✓			
		Positionering		<ul style="list-style-type: none"> • Mental positionering (Extern) • Intern positionering • Kommunikation av likheter och skillnader gentemot konkurrenter (Extern) 	✓ ✓ ✗
Intern Märkeslojalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Eftersträvad intern märkeslojalitet • Intern marknadsföring • Koordinering av kommunikation och träning • Kontinuerligt hanterande • Identity management 				✓ ✓ ✓ ✓ ✓
		Kommunikation	Marknads-Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Återspeglning av kärnvärden • Prioriterad kommunikation • Relevanta frågeställningar • Oförändrad kommunikativ identitet 	✓ ✓ ✓ ✗

Märkesinnehavarens perspektiv

Figur 3: Sammanställning av delkomponenterna i förhållande till vald teori för respektive företag (Modifierad version av Melin, 1999, s. 253, med komplettering av andra forskare)

5.2 Diskussion

I analysen framgår att företagens produkter utgör en större tyngdpunkt för varumärkesbyggande än vad teorin förespråkar. Detta tycks bero på en mängd olika faktorer och kan därför vara värt att diskuteras. Vi tror att det främst beror på företagens ålder och kan tänkas vara gällande för företag i allmänhet. De två yngsta fallföretagen verkar lägga stort fokus kring sina produkter för att bevisa för marknaden vad det finns för fördelar med dem. En anledning kan vara att först när marknaden har accepterat och förstått själva produkterbudandet, kan, och måste företaget flytta fokus från produkt till varumärke. Då kan företaget erbjuda något utöver produkten, vilket är särskilt viktigt på hårt konkurrensutsatta marknader, för att erbjuda ett differentierat mervärde.

Eftersom studien visar på att två av de undersökta företagen väljer en annorlunda rangordning av sina identitetsbärare än den teorin förespråkar, är det intressant att föra en diskussion kring vilken primär identitetsbärare som verkligen bör prioriteras. Vi anser att varumärket som teorin behandlar som primär identitetsbärare, inte är nödvändig i detta fall eftersom de företag i studien som valt en annorlunda rangordning ändå har gett upphov till konkurrensfördelar. Vi tolkar det därför som att fallföretagen väljer den rangordning som passar bäst och är mest lämplig.

Teorin betonar också att företag måste kommunicera hur dess varumärke både liknar och skiljer sig gentemot konkurrenter i sin positionering för att marknaden ska förstå fördelarna med de erbjudna produkterna. Då majoriteten av de undersökta företagen inte väljer att kommunicera hur varumärket liknar konkurrenter, kan det vara lämpligt att diskutera hur nödvändigt det kan anses vara för dessa fallföretag. Studien visar exempelvis på att marknaden inte tycks ha några svårigheter med att förstå vilka fördelar dess erbjudna produkter ger trots att majoriteten av fallföretagen mestadels verkar satsa på hur varumärket skiljer sig gentemot konkurrenterna. Förklaringen till att skillnaderna prioriteras av dessa fallföretag kan tänkas bero på att de är innovativa och unika i grunden, och på så sätt vill de differentiera sig för att framhäva sina innovativa förmågor. Vi ställer oss därför frågande till om dessa innovativa småföretag verkligen behöver kommunicera likheter gentemot konkurrenter kring sitt varumärke i lika stor utsträckning som teorin argumenterar för.

Ett av fallföretagen i studien låter sina anställda bestämma vad varumärket står för och formar detta i samspel med varandra. Eftersom detta skiljer sig från både teorin kring intern

märkeslojalitet och de andra två företagen, är det värt att diskutera vilken risk detta kan medföra. Att de anställda arbetar på olika sätt och enligt varierande ståndpunkter kan göra att den interna bilden av varumärket blir diffus. Det skulle kunna medföra att företaget får det tuffare att uppnå intern märkeslojalitet och därav svårare att tillfredsställa marknaden, precis som teorin föreslår.

Vi ifrågasätter även det teoretiska kriteriet för kommunikativ identitet för fallföretagen, det vill säga ifall identiteten ska förbli oförändrad oavsett vart varumärkets budskap syns. Merparten av fallföretagen i studien väljer att förändra och anpassa sig efter kanal och kunders preferenser vilket skiljer sig mot teorin. Eftersom företag i dagsläget rör sig på många och olika kanaler, är detta inte speciellt förvånande. Detta kan dock försvåra för fallföretagen att bevara sin kommunikativa identitet i alla sammanhang vilket kan som sagt skapa en diffus bild av företaget på marknaden.

6. Slutsats

Syftet med denna studie var att öka förståelsen för hur små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med sina varumärkesbyggande aktiviteter genom att studera tre fallföretag verksamma inom olika branscher. För att kunna besvara syftet utformades två frågeställningar, där den första löd; *“Arbetar dessa tre små, svenska, innovativa B2B-företag med varumärkesbyggande?”*. Wong och Merrilees (2005) ansåg, som konstaterades i bakgrunden, att småföretags varumärkesbyggande aktiviteter inte anses vara lika relevanta att undersöka som stora företags då dessa har färre resurser och mindre budgetar. Att undersöka tre små, svenska, innovativa B2B-företag har gett oss insikter kring hur dessa arbetar med sitt varumärkesbyggande. Trots att forskarna har rätt i att småföretag har begränsad budget och färre tillgängliga resurser, har vi med denna studie kommit fram till att de tre undersökta fallföretagen arbetar med alla delkomponenter som beskrivits i *“Den strategiska varumärkesplattformen”*. Vi kan därmed dra slutsatsen att de undersökta fallföretagen arbetar med varumärkesbyggande.

Vidare ställde vi oss följande fråga för att kunna besvara vårt syfte; *“Hur förhåller sig dessa tre fallföretag till vald teori i dess varumärkesbyggande?”*. Den empiriska sammanställningen tillsammans med vår analys av fallföretagen överensstämmer till största delen med den presenterade teorin av Melin (1999) och kompletterande forskare. Vi kan därför argumentera för att fallföretagen har tillräckligt stora förutsättningar för att hantera ett gediget varumärkesbyggande som således kan generera varumärkeskapital. I studien har vi även kunnat urskilja skillnader gentemot teorin som inte berörts i tidigare forskning. Vi har valt att belysa de mest framträdande skillnaderna gentemot teorin i slutsatsen eftersom vi anser att denna nya kunskap är betydande för vidare forskning kring varumärkesbyggande.

Vår studie tyder på att produkterna utgör en större förutsättning och tyngdpunkt för företagens varumärkesbyggande, så som i exempelvis vad varumärket står för, än vad teorin förespråkar. De yngsta företagen, Företag B och C, återkommer ofta till, och betonar produktens betydelse för varumärket. Företagen väljer att bevara ett starkt produktfokus och tillåter även produkterna att genomsyra övriga delkomponenter i teorin, vilket verkar vara centralt för företagen jämfört med teorin som förespråkar ett större varumärkesfokus i de flesta delkomponenterna.

Vidare väljer både Företag A och C att hantera sina respektive varumärkesidentiteter på ett sätt som skiljer sig från vad teorin förespråkar i form av rangordning av identitetsbärare. Fallföretagen verkar alltså välja den rangordning som passar bäst och är mest lämplig för företagen och inte vad teorin föreslår. Ytterligare en skillnad är att Företag C inte arbetar i enlighet med teorin kring intern märkeslojalitet. Till skillnad från teorin och resterande fallföretag, inspireras företaget av sina anställda och låter därmed dem tillsammans formulera vad varumärket står för.

Vi har även kunnat urskilja skillnader i hur företagen utför sin marknadskommunikation. Företag C väljer att inte prioritera marknadskommunikation och har inte lika mycket kontinuerlig kommunikation till marknaden som Företag A och B, som har kontinuerliga återträffar med sina kunder. Vidare väljer Företag A och B att ändra sina kommunikativa identiteter utifrån olika kanaler och nuvarande och potentiella kunders preferenser.

Något som betonas flera gånger av de tre fallföretagen och som tydligt går att urskilja ur studien är kunddeltagandet. Alla företagen väljer att inkludera sina kunder i ett tidigt stadiet i produktutvecklingen och utformar kontinuerligt sina erbjudanden i nära samarbete med kunderna. Detta verkar med andra ord vara betydligt viktigare för företagen än vad teorin förespråkar. En förklaring till detta kan även vara att företagen är verksamma på B2B-marknader, som vi beskrev i bakgrunden kännetecknas av nära kundkontakt (Kotler & Keller, 2012).

Ur studien kan vi urskilja att det äldsta företaget, Företag A, tycks arbeta mest i enlighet med teorin kring varumärkesbyggande. Det yngsta företaget, Företag C, verkar arbeta minst i nivå med teorin. Företag B som är näst äldst av fallföretagen ser ut att förhålla sig näst mest med teorin. Studien visar alltså på att storleken på företagen i form av antal anställda och omsättning inte verkar vara den avgörande faktorn i hur omfattande fallföretagen arbetar med varumärkesbyggande, utan att det snarare är åldern som avgör. Företag C har dock färre anställda och lägre omsättning än resterande fallföretag, vilket även skulle kunna spela en roll i detta avseende.

Eftersom denna fallstudie har varit uppbyggd kring tre fallföretag kan vi inte generalisera och konstatera att resultaten gäller för alla små, innovativa B2B-företag. Trots detta har studien resulterat i värdefulla insikter som belyser ett forskningsområde där det fortfarande råder stor

brist på forskning. Vi har lyckats fylla det specificerade kunskapsgapet och därmed ökat förståelsen inom detta forskningsområde, vilket har genererat nya frågor för vidare utförlig forskning.

6.1 Teoretiskt bidrag

Varumärkesbyggande och innovativa företag studerade i samspel är fortfarande i dagsläget ett relativt outforskat område. Det teoretiska bidraget är betydelsefullt då ingen studie av detta slag genomförts tidigare. Vi har ökat förståelsen för, och belyser hur tre små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med varumärkesbyggande. Detta har gjorts genom att vår fallstudie har både kunnat uppvisa likheter med teorin och genererat nya insikter som skiljer sig från befintlig teori för dessa fallföretag. Varumärkesbyggande och innovation har tidigare till största del studerats isolerat från varandra som egna forskningsgrenar. Denna studie har bidragit med värdefulla insikter och ökad förståelse inom området och därmed öppnat upp för fler forskare att involvera sig i frågor rörande detta forskningsområde som i dagsläget är högst aktuellt.

6.2 Praktiskt bidrag

Att använda sig av rätt varumärkesbyggande aktiviteter är centralt i en marknadsförares dagliga arbete. Vår studie visar tydligt på att dessa tre små, svenska, innovativa B2B-företag arbetar med varumärkesbyggande, fast i olika utsträckning. Vi vill att marknadsförare och chefer ska få en bättre förståelse för hur andra, liknande företag har byggt sina varumärken i praktiska sammanhang genom vår studie. Genom att arbeta strukturerat med varumärkesbyggande aktiviteter, kan företag öka sin brand equity och därmed skapa ett differentierat mervärde för konsumenterna. Praktiker bör hålla ögonen öppna för denna forskningsgren eftersom det är ett outforskat område som kan generera värdefulla insikter i deras arbete. Framtida forskning kan ge värdefulla insikter om hur liknande företag arbetar, och bör arbeta med sina varumärkesbyggande aktiviteter. Om detta sker kan innovativa småföretag med hjälp av mer generaliserbar forskning, ta till sig av dessa resultat och därmed förbättra sina varumärkesbyggande aktiviteter.

6.3 Förslag till vidare forskning

Genom denna studie kring varumärkesbyggande, har områden aktualiserats som kräver vidare forskning. Studien är tämligen begränsad då den bygger på tre små, svenska, innovativa B2B-

företag vilket inte är tillräckligt för att kunna säkerställa generaliserbarheten. Det kan därför vara av intresse att undersöka exempelvis ett större antal företag i Sverige eller i andra länder för att på så sätt bekräfta de dragna slutsatserna. Vidare kan det vara betydelsefullt att belysa hur konsumenter uppfattar företags varumärke vilket alltså är ett mått på brand equity och behandlar det externa perspektivet. Studien har fokuserat på märkesinnehavarens perspektiv vilket enbart utmärker hälften av Melins (1999) modell, och tar därför inte någon vidare hänsyn till vad omvärlden anser om varumärket eller hur det ska byggas. För att säkerställa huruvida ett varumärke verkligen ger upphov till ett mervärde för små innovativa, B2B-företag kan det alltså vara av vikt att ställa både det externa och interna perspektivet mot varandra.

Vi rekommenderar dessutom att fler studier i varumärkesbyggande genomförs på innovativa småföretag som befinner sig på konsumentmarknader. Eftersom vår studie enbart inriktades på företag som säljer till andra företag, är det osäkert ifall de dragna slutsatserna gäller även för företag som säljer produkter och tjänster till individuella konsumenter. Därtill kan det vara betydande att undersöka hur olika små, innovativa B2C-företag hanterar varumärkesbyggande.

7. Referenslista

7.1 Tryckta källor

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press

Aaker, D. (2007). Innovation: Brand it or lose it, *California Management Review*, vol. 50, no. 1, pp.8-24

Abimbola, T. (2001) Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, vol. 3, no. 2, pp.97-106

Axelsson, B. & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring, Upplaga 3, Lund: Studentlitteratur AB

Brexendorf, T., Bayus, B., & Keller, K. (2015). Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 43, issue 5, pp.548

Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Upplaga 2, Stockholm: Liber AB

Bystedt, F. & Fredrikson, A. (2015). Forskning, innovationer och ekonomisk tillväxt, Stockholm: Elanders Sverige AB

Dawar, N. (2004). What are brands good for?, *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, no. 1, pp.31-37

Feldwick, P. (1996). Do we really need 'brand equity?', *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 1, pp.9-28

Frankelius, P. (2009). Questioning two myths in innovation literature, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 20, no. 1, pp. 40-51

- Harrigan, K.R. & DiGuardo, M.C. (2014). Sustainability of Patent-based competitive advantage. *Columbia Business School Research Paper* no. 15-7
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7, pp.1041-1064
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*, Upplaga 1, Lund: Studentlitteratur AB
- Keller, K.L. (2009). Building a strong business-to-business brand, *Advances in Business Marketing and Purchasing*, vol. 15, pp.11-31
- Keller, K.L., & Lehmann, D.R. (2005). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science*, vol. 25, no. 6, pp.740-759
- Keller, K.L., & Lehmann, D.R. (2003). How do brands create value?, *Marketing Management*, vol. 12, no. 3, pp.26-31
- Knox, S., Maklan, S. & Thompson, K.E. (2000). Building the unique organizational value Proposition, *Oxford University Press*, pp. 138-153
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Upplaga 15, Essex: Pearson Education Limited
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. Upplaga 14, Harlow: Pearson Education Limited
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Upplaga 3, Lund: Studentlitteratur AB
- Melin, F. (1999). Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken, Upplaga 1, Malmö: Liber AB
- Mindrut, S., Manolica, A. & Roman, C.T. (2015). Building Brands Identity, *Procedia Economics and Finance*, vol. 20, no. 11, pp.393-403

Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance, *International Journal of Production Economics*, vol. 171, part 2, pp. 241-249

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours, *Journal of Service Management*, vol. 20, iss: 2, pp.209-226

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms outcomes and moderating factors, *European Journal of Marketing*, vol. 45, no. 9-10, pp.1521-1537.

Ries, A. & Trout, J. (1986). Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw-Hill, New York, NY

Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy, New York: Harper & Bros

Sinha, S. (2015). Brand Positioning of Management Institutes - A Study of National Capital Region, *Amity Business Review*, vol. 16, iss: 2, pp.74-90

Stylidis, K., Hoffenson, S., Wickman, C., Söderman, M., & Söderberg, R. (2014). Corporate and Customer Understanding of Core Values Regarding Perceived Quality: Case Studies on Volvo Car Group and Volvo Group Truck Technology, *24th CIRP Design Conference: Mass Customization and Personalization*, vol. 21, pp.171-176

Urbancová, H. (2013). Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge, *Journal of Competitiveness*, vol. 5, no. 1, pp. 82-96

Vossen, W.R. (1998). Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation, *International Small Business Journal*, vol. 16,no. 3, pp.88-94

Wong, H.Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 14, no. 3, pp.155-162

7.2 Internetkällor

Ahonen, M. (2008). Branding – does it even exist among SMEs? [pdf] Tillgänglig på:
<http://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Branding%20-%20does%20it%20even%20exist%20among%20SMEs.pdf> [Hämtad 10 maj 2016]

Ekonomifakta (2010). Småföretagslandet Sverige. Tillgänglig Online:
<http://www.ekonomifakta.se/Artiklar/2010/September/Smaforetagslandet-Sverige/> [Hämtad 2 maj 2016]

European Commission (2015). Press release database. Tillgänglig Online:
http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_sv.htm [Hämtad 24 april 2016]

Melin, F. & Hamrefors, S. (2015). Den värdeskapande varumärkesstrategin. [pdf] Tillgänglig på:
https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/reflektion_1.07.pdf [Hämtad 15 maj 2016]

Statistiska Centralbyrån (2008). De små och medelstora företagens ekonomi 2008. [pdf] Tillgänglig på:
http://www.scb.se/Statistik/NV/NV0109/2008A04/NV0109_2008A04_SM_NV19SM1004.pdf [Hämtad 24 april 2016]

8. Appendix

8.1 Appendix 1



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Frågor till företag

Intervju- & kompletteringsfrågor

Allmänna frågor:

- Är det okej att vi eventuellt mailar/ringer angående någon enstaka fråga för komplettering vid behov?
- Hur skulle ni vilja beskriva ert företag med ett par meningar?
- Hur många anställda är ni och vad är er omsättning?
- Vilka marknader befinner ni er på idag?
- Hur anser ni att ni är innovativa? Gärna konkreta exempel.
- Avspeglas era innovativa förmågor i ert varumärke? Om ja, på vilket sätt? Stärks varumärket eller försvagas det?

Frågor om er produkt:

Produktattribut

- Vad karaktäriserar er produkt? Vilka egenskaper?
- Hur uppfyller ni marknadens behov med er produkt?
- Hur skiljer sig er produkt gentemot era konkurrenters produkter?
- Har ni patent på era produkter? Om ja, hur länge sträcker det sig?
- Anser ni att era produkter kommer att generera konkurrensfördelar när väl patentet utgått? Motivera gärna.
- Hur säkerställer ni att ni kan bevara ert företags hemligheter rent produktmässigt?
- Hur och var framställer ni er produkt visuellt? På vilket sätt är detta särpräglad?

Frågor om ert varumärke:

Märkesidentitet

- Vad står ert varumärke för?
- Vad anser ni är bra med ert varumärke?
- Hur skiljer sig ert varumärke gentemot konkurrenter
- Hur försöker ni skapa förtroende och bygga relation med kunder baserat på detta värde ni nyss nämnt?
- Vilken/vilka identitetsbärare (exempelvis logotyp, varumärke, förpackning, symbol, marknadskommunikation) är viktigast för er? Motivera gärna.?
- Hur påverkas ert varumärke av er visuella symbol? (Exempelvis er logotyp?)

Kärnvärde

- Vilket är varumärkets kärnvärden?
- På vilket sätt är dessa konkurrensfördelar unika?
- Hur tillgodoser ni värde med dessa konkurrensfördelar?

- Hur kommunicerar ni ut dessa konkurrensfördelar på marknaden?
- Hur säkerställer ni att konkurrenter inte kopierar dessa konkurrensfördelar?
- Vilka anser ni är era primära konkurrensfördelar?

Positionering

- Vad har ni för position på marknaden? Vad är ni för typ av företag?
- Hur positionerar ni er internt i organisationen? Vad är det för värden och riktlinjer ni vill att era anställda ska arbeta efter?
- Vad har ni för position i kundernas medvetande i dagsläget och hur är denna gentemot era konkurrenter?

Marknadskommunikation

- Vad vill ni förmedla utåt med ert varumärke? När och hur ofta gör ni det? Och till vem? Vilka kanaler gör ni detta på?
- Hur skiljer det sig från när ni kommunicerar ut era produkter?
- Hur går ni tillväga för att rent kommunikativt informera, övertyga och påminna existerande *kunder* om varumärket med marknadsföringen?
- Skiljer sig detta ifrån hur ni arbetar mot *potentiella kunder* på marknaden? I så fall hur?
- Sprider ni samma budskap kring ert varumärke i alla era kommunikativa kanaler? Eller är det någon kommunikativ kanal som framhäver ert budskap bättre/sämre?

Intern märkeslojalitet

- Arbetar alla anställda i organisationen utifrån varumärkets ståndpunkter och värderingar? Om ja, hur gör de detta?
- Hur ser ni till att alla i organisationen arbetar med detta?
- Genomsyrar detta hela företaget?
- Har ni både äganderätt och full kontroll över ert varumärke? Motivera gärna.
- Har ni både resurser och tid till att kommunicera ut ert varumärke?

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar,

Fredrik Larsson	larssonfredrik94@hotmail.com
Max Rasmusson	max.rasmusson@gmail.com
Adam Wenhov	adam.wenhov@gmail.com

Lunds Universitet, VT16