



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT19

## **Varumärkesplattform – ett hjälpsamt verktyg?**

*En kvalitativ studie om byråers arbete med varumärkesplattformar*

### **Författare:**

Rebecca Andrén 931028-3628

Lisa Appelqvist 941102-3386

Emma Skäremo 940703-5246

### **Handledare:**

Johan Anselmsson

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Anselmsson som har guidat oss med god respons genom hela studiens gång samt till varumärkesstrategerna på byråerna som har deltagit i studien och bidragit med nya perspektiv och värdefull information.

*Lund, 2019-05-31*

---

Rebecca André

---

Lisa Appelqvist

---

Emma Skäremo

# Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* Varumärkesplattform – ett hjälpsamt verktyg?

*Seminariedatum:* 2019-06-04

*Ämne/kurs:* FEKH29, Examensarbete kandidatnivå i Marknadsföring, 15 högskolepoäng

*Författare:* Rebecca Andrén, Lisa Appelqvist och Emma Skäremo

*Handledare:* Johan Anselmsson

*Fem nyckelord:* Varumärkesplattform, Varumärkesstrategi, Varumärke, Byråer, Plattform

*Syfte:* Studiens syfte är att explorativt och beskrivande undersöka hur konsulter arbetar med varumärkesplattformar samt att skapa förståelse kring processen bakom hur en varumärkesplattform växer fram. För att uppnå syftet måste inledningsvis varumärkesplattformens beståndsdelar och struktur undersökas.

*Metod:* Studien har en kvalitativ forskningsstrategi med en tvärsnittsdesign och induktiv ansats

*Teoretiska perspektiv:* Två teoretiska ramverk är framtagna och sammanställda för att skapa bred förståelse i ämnet och en grund för analys. Det första teoretiska ramverket berör ämnesområdet varumärkesplattformar och är baserat på ett flertal relevanta författares idéer. Det andra teoretiska ramverket berör plattformar i helhet.

*Empiri:* Det empiriska materialet berör byråers arbete med varumärkesplattformar och är inhämtat genom fem semistrukturerade intervjuer med byråerna.

*Resultat:* Genom en analys av det teoretiska ramverket samt det insamlade empiriska materialet har studien visat att byråer måste lägga stort fokus på arbetet som berör processen kring varumärkesplattformar. Utan detta tillvägagångssätt kan inte varumärkesplattformen uppnå sin fulla potential som ett hjälpsamt verktyg för varumärkesstrategi. Studien har även identifierat problematik vid överlämning av en varumärkesplattform, samt att enkelhet och tydlighet är avgörande för en effektiv varumärkesplattform.

# Abstract

*Title:* Varumärkesplattform – ett hjälpsamt verktyg?

*Seminar date:* 2019-06-04

*Course:* FEKH29, Business Administration: Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC)

*Authors:* Rebecca Andrén, Lisa Appelqvist and Emma Skäremo

*Advisor/s:* Johan Anselmsson

*Key words:* Brand Platform, Brand Strategy, Brand, Agencies, Platform

*Purpose:* The purpose of this study is to make an exploratory and descriptive research of how consultants work with brand platforms and to create an understanding of how the brand platform is developed. To reach the purpose, a deeper research of the brand platforms components is needed.

*Methodology:* Qualitative research strategy in a cross-sectional study with an inductive approach

*Theoretical perspectives:* Two theoretical frameworks have been developed and compiled to create broad understanding of the subject and a basis for analysis. The first theoretical framework concerns the subject area brand platforms and is based on a number of relevant authors' ideas. The second theoretical framework concerns platforms as a whole.

*Empirical foundation:* The empirical material concerns the agencies' work with brand platforms and is obtained through five semistructured interviews with the agencies.

*Conclusions:* Through an analysis of the theoretical framework and the collected empirical material, the study has shown that agencies need to put a great effort to the work that concerns the process around brand platforms. Without this approach, the brand platform cannot reach its full potential as a helpful brand strategy tool. The study has also identified problems when handing over a brand platform between different parties, and that simplicity and clarity are crucial for an effective brand platform.

# Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund och praktiskt problem	6
1.2 Teoretiskt problem	7
1.3 Studiens syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
2. Metod	10
2.1 Forskningsstrategi och design	10
2.2 Val av teoretisk utgångspunkt	11
2.3 Urval	11
2.4 Datainsamling	12
2.5 Tolkning av data	13
2.6 Validitet och reliabilitet	14
2.7 Kritik mot metod	16
3. Teoretiska ramverk	18
3.1 Teoretiskt ramverk för varumärkesplattform	18
3.1.1 Varumärkesplattform som ämnesområde	18
3.1.2 Varumärkesplattformens innehåll	22
3.1.3 Varumärkesplattform som process	30
3.2 Teoretiskt ramverk för plattform	33
3.3 Summering av innehållet i teorikapitlet	38
4. Resultat och analys	39
4.1 Introduktion	39
4.2 Vad är en varumärkesplattform?	39
4.2.1 Användningsområde	39
4.2.2 Struktur	40
4.2.3 Innehåll	42
4.3 Arbetsprocessen kring varumärkesplattformen	52
4.3.1 Framtagningsprocess	52
4.3.1.1 Inblandade parter	53
4.3.1.2 Byråns roll	54

4.3.2 Implementeringsprocess	56
4.3.3 Tidsram och livslängd	57
4.4 Problematik och utvecklingspotential	58
4.4.1 Problematik	58
4.4.2 Utvecklingspotential	60
4.5 Teman	61
4.5.1 Tema: Överlämningsproblematik	61
4.5.2 Tema: Ett hjälpsamt verktyg eller en stjälpande härva?	63
4.5.3 Tema: Plattform eller styrdokument?	64
5. Slutsatser och diskussion	69
5.1 Slutsatser	69
5.2 Diskussion	70
5.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag	71
5.4 Förslag till framtida forskning	73
Källförteckning	75
Bilaga	78

# 1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund till studien tillsammans med praktiskt problem, följt av tidigare forskning inom ämnet. Därefter presenteras syftet, avgränsningar samt frågeställningarna som ska besvaras.

## 1.1 Bakgrund och praktiskt problem

Idag strävar alla företag efter att skapa starka varumärken. Varumärken har vuxit och fått ett större fokus sedan begreppet varumärkeskapital började bli omtalat. Detta begrepp bidrog till en ökad medvetenhet om varumärkets stora betydelse som en värdefull tillgång (Melin, 1999). Att bygga ett starkt varumärke är svårt och kräver omfattande arbete, noggrann planering, djupt engagemang samt en kreativt utformad och genomförd marknadsföring (Kotler & Keller, 2016). För att göra detta så framgångsrikt som möjligt måste företagen främst se över den interna varumärkesstrategin (Melin & Hamrefors, 2007).

Ett begrepp som benämns i samband med varumärkesstrategi och varumärkesbygge är varumärkesplattform. Detta ett välkänt begrepp i praktiken som många företag använder sig av, men även många kommunikations- och varumärkesbyråer arbetar med varumärkesplattformar. En varumärkesplattform är en grundpelare i varumärkeshantering som ämnar att koncist förklara vad ett varumärke står för samt fungerar som en karta för vad ett företag vill bygga (Kapferer, 2012). En sökning på "Brand Platform" på Google ger 1770 miljoner träffar, och på Youtube får man upp flera hundratals videos vid sökning på ämnet. De två översta sökträffarna är utgivna av två företag som båda arbetar med varumärken, marknadsföring och sälj, vilka på två helt olika sätt förklarar och beskriver vad en varumärkesplattform är och hur den används. Varumärkesplattform är ett begrepp som är välanvänt, men trots praktikens stora användning finns det begränsad forskning och litteratur kring ämnet. Vid en sökning på Google Scholar efter termen "Brand Platform" i titeln, påträffas så lite som 25 resultat, och även Ebscohost ger få träffar, med 87 resultat. Det råder därmed oklarheter kring varumärkesplattformens innebörd och värde, samt användningsområde och funktion.

I praktiken arbetar alla företag med varumärkesstrategi på ett eller annat sätt, och i många fall med varumärkesplattformar. I vissa fall görs detta inom företaget, men ofta skickas uppdrag ut externt till olika byråer där konsulter inom varumärkesstrategi arbetar. Byråers arbete kring denna tjänst ser varierande ut hos olika byråer, vilket delvis kan bero på vilken typ av byrå det är samt storleken på byrån. Det finns idag allt från digitalbyråer och kommunikationsbyråer till varumärkesbyråer, men många av byråerna har börjat utvidga sitt tjänsteutbud där en byrå som tidigare endast sysslat med digitala tjänster idag även kan erbjuda kommunikation- eller strategihjälp. Med bakgrund av det stora användningsområdet och att det finns begränsad forskning i ämnet är det intressant att undersöka konsulters arbete med varumärkesplattformar.

Författaren Kapferer (2012) riktar kritik mot att varumärkesplattformar i praktiken används på ett sätt som hindrar företagets potential. Varumärkesplattformar är alltför komplexa, innehar begreppsförvirring och kan skapa missförstånd, de kan därmed hindra företagen att agera istället för att vara ett hjälpmedel (Kapferer, 2012). Dessutom menar författaren att många varumärkesplattformar är upprepande och innefattar för många frågor och beståndsdelar till ingen nytta (Kapferer, 2012). Författaren menar att alla som arbetar med varumärkesstrategi måste skapa sig bättre förståelse för samhället i stort med hjälp av sociologi och kulturanthropologi för att lyckas (Kapferer, 2012). Utifrån dessa aspekter och problem verkar det behövas mer förståelse kring varumärkesplattformar i helhet, dess innehåll och användningsområde. Om varumärkesplattformar saknar forskning och i praktiken innehar otydligheter torde det vara problematiskt för byråer att arbeta med en funktionell varumärkesplattform på ett effektivt sätt. Tjänsten byråerna erbjuder företagen är både tidskrävande och dyr för företagen och det är därför av största vikt att varumärkesplattformen är funktionell och användbar när byrån har arbetat med den.

## 1.2 Teoretiskt problem

Litteraturen som existerar i ämnet varumärkesplattformar är som tidigare nämnt begränsad. Den forskning som finns är skriven på ett normativt sätt och innefattar främst varumärkesplattformens innehåll och struktur. Författare beskriver varumärkesplattformens beståndsdelar på skilda sätt, och det finns ingen tydlig beskrivning hur delarna hänger ihop eller påverkar varandra. Detta tyder på att litteraturen saknar systematiska formuleringar vilket följaktligen skapar en



begreppsförvirring. Litteraturen behandlar inte heller hur en varumärkesplattform arbetas fram eller arbetet som uppstår kring varumärkesplattformen.

Litteraturen har ett tydligt fokus på företagen som användare och saknar ett konsult-perspektiv. Varumärkesplattformar är en del av det dagliga arbetet för en varumärkesstrateg i en byrå, vilket stärker problematiken i att varumärkesplattformar från ett byrå-perspektiv förbigår litteraturen. En ytterligare lucka som existerar i litteraturen är att det inte finns någon empirisk forskning i ämnet, vilket är problematiskt för att kunna applicera ämnet på verkligheten.

Författaren Kapferer (2012) ställer sig kritisk till den litteratur och forskning som finns och menar att författarna fastnar i ett förskönat raffinemang. Författaren menar att det som finns skrivet är för komplext och inte applicerbart på verkligheten (Kapferer, 2012). Kapferer (2012) skriver också att varumärkesplattformar är baserade på konceptuella modeller som är oförmögna att möta marknadens efterfrågan och tackla rådande konkurrenssituation. Slutligen riktar författaren återigen skarp kritik mot att både litteraturen och praktiken måste skapa sig bättre förståelse samhället i stort för att kunna arbeta strategiskt med varumärken (Kapferer, 2012).

Sammanfattningsvis saknar litteraturen samstämmighet, ett tydligt begreppsspråk och det relevanta byrå-perspektivet. Det existerar ett flertal kunskapsluckor kring varumärkesplattformar i litteraturen, vilket följaktligen skapar ett intresse att studera ämnet empiriskt.

Mot bakgrund av ovan nämnda praktiska och teoretiska problem har följande frågeställningar tagits fram: *Hur ser processen ut för arbetet med en varumärkesplattform? Hur kan en varumärkesplattform vara ett meningsfullt och hjälpsamt verktyg?*

## 1.3 Studiens syfte

Studiens syfte är att explorativt och beskrivande undersöka hur konsulter arbetar med varumärkesplattformar samt att skapa förståelse kring processen bakom hur en varumärkesplattform växer fram. För att uppnå syftet måste inledningsvis varumärkesplattformens beståndsdelar och struktur undersökas.

## 1.4 Avgränsningar

För ämnet varumärkesplattformar går att studeras ur olika perspektiv, men studien har avgränsats till att endast undersöka ämnet ur ett konsult-perspektiv. Beslutet grundar sig i att det i dagsläget inte existerar någon empirisk forskning kring hur byråer arbetar med varumärkesplattformar och det är därför intressant att studera varumärkesplattformar ur detta perspektiv.

En ytterligare avgränsning som gjorts är att studien inte undersöker varumärkesplattformens beståndsdelar och deras innebörd på en djupare nivå, utan de används primärt som ett sätt att sätta varumärkesplattformen i ett kontext samt för att skapa en förståelse i ämnet. Fokus ligger istället på hur byråer arbetar med varumärkesplattformar i helhet samt processen kring dessa.

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsstrategi och design

Forskningsstrategin styrs enligt Lundahl och Skärvad (2016) av syftet och studiens frågeställning. Studien syftar att undersöka hur konsulter arbetar med varumärkesplattformar samt att skapa en förståelse kring processen bakom hur en varumärkesplattform växer fram, vilket kräver tolkning snarare än mätning och därmed kvalitativ forskningsstrategi över kvantitativ. Bryman och Bell (2013) menar att vid kvalitativ forskning ligger fokus på ord och inte kvantifiering vid insamling och analys av data, samt på att uppfatta individers tankesätt och tolkning av den sociala verkligheten. Strategin ger möjlighet till att undersöka ämnet i djup och att titta på egenskaper och särdrag i det studerade ämnet (Lundahl & Skärvad, 2016). En kvantitativ undersökning hade bidragit till en större och bredare respondentgrupp, men valet att utgå från en kvalitativ forskningsstrategi över en kvantitativ grundas i att studien ämnar skapa en djupare förståelse i ämnet. Tilläggsvis innehar det studerade ämnet en begreppsförvirring och ingen allmänt vedertagen definition eller tillvägagångssätt vilket en kvalitativ undersökning tar i beaktning, med möjlighet att tydliggöra, förklara och argumentera för datan.

Kvalitativa studier har ofta en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013; Lundahl & Skärvad, 2016), vilket betyder att studien är inriktad på generering av teorier och inte på prövning av teorier. Teorierna som växer fram är ofta teoretiska ramverk eller perspektiv och ämnar att ge läsaren förståelse i det studerade ämnet (Lundahl & Skärvad, 2016). Studien har en induktiv ansats och utgår från grundad teori, vilket betyder att teorier genereras med utgångspunkt från data (Lundahl & Skärvad, 2016). Bryman och Bell (2013) förklarar att ett redskap inom grundad teori är "kontinuerliga jämförelser". Det innebär att studien ska bevara en koppling mellan data och konceptualisering och att de koder som utvecklas kräver kontinuerlig jämförelse för att kategorier ska kunna utvecklas. Detta behandlas närmare i avsnitt 2.5 *Tolkning av data*. Studiens induktiva ansats grundas i att den existerande forskningen är begränsad och normativ, samt saknar gemensamt begreppsspråk. Det är därför relevant att utgå från insamlad data och därigenom utveckla intressanta kategorier och begrepp.

Enligt Bryman och Bell (2013) är en forskningsdesign lämplig att använda när man granskar och utvärderar undersökningar, då den beskriver de beslut och ställningstaganden som tagits under studiens gång. Designen fungerar som en ram för all data som genereras samt fungerar som en struktur för studiens metod. Studien har en tvärsnittsdesign, vilken enligt Bryman och Bell (2013) innebär att man under en viss period kartlägger och samlar in data från flera fall. Syftet är att därefter använda den empiriska datan för att mer djupgående undersöka hur de olika fallen påvisar olika samband eller mönster. Bryman och Bell (2013) förklarar att man i en tvärsnittsstudie vill ha variation, vilket uppnås genom att studera mer än ett fall. Genom en kvalitativ forskningsstrategi, en induktiv ansats och en tvärsnittsdesign har studien för avsikt att hitta bakomliggande mönster och utveckla kategorier snarare än att anpassa datan till idéer som funnits i förväg (Bryman & Bell, 2013).

## 2.2 Val av teoretisk utgångspunkt

Då studien har en induktiv ansats har teorin vuxit fram successivt, med utgångspunkt i den insamlade datan. Teorin är uppbyggd på två olika teoretiska ramverk för att ge ämnet varumärkesplattformar flera perspektiv, vilka bidrar till olika grunder för analys. Det första teoretiska ramverket berör ämnesområdet varumärkesplattformar och ämnar beskriva vad de är, när de används, vad de innehåller samt processen som berör arbetet kring varumärkesplattformar. Ramverket är baserat på ett flertal relevanta författares idéer, då den befintliga litteraturen om varumärkesplattformar är begränsad. Ramverket är relevant för att kunna uppnå studiens syfte genom att ställa hur konsulter arbetar med varumärkesplattformar i praktiken mot de luckor som existerar i litteraturen. Det andra teoretiska ramverket växte fram ur den insamlade datan och har ett fokus på plattformar i sig, för att kunna studera varumärkesplattformar djupare och med ett ytterligare perspektiv.

## 2.3 Urval

För att undersöka ämnet och möjliggöra för en analys valdes fem varumärkes-, reklam- och kommunikationsbyråer ut för insamling av data. Valet att undersöka byråer grundades i att det i dagsläget inte finns empiriska undersökningar i hur byråer arbetar med varumärkesplattformar. Ett icke-sannolikhetsurval gjordes i form av ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013). Urvalet

begränsades till byråer baserade i Skåne till följd av tidsaspekten, kostnad och studiens omfattning. För att nå en bredd i urvalet valdes byråer i varierande storlek, från 20 anställda till 100, samt med skiftande inriktningar i form av digitala byråer, byråer med fokus på reklam samt byråer med strategiskt fokus. Valet att studera byråer, eller konsulter, grundades i att på ett så effektivt sätt som möjligt nå experter inom området. Byråerna arbetar med varumärkesplattformar i bred utsträckning samt arbetar med varierande företags varumärkesplattformar, vilket möjliggör för värdefull insyn i arbetet kring varumärkesplattformar.

## 2.4 Datainsamling

För att möjliggöra för en beskrivande undersökning har Lundahl och Skärvads (2016) utredningssituationer tillämpats. I ämnet saknas både relevant begreppspråk och data och det är därför motiverat att utveckla ett meningsfullt begreppspråk samt att samla in ny data i form av primärdata. Med utgångspunkt i uppsatsens syfte och problematisering har kvalitativ data insamlats. Detta för att möjliggöra en bred förståelse kring hur studieobjektet, varumärkesplattformar, fungerar i praktiken. Uppsatsens primärdata består av en kvalitativ datainsamling i form av djupintervjuer i enlighet med Bryman och Bells (2013) metoder. Utförda intervjuer följde en semistrukturerad form och utgick från en intervjuguide för att skapa struktur, ge en grund för jämförelser samt för att möjliggöra för uttömmande svar (se bilaga 1). Bryman och Bell (2013) menar att vid en semistrukturerad intervju är intervjuprocessen flexibel och respondenten har stora möjligheter att utforma sina svar på sitt eget sätt, vilket lämpar sig för studiens datainsamling. Intervjuerna ämnade att omfatta typiska fall för att skapa en förståelse kring hur varumärkesplattformarsarbetet går till i praktiken. Samtliga intervjuer utfördes genom personligt möte på byråernas kontor för fyra av intervjuerna respektive i café-miljö för en av intervjuerna. Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter. Vid samtliga intervjuer var två eller tre intervjuare närvarande och tog olika roller i enlighet med Bechhofer et al (1984) rekommendationer. Bechhofer et al (1984) menar att en intervjuare kan ta en passiv roll för att observera intervjun och skapa en helhetsbild över hur intervjun artar sig. Intervjuaren som hade en passiv roll följde intervjuguiden och ingrep då det fanns utrymme för förtydliganden eller fördjupningar.

Intervjuguiden är uppdelad i fem huvudsakliga kategorier, vilka är; bakgrund om studien samt respondenten, varumärkesplattformen och dess innehåll, processen vid framtagning av en varumärkesplattform med kund, implementeringsprocess samt utvecklingspotential och problematik (se bilaga 1). Genom dessa områden ämnade intervjun att undersöka både hur arbetet med varumärkesplattformar sett ut historiskt inom byrån samt undersöka potentiella förändringar inför framtiden. Bakgrund om studien samt respondenten ämnade att erbjuda respondenten en förståelse kring vilken del av deras arbete som studeras, samt en möjlighet till insikt kring vad respondenten har för roll i företaget och därmed möjliggöra en förklaring till eventuella avvikande svar, respondenterna emellan. Frågorna som berörde varumärkesplattformen och dess innehåll avsåg i huvudsak att samlas in för att ligga till grund för en analys och jämförelse med litteraturen, men även för att möjliggöra en jämförelse byråerna emellan. Detta är av vikt för att kunna etablera likheter och skillnader och därmed skapa en bredare förståelse kring varumärkesplattformar som ämnesområde. Frågorna som berörde processen vid framtagning av plattformen samt implementering är den del av den insamlade datan som tillför mest värde till studien. Detta beror på att det är inom dessa områden litteraturen brister som mest. Dessa frågor var formulerade som processfrågor för att ge utrymme till respondenten att förmedla. Slutligen ämnade den sista kategorin beträffande problematik och utvecklingspotential att få insatta och erfarna perspektiv på huruvida varumärkesplattformar är ett effektivt verktyg, vad som är problematiskt och hur de kan utvecklas. Ytterligare frågor har växt fram under studiens gång, vilka främst har berört förtydligande av delar av studien som visat sig ha större relevans än förväntat vid studiens början. Detta visar på studiens explorativa karaktär. Datat kompletterades med skriftliga frågor med öppna svar via email, och var tydligt och enkelt formulerade enligt Lundahl och Skärvads (2016) rekommendationer vid utformning av frågor.

## 2.5 Tolkning av data

Bryman och Bell (2013) menar att hanteringen av kvalitativ data är en av de största svårigheterna med kvalitativa undersökningar. Det kvalitativa materialet anländer "huller om buller" enligt Rennstam och Wästerfors (2015) och behöver sorteras och reduceras för att sedan argumenteras för. Sortering sker i flera steg, och materialet klassificeras och kategoriseras (Rennstam & Wästerfors, 2015). Det insamlade materialet har kategoriserats genom kodning, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är en process i grundad teori som ämnar bryta ner datan i beståndsdelar

med olika etiketter eller indelningar. Bearbetningen av datan skedde i steg. Inledningsvis sorterades datan efter framväxta koder som delvis visat sig redan vid insamlingen av datan, samt vid utformningen av intervjuguiden. I nästa steg reducerades datan genom att ta bort irrelevant information för att förenkla navigeringen i den data som ansågs väsentlig. Därefter placerades den kodade datan in i olika kategorier i empirin, vilket även stod som grund för strukturen i det teoretiska ramverket. En del av datan sammanställdes i en tabell för att möjliggöra för jämförelse med befintlig litteratur samt för analys. Datan sammanställs och presenteras i de identifierade och utvecklade kategorierna som är intressanta för ämnet, snarare än efter varje enskild respondents svar. Datan presenteras parallellt med analysen för att på tydligast möjliga vis härleda till de luckor som finns i litteraturen. Under bearbetningen av datan och analysens gång växte tre intressanta teman fram som inte var uppenbara från början, vilket Rennstam och Wästerfors (2015) menar att återkommande innehåll kan bilda. Dessa teman bygger på utförd analys och ämnar bidra med nya meningsfulla perspektiv på ämnet som tidigare litteratur inte behandlar.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Bryman och Bell (2013) förklarar att validitet och reliabilitet är två begrepp som vanligtvis förekommer i kvantitativ forskning, men att begreppen kan anpassas för att bättre kunna appliceras på den kvalitativa forskningen. Validitet berör kvaliteten av det som forskaren ämnar att mäta och ser hur mätningen överensstämmer med det faktiska slutliga resultatet (Bryman & Bell, 2013). Intern validitet och extern validitet är termer som LeCompte och Goetz (1982) har tagit fram och anpassat till den kvalitativa forskningen.

Enligt LeCompte och Goetz (1982) berör intern validitet att det ska finnas en överensstämmelse mellan de empiriska iakttagelserna och teorin som studien lyfter fram. Ett sätt att säkerställa denna överensstämmelse i studien var att två teoretiska ramverk utvecklades för att spegla den insamlade datan samt för att utgöra en teoretisk grund inför analysen. Genom de semistrukturerade intervjuerna kunde studien på ett ytterligare sätt stärka kongruensen mellan observationerna och de teoretiska ideerna, då intervjun möjliggjorde en längre närvaro och medverkan med de deltagande respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Ett ytterligare sätt som kunde styrka kvaliteten av datan var att respondenterna redan vid första kontakten, som skedde via email, visade ett stort

intresse att delta i undersökningen samt stor kunskap i ämnet. Likaså visade de stort engagemang under intervjuernas gång.

LeCompte och Goetz (1982) förklarar att den externa validiteten berör i vilken omfattning studiens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer. Författarna redogör för den begränsning som externa validiteten kan bidra med vid kvalitativ forskning, vilken grundar sig i studiens begränsade urval med en risk för att studiens resultat och slutsats inte går att generaliseras till andra miljöer än det undersökta. Detta är relevant i studien då slutsats och resultat av undersökningen är generaliserbar till byråperspektivet, men generaliserbarheten är begränsad när det kommer till användning av varumärkesplattformar i den egna organisationen.

Reliabilitet omfattar studiens tillförlitlighet, där Bryman och Bell (2013) menar att den behandlar huruvida resultatet vid undersökningen skulle bli densamma vid återupprepade genomföranden av samma undersökning. Ytterligare termer som LeCompte och Goetz (1982) tagit fram vid anpassning till kvalitativ forskning är intern och extern reliabilitet.

Intern reliabilitet syftar till att samtliga forskare i studien bör ta ett gemensamt beslut angående hur de ska tolka studiens data som samlas in, då det finns risk att den insamlade datan tolkas på olika sätt av olika forskare (LeCompte & Goetz, 1982). För att undvika detta utformades initialt en intervjuguide samt tydliga riktlinjer för hur den skulle hanteras och tolkas. Forskarna diskuterade även hur datan skulle tolkas, både vid intervjutillfället och vid sammanställningen av datan, för att få en så enhetlig tolkning som möjligt.

Enligt LeCompte och Goetz (1982) handlar den externa reliabiliteten om vilken grad studiens undersökning skulle kunna repeteras. När det kommer till en kvalitativ forskning finns det svårigheter att återupprepa en undersökning, då en kvalitativ forskning innefattar en social miljö med rörligt sammanhang (LeCompte & Goetz, 1982). För att öka möjligheterna till att undersökningen ska kunna upprepas i framtiden beslutade sig forskarna för att inta en förutbestämd social roll vid intervjutillfällena, vilket Bryman och Bell (2013) rekommenderar för extern reliabilitet. En ytterligare handling för att öka möjligheterna till extern reliabilitet är en tydlig och noggrann redogörelse för tillvägagångssättet genom hela i undersökningen, samt



tydliga förklaringar till tagna beslut. Då det är semistrukturerade intervjuer som ligger till grund för den insamlade datan råder svårigheter i att åstadkomma samma frågor och svar vid en upprepad undersökning. Trots att en intervjuguide tillämpades för att styra frågorna kvarstår en begränsning gällande möjligheten att replikera undersökningen.

## 2.7 Kritik mot metod

Utfallet av studien påverkas av den utförda kvalitativa datainsamlingen. Samtliga byråer som studerats är baserade i Skåne, vilket ur en kritisk synpunkt skulle kunna ifrågasättas när det kommer till bredden av respondenter och begränsning i datan. De fem byråerna anses dock vara tillräckligt olika för att bidra med olika perspektiv men tillräckligt lika för att kunna jämföras och därmed möjliggöra för identifiering av mönster. Byråernas skillnad grundas i att de arbetar med olika kunder samt avskilt från varandra och att deras arbetssätt kring varumärkesplattformar samt varumärkesstrategi sker på skilda sätt. Det är möjligt att en större datainsamling hade kunnat styrka studien ytterligare samt gett en bredare bild och tydliga likheter och skillnader byråerna emellan.

Bryman och Bell (2013) menar att det i en kvalitativ studie är forskaren som är det viktigaste instrumentet vid insamlingen av data. En risk till följd av detta är att den data som samlats in grundat sig i vad som ansetts relevant och intressant av studiens forskare, och att en annan forskare rimligtvis hade fokuserat på något annat. Bryman och Bell (2013) menar även att eftersom en ostrukturerad undersökning ofta bidrar till att forskaren tolkar och fattar beslut på ett subjektivt sätt, så uppstår det svårigheter i att replikera en kvalitativ studie.

Studier med kvalitativa intervjuer är i behov av en duktig intervjuperson, vilken bör inneha förmågan till att vägleda respondentens intervjusvar i rätt riktning för att undersökningens syfte ska uppnås (Bryman och Bell, 2013). Vid studiens början var ämnet mindre bekant för intervjupersonerna vilket medförde att utförandet av den första av de fem intervjuerna tog längre tid samt berörde fler och bredare områden inom ämnet. Det kan både bero på den bristande kunskapen vid studiens uppstart, men kan även vara en följd av den induktiva ansatsen där väsentlig data växt fram under studiens gång. Ytterligare kritik mot bristande kunskap är att varumärkesplattformar är ett relativt outforskat ämne och innebar begreppsförvirring, vilket leder

till att även respondenterna kan tolka frågorna på olika sätt samt använda spridda termer i sina svar. Detta kan försvåra för tolkning av datan samt påverka studiens resultat.

### 3. Teoretiska ramverk

Två teoretiska ramverk är framtagna och sammanställda för att skapa bred förståelse i ämnet och en grund för analys. Det första teoretiska ramverket berör ämnesområdet varumärkesplattformar och är baserat på ett flertal relevanta författares idéer, då den befintliga litteraturen om varumärkesplattformar är begränsad. Ramverket ämnar beskriva vad varumärkesplattformar är, vad de innehåller, när de används, samt processen som berör arbetet kring varumärkesplattformar. Under studiens gång har även ett andra teoretiskt ramverk växt fram med fokus på plattformar i sig, för att kunna studera varumärkesplattformar djupare och med ett ytterligare perspektiv.

#### 3.1 Teoretiskt ramverk för varumärkesplattform

Sju författares litteratur om varumärkesplattformar presenteras för att bygga ett teoretiskt ramverk för att få inblick och förståelse kring vad som ingår i en varumärkesplattform, hur processen vid framtagningen kan se ut samt användningsområdet för en varumärkesplattform. Litteratur som direkt och indirekt behandlar varumärkesplattformar presenteras via en sammanställning i en tabell och därefter genom en mer djupgående förklaring av intressanta och relevanta aspekter i författarnas litteratur.

Författare/faktor	Melin & Hamrefors (2007)	Urde (2003)	Mårtenson (2016)	Bahr Thompson (2014)	Kapferer (2012)	Harris & De Chernatony (2001)	Kotler & Keller (2016)
Vision		X	X	X	X	X	
Mission		X	X	X	X		
Värden	X	X		X	X		X
Identitet	X	X			X	X	
Personlighet/karaktär		X	X	X	X	X	X
Positionering	X	X	X		X	X	X
Visuella Attribut		X	X				X
Kommunikation	X	X	X	X		X	
<b>Perspektiv</b>		Identitet	Kommunikation	Positionering	Identitet och Positionering	Identitet	Positionering

Tabell 1.

##### 3.1.1 Varumärkesplattform som ämnesområde

Begreppet varumärkesplattform saknar en allmänt vedertagen definition och hittas i litteraturen med spridda förklaringar och termer. De sju olika författarna förklarar varumärkesplattformar och

dess innehåll med hjälp av liknande begrepp, faktorer och termer men skapar en viss begreppsförvirring och otydlighet då olika författare fokuserar på olika faktorer. Det råder oklarhet kring vad som ingår i en varumärkesplattform då upphovsmakarna till de sju litterära verken har olika uppfattningar om vad som ingår i en varumärkesplattform, samt vad den används till. Tre av författarna använder inte begreppet varumärkesplattform utan fokuserar på en varumärkesbyggande process med någon specifik inriktning/perspektiv, men bedöms kunna likställas vid en varumärkesplattform med likartat innehåll, uppbyggnad och syfte. Dessa tre är de Chernatony och Harris (2001), Kotler och Keller (2016) samt Urde (2003).

Skillnaderna som kan utläsas i litteraturen kan delvis förklaras av att de har olika perspektiv. Identifierade perspektiv är positionering, kommunikation, identitet samt positionering och identitet sammankopplat. Författarna Kotler och Keller (2016) och Bahr Thompson (2004) har gemensamt att de har ett positioneringsperspektiv i sin modell respektive varumärkesplattform. Bahr Thompson (2004) menar att följande faktorer tillsammans utgör varumärkesplattformen; vision, mission, värden, varumärkespersonlighet, varumärkesmanifestation samt intern och extern kommunikation, och menar att plattformen är en del av en positioneringsprocess (Bahr Thompson, 2004). Kotler och Keller (2016) beskriver i sin bok en modell vid namn "Brand Positioning Bull's Eye" som ämnar att förklara ett varumärkes positionering, samt sätta varumärket i en kontext för att öka förståelsen kring positioneringen. Författarna menar att företag ska använda modellen för att strategiskt positionera sig och förtydliga varumärkets essens. Modellen är uppbyggd som ett klot med olika lager där "Brand mantra" är innerst, "points-of-parity" och "points-of-difference" i nästa lager, substantiatorer och värderingar/personlighet/karaktär i ett tredje lager samt "executional properties" i det yttersta lagret (Kotler & Keller, 2016). Bahr Thompson (2004) och Kotler och Keller (2016) menar därmed att positioneringen står i centrum i den varumärkesbyggande processen och deras litteratur är utformad för att positioneringen ska vara så effektiv som möjligt.

Teoretikerna de Chernatony och Harris (2001) och Urde (2003) har identitetsperspektiv som utgångspunkt. De Chernatony och Harris (2001) menar att företag bör använda sig av en varumärkesuppbyggande process när de önskar minska klyftan mellan ett varumärkes identitet och dess rykte. De Chernatony och Harris (2001) beskriver den varumärkesbyggande processen som

en förvaltning av varumärkesidentiteten. Författarna trycker på vikten av att samtliga involverade i en organisation ska uppföra sig i enlighet med den önskade varumärkesidentiteten, för att nå ett holistiskt varumärkesarbete. De menar att varumärkesidentiteten består av sex olika beståndsdelar som sammanställs i modellen "identity-reputation gap model"; vision, kultur, personlighet, relation, positionering och presentation (de Chernatony, 1999; de Chernatony & Harris, 2001). Urde däremot fokuserar på en intern varumärkesbyggande process som ska förklara relationen mellan företaget och varumärket. Processen ämnar få företaget att lägga stort fokus på sina varumärken och öka förståelsen för dessa, genom intern varumärkesidentitet (Urde, 2003). Urde (2003) menar att den interna varumärkesskapande processen är uppbyggd på tio steg, vilka är; mission, vision, organisatoriska värden, kärnvärden, varumärkesarkitektur, produktgenskaper, varumärkespersonlighet, positionering, kommunikationsstrategi och intern varumärkesidentitet. Identitetsperspektivet har alltså ett internt fokus som berör hur man inom den egna organisationen kan stärka varumärket inifrån, med grund i varumärkets kärnvärden (de Chernatony, 1999; de Chernatony & Harris, 2001; Urde, 2003).

En litteratur med ett perspektiv kombinerat av positionering och identitet står författaren Kapferer för. Kapferer (2012) menar att en varumärkesplattform byggs utifrån varumärkesidentitet och varumärkesposition och beskriver varumärkesplattform som en viktig byggsten inom varumärkeshantering. Plattformen ska vara tydlig och koncis, visa vad varumärket vill stå för samt svara på frågorna *vad är företagets förpliktelse? och hur vill företaget ändra världen?* (Kapferer, 2012). Kapferer (2012) menar att när ett företag ska bygga sin varumärkesplattform finns tio frågor de bör utgå från. Dessa är följande:

1. Varför måste varumärket existera (Why must this brand exist)? Vad skulle konsumenterna missa om varumärket inte existerade?
2. Vision. Vad är varumärkets långsiktiga vision för produktkategorin?
3. Ambition. Vad vill varumärket ändra i människors liv?
4. Vad är våra värderingar (What are our Values?)? Vad skulle aldrig varumärket kompromissa om?
5. Kunnande (Know-how). Vad är företagets specifika kunnande? Är detta unik kapabilitet?
6. Arv (Heritage). Vad är varumärkets djupa sanningar och rötter?

7. Territorium/område (Territory). Var kan varumärket agera med bäst utfall, i vilka produktkategorier?
8. Typiska produkter eller handlingar (Typical products or actions). Vilka produkter och handlingar uttrycker bäst, eller beskriver, varumärkets vision och värden?
9. Stil och språk (Style and Language). Vad är varumärkets stil- och språkegenheter?
10. Reflektion (Reflection). Vem är det vi riktar oss mot? Vilken bild vill företaget ha av kunderna? (Kapferer, 2012).

Kommunikationsperspektivet står författaren Rita Mårtenson (2016) för. Mårtenson (2016) skriver i sin bok "Marknadskommunikation" att varumärkesplattformen ligger till grund för arbetet kring varumärkesidentiteten. Varumärkesplattformen ska genomsyra all marknadskommunikation för att nå kontinuitet i kommunikationen samt öka förståelse kring hur beslut fattas, både internt i organisationen och externt (Mårtenson, 2016). Varumärkesplattformen ska hjälpa till så att marknadskommunikationen blir trovärdig representera ett helhetstänkande för verksamheten (Mårtenson, 2016). Innehållet i en varumärkesplattform är enligt Mårtenson (2016); vision, affärsidé, värden, personlighet, primär målgrupp, primära varumärkeslöften, varumärkets karaktär samt visuell identitet.

Avslutningsvis diskuterar författarna Frans Melin och Sven Hamrefors (2007) i sin artikel "Den värdeskapande varumärkesstrategin" om en varumärkesuppbyggande process. Författarna menar att det inte finns något beprövat perspektiv som är bättre än alla andra och inte heller något enkelt recept på hur man ska gå tillväga för att bygga ett starkt varumärke. Melin och Hamrefors (2007) menar att den varumärkesuppbyggande processen består av två steg, där första steget är att identifiera strategiska varumärken och andra steget är att utforma en varumärkesplattform. Enligt Melin och Hamrefors (2007) kan en varumärkesplattform utformas på flera olika sätt, men de har identifierat fyra grundläggande element som ofta ingår för uppbyggnaden av en varumärkesplattform. Dessa är: märkesidentitet, kärnvärden, positionering och marknadskommunikation. Melin och Hamrefors (2007) beskriver den strategiska varumärkesuppbyggande processen med följande ord "*Denna process syftar ytterst till att stärka en organisations konkurrenskraft, tillväxtförmåga och lönsamhet*" (Melin & Hamrefors, 2007, s.5).

### 3.1.2 Varumärkesplattformens innehåll

Nedan beskrivs en varumärkesplattformens innehållande faktorer. De faktorer som beskrivs är de som förekommer hos tre eller fler författare i den undersökta litteraturen (se tabell 1). Faktorena är uppställda i den vanligast förekommande ordningen i litteraturen.

#### *Vision*

Vision är föreställningen om hur ideal ska förverkligas, om framtida mål, idealbild eller idé (Svenska Akademien, u.å.). Fyra av författarna påstår att vision speglar ett varumärkes vägledande principer inför framtida utveckling samt varumärkes syfte för dess existens (Urde, 2003; Mårtenson, 2016; de Chernatony & Harris, 2001; Bahr Thompson, 2004). Urde (2003) och Mårtenson (2016) menar att visionen är en inspirationskälla till varumärkets övergripande mål och strategi samt att visionen ska spegla företagets kärnvärden. Mårtenson (2016) skriver också att visionen ligger till grund för positioneringsstrategi samt de finansiella- och strategiska målen företaget har. De Chernatony och Harris (2001) pratar om ett företags varumärkesidentitet istället för företagets varumärkesplattform och förklarar att visionen tillsammans med kultur utgör kärnan i varumärkesidentiteten. Kärnan är en vägledande faktor som länkar samman flera delar i processen, såsom personlighet, position och relation (de Chernatony & Harris, 2001). Bahr Thompsons (2004) skriver att kärnan i varumärkesplattformen utgörs av ett samspel mellan visionen och mission samt företagets värderingar. Enligt Kapferer (2012) bör företaget besvara varumärkesplattformens andra fråga för att arbeta fram deras vision, vilken är *vad är varumärkets långsiktiga vision för produktkategorin?*

Författaren Sawhney (1998) beskriver i sin artikel om plattformar att visionen i en *plattform* tydligt ska formulera och visa företagets grund och hjärta. Författaren menar att visionen är länken mellan vad ett företag vet och äger samt vad företaget strävar efter att uppnå (Sawhney, 1998). Sawhney (1998) förklarar att en välskriven vision kan guida företaget och klargöra deras värderingar och varumärkesidentitet till flera parter, såsom anställda, kunder och intressenter. Visionen kan ses som en plattform som skapar en grund för besluttagande om nya affärsmöjligheter och skapar struktur i företagets produktfamilj (Sawhney, 1998).

Visionen är alltså ett centralt begrepp inom litteraturen och har en relativt tydlig gemensam idé för dess betydelse. Däremot saknas det beskrivande information om hur framtagningen av en vision ser ut och om visionen kan hålla på lång sikt. Litteraturen lämnar frågetecken efter sig och är svår användbar då informationen inte är beskrivande.

### *Mission*

Ett företags mission beskriver varför de existerar och vad de vill uppnå. Missionen ska vara utformad på ett sätt så att företagen ska kunna anpassa sig till nya möjligheter (Kotler & Keller, 2016). När ett företag ska definiera sin mission menar Kotler och Keller (2016) att de bör utgå från fem klassiska frågor, vilka är *Vad är vår business? Vem är kunden? Vad är av värde för kunden? Vad kommer vår business vara? Vad borde vår business vara?*

Mission är ett ofta förekommande begrepp i litteraturen om varumärkesplattformar. Mission är första steget i Urdes (2003) plattform och beståndsdelarna ska förklara den grundläggande anledningen till varumärkets befintlighet. Enligt Bahr Thompson (2004) är missionen en av de tre grundläggande beståndsdelarna i en varumärkesplattform. Författaren menar att missionen ska grundas i de valda strategiska mål som företaget önskar att uppnå. Den ska även ligga till grund för alla handlingar och beslut som tas (Bahr Thompson, 2004). Bahr Thompson (2004) ser mission som strategiskt uppsatta mål medan Urde (2003) pratar om mission som en förklaring till företagets existens och befintlighet på marknaden.

Två författare som tar upp liknande innebörd men i andra termer är Mårtenson (2016) och Kapferer (2012). Mårtenson (2016) skriver som att en affärsidé liknas vid en mission, då den används för att visa hur företag differentierar sig från konkurrenter. Affärsidén ska visa vad företaget sysslar med samt vilka kundgrupper de vill nå ut till (Mårtenson, 2016). Kapferer (2012) beskriver uppbyggnaden av en varumärkesplattform i frågor och frågan *varför måste varumärket existera? (why must this brand exist?)* kan likställas med Urdes (2003) innebörd av mission. Både Urde (2003) och Kapferer (2012) innefattar någon form av existentiell fråga i sin litteratur kring varumärkesplattformar men beskrivs på olika sätt.



Inom litteraturen råder det återigen begreppsförvirring då olika författare använder olika termer trots en liknande innebörd och betydelse. En intressant uppkomst är att både Urde (2003) och Kapferer (2012) lägger vikt vid existentiella frågor vid arbete av varumärkesplattformen. Eftersom Kapferer (2012) har ett mer empiriskt perspektiv och ställer sig kritisk till litteraturen, skulle det kunna betyda att Kapferers beskrivning av mission är den som bäst överensstämmer och fungerar i verkligheten.

### *Kärnvärden*

Bergström (2004) menar att de värderingar som företaget vill bli kopplade till sammanställs i deras kärnvärden. De undersökta författarna beskriver kärnvärden något annorlunda, men essensen är densamma. Bahr Thompson (2004) och Melin och Hamrefors (2007) förklarar kärnvärden som en av de viktigaste byggstenarna i varumärkesplattformen. Författarna menar att kärnvärdena ska vara svår-imiterbara och unika i förhållande till företagets konkurrenter. De ska också vara kommunicerbara samt upplevas värdefulla för kunden (Bahr Thompson, 2004; Melin och Hamrefors, 2007). Urde (2003) förklarar att kärnvärdena utgör ett företags identitet och att syftet med kärnvärdena är att de bildar en gemensam plattform vid uppbyggnaden av ett varumärke. Enligt Urde (2003) har kärnvärden en inverkan på samtliga parter i ett företag, både internt och externt, och fungerar därför som en vägvisare för organisationen. Urde (2003) säger att det viktigaste med kärnvärdena är inte att de måste vara unika som ord, utan att företagen tolkar och framställer dem på ett unikt vis.

Kotler och Keller (2016) beskriver liknande innehåll, men istället under beståndsdelens "brand mantra". De beskriver att företagen bör arbeta upp ett "brand mantra" som har ett internt fokus och fungerar som varumärkets själ. Kotler och Keller (2016) menar att modellens "brand mantra", likt kärnvärden, utgör själva kärnan som ska genomsyra hela företaget, vilket även stämmer överens med Kapferers (2012) syn på kärnvärden. Kapferer (2012) menar att de är en viktig beståndsdel i varumärkesplattformen då dessa ska vägleda företagen i övriga handlingar inom organisationen. Enligt författaren arbetar företag fram sina kärnvärden genom att ställa frågorna *vad är våra värderingar?* och *vad skulle varumärket aldrig kompromissa om?* (Kapferer, 2012).

Enligt författarna är kärnvärden en viktig central byggsten inom varumärkesplattformen, då de fungerar som en ledstjärna för företagets handlingar. Däremot finns det ingen information om hur dessa kärnvärden arbetas fram och på vilket sätt företag ska tolka dem för att de ska framstå som unika.

### *Identitet*

Melin och Hamrefors (2007) menar att varumärkesidentitet är centralt vid uppbyggnad av en varumärkesplattform då identiteten karaktäriseras av innebörden av varumärket, vad det står för och dess unikheter. Då det idag råder hög konkurrens på marknaden krävs kontinuerlig identitetsutveckling för att kunna verka långsiktigt (Melin & Hamrefors, 2007). Urde (2003) skriver om identitet ur ett internt perspektiv för företagen. För att uppnå intern varumärkesidentitet bör samtliga företaget ha förståelse och kännedom om vilka kärnvärden verksamheten har och vad varje värde betyder, då Urde (2003) menar att det är kärnvärdena som skapar identiteten. Författaren förklarar även att identitet krävs för att kommunikationen och bandet mellan företaget och deras kunder ska bli lyckosam (Urde, 2003). Melin och Hamrefors (2007) samt Urdes (2003) beskrivningar liknar varandra i det att en identitet är viktigt för företaget och ska visa vad de står för samt vilka värden de vill förmedla. Skillnaden är att Urde (2003) har ett mer internt perspektiv.

Både de Chernatony och Harris (2001) och Kapferer (2012) har likt Urde (2003) ett identitetsperspektiv på varumärkesbyggandet, istället för att ha identitet som ett faktor i varumärkesplattformen. Syftet med de Chernatony och Harris (2001) process är att minska klyftan mellan ett varumärkets rykte och identitet. De Chernatony och Harris (2001) menar att en organisations varumärkesidentitet består av sex beståndsdelar: vision, kultur, personlighet, relation, positionering och presentation. Enligt Kapferer (2012) ska en varumärkesplattform byggas utifrån varumärkesidentitet och varumärkesposition och därför är det viktigt att varumärkesplattformen är tydlig, koncist och visa vad varumärket vill stå för.

Identitet är en viktig faktor i arbetet med varumärkesplattformar. Däremot råder det oklarhet om på vilket sätt identitet bör förekomma i varumärkesplattformen. Frågan är om faktorn identitet gör sig bäst och bidrar till mest nytta för företaget om den används som en beståndsdel i varumärkesplattformen eller som ett identitetsperspektiv på varumärkesplattformen.

### *Personlighet och karaktär*

Aaker (1997) definierar varumärkespersonlighet som *“uppsättningen av mänskliga egenskaper som är förknippade med varumärket”* (Aaker, 1997, s. 347). Författaren påstår att varumärkespersonlighet är en viktig del av konsumenters uppfattning om varumärket och påverkar deras köp (Aaker, 1997). Företagens varumärkespersonlighet bildas och beror på hur företaget uppfattas av omgivningen (Urde, 2003; Mårtenson, 2016; de Chernatony & Harris, 2001). Denna uppfattning bildas efter hur företaget kommunicerar och agerar samt hur deras valda kärnvärden och mål är formulerade (Urde, 2003; Mårtenson, 2016; de Chernatony & Harris, 2001). Författarna menar även att interaktionen mellan anställda och kunder är viktig och att deras värderingar om företaget stämmer överens, detta för att företaget ska kunna personligfiera varumärket och skapa bättre förtroende hos önskad målgrupp (Urde, 2003; Mårtenson, 2006; de Chernatony & Harris, 2001). Kotler och Keller (2016) samt Bahr Thompson (2004) menar att företagets personlighet påverkar deras position på marknaden.

Då konkurrensen på marknaden är hög och produktskillnaderna små kan personligheten vara avgörande och det som skiljer varumärkena åt (Kotler & Keller, 2016; Bahr Thompson, 2004). Personligheten är ofta svårimiterad och kan därför ge en konkurrensfördel (Mårtenson, 2016). Mårtenson (2016) skriver även om varumärkets karaktär som en egen faktor i varumärkesplattformen. Denna del ska visa på företagets stil och känsla samt skapa en levande personlighet (Mårtensson, 2016). Vidare menar Mårtenson (2016) att karaktären är en förlängning av varumärkets personlighet men är mer detaljerad, som till exempel varumärkets tonläge i kommunikation och reklam.

En intressant aspekt på personlighet går att härledas till Carl Gustav Jungs (1990) omtalade arketyper. I Oxford English Dictionary definieras arketyper som *“A primitive mental image inherited from the earliest human ancestors, and supposed to be present in the collective unconscious”*. Arketyper ämnar därmed att kategorisera olika personlighetsdrag som återfinns i det undermedvetna. Ur en varumärkesaspekt ämnar arketyper att ge varumärket en personlighet eller ett beteendemönster som kan hjälpa till vid utformningen av varumärkesstrategin (Pearson, u.å.).

Författarna är överens om att ett företags personlighet är mycket viktig. Beroende på hur de väljer att kommunicera och visa upp sig själva för marknaden kan det avgöra vilken känsla plats konsumenterna får för företaget och hur de ställer sig till konkurrenterna. Funderingar råder kring om företag använder sig av arketyper eller har andra tillvägagångssätt för att hitta deras personlighet. Reflektioner råder även kring hur och på vilket sätt bör företagen kommunicera ut sin personlighet för att få ett så gynnsamt plats hos konsumenterna som möjligt.

### *Positionering*

Al Ries och Jack Trout (2001) var först ut i början av 1970-talet med begreppet positionering, vilket de beskriver som en kommunikationsstrategi som går ut på att man går in i en persons medvetande, manipulerar och knyter an det som redan finns med den nya kommunikationen. Melin och Hamrefors (2007) skriver att en tydlig positioneringsstrategi är viktigt för att företaget skall mutas in i konsumenternas medvetande. För att företagen ska lyckas inta en så bra positioneringen på marknaden som möjligt krävs det att kommunikationen tilltalar kunderna och att den skapar engagemang och intresse (Melin & Hamrefors, 2007; Urde, 2003). Skilt från Melin och Hamrefors (2007) uttrycker Urde (2003) och de Chernatony och Harris (2001) mer beskrivande att ett företags positionering är baserat på deras valda kärnvärden som i sin tur bestämmer vilken kategori de tillhör på marknaden.

Det finns ytterligare författare som har liknande innehåll som positionering beskrivet ovan, men med andra faktorer. Mårtenson (2016) beskriver byggstenen *primär målgrupp* som att målgruppsbeskrivningar ska vara vägledande för företagets produktutveckling och strategier, till exempel för kundkontakt. Ytterligare två författare, Kotler och Keller (2016) utgår från modellen "Brand Positioning Bull's Eye" som ämnar att förklara ett varumärkes positionering, samt sätta varumärket i ett kontext för att öka förståelsen kring positioneringen. Modellen har således ett positioneringsperspektiv, men delarna "Points-of-Parity" och "Points-of-Difference" kan anses extra lik de tidigare nämnda författarnas litteratur kring positionering vid bygget av en varumärkesplattform (Kotler och Keller, 2016). "Points-of-Parity" ämnar att visa de faktorer företaget har gemensamt med andra företag i kategorin, samt "Points-of-Difference" är det egna företagets säregna attribut som konsumenter inte hittar i samma utsträckning hos företagets

konkurrenter. Faktorena visar alltså på hur ett företag ska positionera sig samt kommunicera på ett så bra och strategiskt sätt som möjligt. En sista författare som har ett positioneringsperspektiv och tar upp liknande byggstenar som de andra författarnas positionering är Kapferer (2012) med faktorn "territory". "Territory" beskrivs med hjälp av frågorna *var kan varumärket agera med bäst utfall? Samt i vilka produktkategorier kommer de vara mest gynnsamma?*

Samtliga författares beskrivningar av positionering är relativt lika varandra och det framgår att kärnvärden verkar spela en viktig roll in på positionering. Funderingar råder kring hur företagen bör gå tillväga för att uppnå en så önskvärd position som möjligt. Det går även att reflektera om det är vanligast att positionering ingår som ett del inom varumärkesplattformen eller att faktorn fungerar mer som ett perspektiv.

### *Kommunikation*

Melin och Hamrefors, Urde, Bahr Thompson och de Chernatony och Harris påstår att kommunikationens främsta syfte är att tilltala kunderna på ett meningsfullt och intresseväckande sätt möjligt (Melin & Hamrefors, 2007; Urde, 2003; Bahr Thompson, 2004; de Chernatony & Harris, 2001). Urde (2003) använder *kommunikationsstrategi* som en del i varumärkesplattformen. Författaren menar att företagen kommunicerar genom sina kärnvärden och därför är det viktigt att kärnvärden tolkas och kommuniceras ut på rätt sätt (Urde, 2003). Melin och Hamrefors (2007) förklarar faktorn *marknadskommunikation* som en del av varumärkesplattformen och att den har en betydelsefull effekt på ett varumärkes positionering. Författarna menar att kommunikationen ska tilltala kunden samt att vara unik och särskiljande (Melin & Hamrefors, 2007). Lyckas företaget med detta kan de skapa sig en fördelaktig kommunikativ identitet (Melin & Hamrefors, 2007). Både Melin och Hamrefors (2007) samt Urde (2003) menar att företagen kan skapa bättre trovärdighet och mervärde hos konsumenterna om deras identitet genomsyras i samtlig kommunikation.

I de Chernatony och Harris (2001) varumärkesbyggandeprocess går kommunikationen in under beståndsdelen *presentation*. Författarna menar att ett företag gynnas av att presenteras likt konsumenternas uppfattning om företaget (de Chernatony & Harris, 2001). De Chernatony och Harris skriver att ett varumärke ska lägga fokus på varumärkessymboler, medarbetare och reklam då dessa faktorer påverkar ett varumärkets presentation utåt. Bahr Thompson (2004) använder sig

av beståndsdelen *varumärkeskommunikation* och menar att denna kategori placeras i det yttersta lagret av en varumärkesplattform samt bidrar till att liva upp varumärket till inför konsumenterna.

Mårtenson (2016) skiljer sig från de andra författarna och ser marknadskommunikation som ett perspektiv på hela processen för en varumärkesplattform. Författaren menar att varumärkesplattformen ska hjälpa till med marknadskommunikationen och se till att kampanjer och kommunikation är kopplade till hela företagets verksamhet för att på så sätt öka trovärdigheten (Mårtensson, 2016).

Kommunikation har visat sig vara en central beståndsdel i varumärkesplattformensarbete och finns med på ett eller annat vis för att kunna kommunicera ett hållbart och trovärdigt budskap. Antingen som en del av varumärkesplattformen eller så ses det som ett kommunikationsperspektiv. Det råder däremot oklarhet kring vilket utfall som är mest användbart och fungerar bäst.

#### *Visuella attribut*

Nationalencyklopedin (u.å.) definierar attribut som en utmärkande egenskap eller ett kännetecken. Kotler och Keller (2016) benämner faktorn som *visuell identitet och exekverande egenskaper*. Författarna menar att dessa är materiella komponenter av varumärket som påverkar hur konsumenterna ser varumärket och det kan innefatta exempelvis logotyper och färger (Kotler & Keller, 2016). Urde (2003) benämner termen *produktattribut* och menar att det övergripande målet är att produkterna ska förespråka varumärkes identitet och att framställningen av produkterna ska präglas av kärnvärdena. Urde (2003) menar att detta resulterar i att produktutvecklingen påverkas av företagets varumärkesutveckling.

Mårtenson (2016) använder sig av faktorn *visuell identitet* och menar att denna, likt Kotler och Keller (2016) avser flertalet olika varumärkeselement, såsom namn, logotyp, förpackningsdesign och slogan. Dessa visuella varumärkeselement är de som tydligt differentierar företaget mot dess konkurrenter och kan öka efterfrågan på produkterna och kan i och med det visuella skyddas av lagstiftning som avser varumärken (Mårtensson, 2016). Ett företags visuella identitet ska enligt Mårtenson (2016), likt enligt Urde (2003), återspeglar företagets värden.

De tre författarna skapar tillsammans en bild över de visuella attributen, på både produkt- och varumärkesnivå, vilka speglar varumärkets värden samt ger konsumenterna en bild av varumärket. Faktorn fokuserar därmed på hur företaget uppfattas utåt liksom faktorn kommunikation. Frågor uppstår kring huruvida den externt inriktade faktorn visuella attribut är en del i den annars något internt och immateriellt fokuserade varumärkesplattformen.

### *Övriga faktorer*

Utöver de åtta gemensamma faktorerna som återfinns hos tre eller fler av författarna existerar det faktorer som är specifika för en enskild författare. Dessa är på olika sätt resultatet av ett specifikt fokus, en differentiering i litteraturen eller en personlig uppmärksamhet av författaren. Några exempel på sådana faktorer är *varumärkesarkitektur*, *arv*, *reflektion*, *relation*, *kultur* och *rykte*. Dessa är antingen kopplade till någon eller några av de åtta identifierade huvudfaktorerna eller bidrar med ytterligare perspektiv till en varumärkesplattform.

Exempel på faktorer som på olika sätt berör den externa processen och kontakten med kunderna är *rykte*, *relation* (de Chernatony & Harris, 2001) och *reflektion* (Kapferer, 2012), medan *kultur* (de Chernatony & Harris, 2001) berör den interna företagskulturen och medarbetarna. När det kommer till varumärket i helhet är Kapferers "know-how" (2012) och Bahr Thompsons (2004) "brand manifestation" and "area of competence" lika i sin innebörd och berör företagets unika säljfördel. Övriga faktorer som tas upp i litteratur är *arv* (Kapferer, 2012) som menar att varumärkets historia är viktigt, samt *primärt varumärkeslöfte* (Mårtenson, 2016).

### 3.1.3 Varumärkesplattform som process

När det kommer till processen för uppbyggnaden och utformandet av en varumärkesplattform saknas information i litteraturen. Samtlig litteratur och dess modeller är primärt utformade på ett normativt sätt och saknar därför den beskrivande och förklarande delen som visar på hur en varumärkesplattform används samt processen vid framtagning och implementering. Luckan som finns i litteraturen skapar frågor kring huruvida varumärkesplattformar är ett praktiskt verktyg som faktiskt används och hur de isåfall kan användas på ett effektivt sätt.

Det litteraturen tar upp om processen och användningen av varumärkesplattformar är att den ska genomsyra företagets produkter, service och beteende, samt nå medlemmarna i organisationen (Bahr Thompson, 2004). Det som berörs är ytligt och problematiskt att tolka på en praktisk nivå. Anmärkningsvärt är att den process litteraturen behandlar primärt handlar om en varumärkesbyggande process i stort, och inte specifikt varumärkesplattformar med dess framtagning och implementering.

En varumärkesplattform ska sammanlänka och skapa förståelse om varumärket. De Chernatony och Harris (2001) trycker på vikten av att varumärkets värden kongruerar med samtliga medlemmar i en organisation, för att uppnå en koherent varumärkesidentitet. Även Urde (2003) menar att företagen måste engagera, granska och utveckla företagets kärnvärden både internt och externt för att genomgå processen att bygga varumärket. Inom den interna varumärkesidentiteten påstår Urde (2003) att dessa värden påverkar hela organisationen, varumärket samt även interaktionen med kunder. De Chernatony och Harris (2001) förklarar att vilka som är inblandade i varumärkesarbetet har förändrats med tiden och att grupperna som ansvarar för att bygga varumärken blivit allt större och bredare, där samtliga anställda spelar en allt viktigare roll. Författarna menar att ledningen behöver inleda processen i varumärkesarbetet men att de anställda bör uppmuntras att delta (de Chernatony & Harris, 2001). Roller av betydelse för den varumärkesstrategiska processen inkluderar både internt anställda och externa byråer som definierar och vidareutvecklar strategin för varumärket (de Chernatony & Harris, 2001). Författarna menar att till följd av bredden av inblandade parter är risken för misstolkning av varumärket stor (de Chernatony & Harris, 2001). De Chernatony (1999) berättar i sin artikel att deras modell är baserad på litteratur som inte har testats empiriskt.

Processen innan en varumärkesplattform tas fram berörs ytligt i ett fåtal litteraturer. När företag ska bygga sin plattform ska de uppfylla sex huvudsakliga förutsättningar och mål (Kapferer, 2012). Dessa är till för att företaget ska bli så starkt och framgångsrikt som möjligt. Målen och förutsättningarna lyder att företaget ska sätta en hög ambitionsnivå för varumärket, att företaget ska analysera och ta fram vilka konsumentinsikter eller vad i samhället de vill tala till. Vilka konsumentinsikter eller samhällsproblem kan företaget hjälpa till med? Vilka är de stora idealen för varumärket? Företaget ska ha en genomgående, sammanlänkande aktivitet för hela



organisationen, och produkterna ska matcha verkliga behov med passion och tydlighet. Slutligen ska företaget försöka främja en global förståelse för företaget genom att ta fram några få lämpliga ord som ska spegla verksamheten (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012) är den enda författaren som i litteraturen tar upp praktiska problem för arbetet kring varumärkesplattformar och dess process. Det första problemet författaren belyser kring problematik i praktikens process för varumärkesplattform är att företag idag är globala och därav finns ytterligare en risk för begreppsförvirring och missförståelse (Kapferer, 2012). Ett annat problem som Kapferer (2012) tar upp är problematiken i etableringen av nya varumärkesplattformar. Författaren menar att det både är tidskrävande och företagen betalar dyra konsulter för att få fram en plattform med svårförståeliga definitioner som tar ytterligare tid att förstå (Kapferer, 2012). Ett sista problem rörande processen för arbetet kring varumärkesplattformar är upprepningen som kan ske då flera delar av plattformen går in i varandra. Detta kan leda till överarbete och är problematiskt i praktiken (Kapferer, 2012).

Melin och Hamrefors (2007) bevisar otydligheten och osäkerheten i ämnet genom att benämna den varumärkesuppbyggande processen i sin helhet, med varumärkesplattformen inkluderad, som en evolutionär snarare än en revolutionär process. Författarna avslutar med att konstatera att konceptet att bygga starka varumärken bör betraktas som en skön konst (Melin & Hamrefors, 2007).

Sammanfattningsvis berör författarna alltså minimalt hur varumärkesplattformprocessen ska gå till både vid framtagning och implementering, och problematik uppstår kring huruvida litteraturen är användbar för en praktiker. Samtliga litteraturer är tämligen tydliga angående vad som bör ingå i en varumärkesplattform men saknar det praktiska perspektivet och visar inte användningsområdet på ett tydligt sätt. Frågor uppstår kring huruvida företag kan använda sig av litteraturen för att skapa en varumärkesplattform i praktiken samt om litteraturen är fullständig. Hade litteraturen kunnat göras mer tydlig och användbar för praktiken och beröra allt från framtagningsprocessen från början till slut samt vilka som är inblandade när en varumärkesplattform görs och så vidare. Eftersom författarna inte är tydliga med processen för en varumärkesplattform och det mesta som finns skrivet är gjort på ett normativt sätt lämnar det praktiken, som från grunden är uppbyggda

utifrån litteraturen, frågande och vilsna. Kan dessa luckor i litteraturen leda till problem i praktiken? Kan den användas som en plattform och är det verkligen ett hjälpande verktyg för de som faktiskt använder varumärkesplattform i praktiken?

## 3.2 Teoretiskt ramverk för plattform

Ett teoretiskt ramverk är framtaget för att beskriva plattform som koncept och ämne, för att i sin tur skapa en ytterligare grund att analysera varumärkesplattformar utifrån. Ramverket samlar ett flertal författares forskning, tankar och koncept i ämnet plattformar med deras funktion, karaktärsdrag, användningsområde och uppbyggnad. Inledningsvis behandlas plattformar i brett med definitioner och bakgrund, för att sedan övergå till fyra olika typer av plattformar. Slutligen behandlas plattformars gemensamma teoretiska logik.

På 1600-talet definierade Oxford English Dictionary termen "platform" som "*a raised level of surface on which people or things can stand, usually a discrete structure intended for a particular activity or operation*". Sedan dess har plattformsbegreppet används även i mer abstrakta termer, där Oxford English Dictionary även beskriver termen "platform" som "*a design, a concept, an idea; (something serving as) a pattern or model*". De senaste två decennierna har plattformstermen fått en ökad användning inom framförallt management forskning (Gawer, 2009). Robertson och Ulrich (1998) definierar plattform som "*the collection of assets that are shared by a set of products*" (Robertson & Ulrich, 1998, s.20). "Assets" eller tillgångar kan i detta fallet inkludera komponenter, processer, kunskap och människor (Robertson & Ulrich, 1998, s.20). I takt med ökat omnämnande och användning har termen "plattform" fått flera olika betydelser och används inom ett flertal områden. Gawer (2009) menar dock att en gemensam och viktig egenskap för en plattform är "*that they are evolvable, in the sense that they can adapt to unanticipated changes in the external environment*" (Gawer, 2009, s.24).

Sawhney (1998) introducerade konceptet "platform thinking" som handlar om processen i att identifiera och nyttja en delad logik och struktur i en organisations verksamhet och erbjudande, för att genom en hävstångseffekt uppnå ökad tillväxt och variation. Författaren menar att ett företags olika erbjudande ofta har likheter i hur de är utformade, tillverkade, marknadsförda och distribuerade, och föreslår därmed att företag ska hantera sina erbjudanden som familjer med en

gemensam underliggande logik, och inte som portföljer av orelaterade enheter (Sawhney, 1998). Den ekonomiska konsekvensen med att återanvända komponenter och använda en gemensam logik är enkel men slagkraftig (Gawer, 2009). Författarna Autio, Gann och Thomas (2014) menar att plattformar i framtiden kommer vara en självklarhet för företag och att alla produkter kommer kunna klassas som en plattform. Autio, Gann och Thomas (2014) har identifierat och fokuserat på fyra omfattande inriktningar, eller sorter, av plattform, vilka är *organisatorisk plattform*, *produktfamiljplattform*, *marknadsmedlingsplattform* samt *plattformsekosystem*.

### *Organisatorisk plattform*

En organisatorisk plattform beskrivs som en struktur som förvaltar en organisations resurser och kapacitet. Denna inriktningen ser själva organisationen som en plattform i sig, som genom användning av interna resurser och kapacitet snabbt kan anpassa sig vid skifte i efterfrågan samt agera om nya möjligheter dyker upp (Autio, Gann & Thomas, 2014). En organisatorisk plattform bidrar till en omorientering av företagets konkurrenskraft och bidrar till bättre kapacitetsuppbyggnad och implementeringsmöjligheter (Autio, Gann & Thomas, 2014). Enligt Autio, Gann och Thomas (2014) representerar plattformen därmed en specifik sammansättning av resurser som har utvecklats för att utnyttja företagets dynamiska förmågor på bästa sätt.

### *Produktfamiljplattformen*

En produktfamilj är en grupp relaterade produkter som är byggda utifrån en gemensam plattform (Sawhney, 1998). I produktfamiljplattformen fungerar plattformen därmed som den stabila gemensamma grunden för produktfamiljen (Autio, Gann & Thomas, 2014). Plattformen bidrar även till förbättrad flexibilitet och effektivitet i produktfamiljen och kan på så sätt möjliggöra för skal- och stordriftsfördelar. Efter introduktionen av en produktfamiljplattform övergår fokus till att utveckla relaterade produkter innan samma produktfamiljplattform utvecklas vidare (Wheelwright & Clark, 1992). Genom att omstrukturera faktorerna i en plattform skapas en ny plattform som bättre fångar upp och möter huvudkundens behov och efterfrågan (Wheelwright & Clark, 1992). När ett företags produktfamiljer växer tenderar även varumärkesportföljen att växa, vilket skapar ett behov av samordnade varumärkesstrategier (Sawhney, 1998).

### *Marknadsmedlingsplattformen*

Marknadsmedlingsplattformen beskrivs som en länk mellan två eller flera marknader, exempelvis säljaren och köparen. Plattformen fungerar som en gemensam enhet för ihopkoppling av utbud och efterfrågan och kan hjälpa till att nyttja marknaden. En situation då två eller flera parter interagerar via en mellanhand kallas en flersidig marknad (Armstrong, 2006, refererad i Autio, Gann & Thomas, 2014). Mellanhanden blir en slags marknadsmedlare som hjälper till med att underlätta transaktioner och generera värde. Därigenom ökar marknadseffektiviteten mellan de olika parterna (Autio, Gann & Thomas, 2014). Plattformen fungerar som en plats för utbyte mellan olika marknader och skapar då en slags hävstångseffekt (Autio, Gann & Thomas, 2014).

### *Plattformsekosystem*

Här ses plattformen som en central punkt inom ett teknologibaserat affärssystem (Autio, Gann & Thomas, 2014). Författarna påstår att plattformsekosystemet har tagit inspiration från både produktfamilj - och marknadsmedlingsplattformen, då den påvisar produktfamiljsdrag i form egenskaper, arkitektonisk design och gränssnitt samt likheter med marknadsmedlingsplattformen då den stöttar samspelet mellan två olika parter (Autio, Gann & Thomas, 2014). Genom att använda sig av dessa två plattformers egenskaper och sätta in de i plattformsekosystemet kan företagen uppnå en bättre struktur och samordning för ett större nätverk (Autio, Gann & Thomas, 2014). Utmärkande för denna plattformen är att ägaren av plattformsekosystemet har avsagt sig all kontroll och äganderätt över faktorer i produktsystemet. Istället innehar de äganderätt över andra ersättande tillgångar och konstruktioner som fyller ut dessa egenskaper i plattformen, såsom design och mönster (Autio, Gann & Thomas, 2014). Enligt Autio, Gann och Thomas (2014) lägger plattformens ekosystem sitt främsta fokus på internetområdet samt informationsteknologin.

En viktig egenskap hos alla plattformar är att de är dynamiska och därav anpassningsbara till en föränderlig miljö (Gawer, 2009). Enligt Autio, Gann och Thomas (2014) har de fyra olika inriktningarna ett flertal skillnader och likheter, men vad som tycks överensstämma för samtliga är de teoretiska logikerna *hävstång* och *arkitektonisk öppenhet*. Vid en kombination av hävstång och arkitektonisk öppenhet bildas olika typer av hävstångseffekter tillämpbara vid olika situationer (Autio, Gann & Thomas, 2014).

### *Hävstång*

Hävstång är den process som ämnar att generera en effekt som är oproportionerligt större än den insats som görs (Autio, Gann & Thomas, 2014). När hävstång används i managementlitteratur beskrivs det som en drivkraft för värdeskapande och för att skapa konkurrensfördelar, då den ämnar att skapa större resultat för samma mängd och nivå av insatser (Autio, Gann & Thomas, 2014). När hävstång används i samband med begreppet plattform syftar det ofta till att utveckla gemensamma eller delade tillgångar, utformningar och mallar. Detta underlättar i sin tur styrning och hantering inom och mellan företag som delar samma plattform (Autio, Gann & Thomas, 2014). Autio, Gann & Thomas (2014) har identifierat tre typer av hävstångseffekter för att utveckla logiken bakom begreppet. Dessa tre är *produktionshävstång*, *innovationshävstång* och *transaktionshävstång*.

Produktionshävstång bidrar till mer effektiv produktion då de som använder samma plattform kan nyttja och återanvända gemensamma tillgångar för att på så sätt uppnå skal- och stordriftsfördelar (Autio, Gann & Thomas, 2014). Detta stöds även av författaren Sawhney (1998) som menar att användningen av plattformar bidrar till flertalet fördelar och förbättringar för användaren inom kvalitet, marknad, kostnadseffektivisering, produktutvecklingshastighet samt differentiering. Genom att dela bland annat produktionsprocesser, leverantörer, designelement och distributionskanaler, kan det leda till minskade produktionskostnader, förbättrad produktdesign och vunnit tid (Autio, Gann & Thomas, 2014). Innovationshävstång handlar likt produktionshävstång om att använda och återanvända delade tillgångar, men har istället målet att skapa ekonomiska fördelar genom innovation, och därigenom underlätta skapandet av nya varor och tjänster (Autio, Gann & Thomas, 2014). Transaktionshävstång baseras istället på hantering av marknadens prissättning och åtkomst till marknaden. Detta leder till effektivitet vid transaktioner och minskar kostnader för sökning vid utbyte av varor och tjänster (Autio, Gann & Thomas, 2014).

### *Arkitektur*

Autio, Gann och Thomas (2014) anser att arkitekturen är ett system av faktorer eller beståndsdelar och deras relationer till varandra, vilket i kontexten av plattformar främst handlar om utformningen av plattformen. Whitney et al (2004, refererad i Gawer, 2009) definierar en arkitektur något mer detaljerat som en samling av funktioner, vilka fysiska beståndsdelar som behövs för att kunna

genomföra funktionen, dispositionen av beståndsdelarna samt en beskrivning av hur systemet ska fungera över tid och under olika förutsättningar. Konceptuellt har alla plattformar arkitektoniska särdrag genom att de består av faktorer som inte sällan varierar, samt ett större antal faktorer som varierar i högre grad (Autio, Gann & Thomas, 2014). Gawer (2004) menar att grundläggande för en plattformsarkitektur är att vissa komponenter är konstanta i en plattform medan andra kan variera eller förändras över tid. Liknande skriver Wheelwright och Clark (1992) i sin bok att *“In fact, it is the architecture of the system that enables other features to be added or existing features to be removed in tailoring derivative products to special market niches”* (Wheelwright och Clark, 1992, s.96). Plattformsarkitektur syftar alltså till utformningen av plattformen med dess konstanta och varierande beståndsdelar.

Plattformsarkitekturen har olika nivåer av öppenhet för andra deltagare än plattformsägaren (Autio, Gann & Thomas, 2014). Öppenheten speglar därmed graden av involvering av tredje parter i värdekedjan, som kan innebära producenter och konsumenter. En helt sluten arkitektur kallas även för en företagsintern arkitektur och har restriktioner för vem som kan utveckla och använda plattformen (Autio, Gann & Thomas, 2014). Tredje parter är inte involverade i en företagsintern arkitektur utan kompetens och kapacitet inom företaget kombineras på olika sätt för att skapa värdeskapande kombinationer (Autio, Gann & Thomas, 2014). En arkitektur där producentsidan har öppnats upp för deltagande från tredje part kallas för *många-till-en* (Autio, Gann & Thomas, 2014). Skillnaden mot den företagsinterna arkitekturen är att designen och tillverkningen av komponenterna i systemet sker av olika producenter i värdekedjan (Autio, Gann & Thomas, 2014). En tredje arkitektur är *många-till-många* där plattformen är öppen för utveckling och användning av tredje parter i både produktion- och konsumtionssidan (Autio, Gann & Thomas, 2014).

### *Arkitektonisk hävstång*

Vid en kombination av arkitektonisk öppenhet och hävstång skapas en metalogik av arkitektonisk hävstångseffekt. Denna metalogik speglar en gemensam struktur i ett företags verksamhet och dess erbjudande som kan bidra till uppnådd hävstångseffekt (Autio, Gann & Thomas, 2014). När arkitektonisk öppenhet kombineras med någon av de tre olika formerna av hävstång uppnås systemspecifika fördelar genom att tillgångar och system skapas och delas (Autio, Gann & Thomas, 2014).

### 3.3 Summering av innehållet i teorikapitlet

Två teoretiska ramverk har skapats för att på två olika grunder möjliggöra för analys av varumärkesplattformar. Ett ramverk baserat på litteratur om varumärkesplattformar är lämpligt för att skapa en bild av vad en varumärkesplattform är, när och hur den används och vad den innehåller. En sammanställning och jämförelse av denna litteratur är relevant då ämnesområdet varumärkesplattform innehar en viss begreppsförvirring samt beskrivs på olika sätt av olika författare. Litteraturen om varumärkesplattformar är normativ och saknar praktisk koppling och deskriptiv karaktär. Litteraturen är stundom djupgående men behandlar främst varumärkesplattformens innehåll och berör sällan arbetet kring varumärkesplattformen, som behövs för att i praktiken kunna använda litteraturen. Intressanta aspekter som saknas i litteraturen är hur man använder sig av en varumärkesplattform, samt arbetet som sker runt varumärkesplattformen. Slutligen presenterades även ett teoretiskt ramverk om plattformar i sig, för att kunna analysera huruvida en varumärkesplattform fungerar som en plattform.

## 4. Resultat och analys

### 4.1 Introduktion

Resultat och analys är uppdelad i fyra delar, där de tre första delarna är baserade på den insamlade datans bearbetade koder och kategorier samt den framtagna intervjuguiden, för att på bästa sätt presentera studiens observationer. Dessa delar behandlar varumärkesplattformens användningsområde och innehåll, processen vid framtagning och implementering, samt problematik och utvecklingspotential, och ämnar svara på de frågor som uppstått vid sammanställningen av det första teoretiska ramverket. Under analysens gång har det växt fram några ytterligare huvudfrågor och problem, som behandlas i analysens fjärde del. Dessa problem sammanställs i tre teman och ämnar analysera intressanta upptäckter som utkristalliserats under studiens gång.

### 4.2 Vad är en varumärkesplattform?

#### 4.2.1 Användningsområde

En varumärkesplattform är som tidigare nämnt ett begrepp som det råder delade meningar om. Begreppet varumärkesplattform är däremot ett implementerat begrepp i byråernas verksamhet och något som samtliga intervjuade byråer använder sig av. Alla intervjuade strateger menar att en varumärkesplattform är en väldigt viktig del av deras arbete, där Byrå B rentav nämner att företag kan skadas av att inte ha en varumärkesplattform. Byrå A menar att de använder sig av en varumärkesplattform för att bygga varumärkesstrategi, och likt litteraturen menar strategen att den kan användas med ett specifikt perspektiv som till exempel positionering eller kommunikation. Samtliga byråer är överens om att varumärkesplattformar är något man även i framtiden kommer arbeta med samt att varumärkesplattformar kan bli än viktigare. Byrå E säger att *“Varumärken kommer bli ännu viktigare. Över 80% av ett bolags värde ligger i saker du inte kan ta på”*. Vidare menar strategen att för att bygga ett starkt varumärke behövs en trovärdig och tydlig grund att stå på, vilken en varumärkesplattform används för. Genom att använda sig av en varumärkesplattform



får företagen just denna grund och kommer kunna ha en gemensam utgångspunkt för allt som händer för varumärket.

Några av byråerna pratar om en varumärkesplattform som ett företags DNA, och vidare är identitet något som berörs på ett eller annat sätt av samtliga byråer. Att ha en grundläggande värdering i företaget är något som även Sawhney tar upp i sin artikel om plattformar. Författaren kopplar ihop vision med begreppet plattform och menar att en välskrivna vision kan likställas med en plattform som guidar företaget i klargörande om dess värderingar och varumärkesidentitet till flera parter såsom anställda, kunder och intressenter. Visionen kan ses som en plattformsbas som skapar en grund för besluttande om nya affärsmöjligheter och skapar struktur i företagets erbjudande. En varumärkesplattform är alltså en bred grund för företaget att använda sig av i flera olika situationer och en trovärdig struktur att falla tillbaka på vid hantering av nya situationer och händelser.

#### 4.2.2 Struktur

Innehållet i varumärkesplattformarna skiljer sig åt både i praktiken och i litteraturen. Samtliga byråer menar att varumärkesplattformens alla delar hänger ihop och att allt måste matcha och passa ihop för att varumärkesplattformen ska fungera. Byrå B likställer en varumärkesplattform med ett styrdokument och säger att den är upplagd som en mall eller ramverk som fylls på med hjälp av olika frågeställningar. Mallen är dock enligt strategen en dynamisk mall som ändras hela tiden och inte en statisk modell. Strategen menar att varumärkesplattformen på många sätt är något som sitter i ryggraden då den bygger på kunskap och erfarenheter som samlats med åren. Liknande Byrå B använder sig Byrå C också av en modell som strategen själv byggt upp och har "inom sig".

En byrå har utformat sin modell som en pil för att förtydliga att plattformsarbetet och plattformen liknas med ett flöde eller en process. En annan byrå använder sig av två olika plattformar, beroende på vilken del av byrån som arbetar med kunden, där en är klotformad med en kärna i mitten och olika skal som bygger på kärnan och den andra mer utformad som ett händelseförlopp. Klotstrukturen ämnar visa på att alla delar hänger ihop samt att den innersta kärnan står till grund för nästa skal och så vidare. Vanligt förekommande hos de undersökta byråerna är att deras varumärkesplattformar i grunden utvecklats ur, eller är inspirerade av, redan existerande modeller. En byrå använder sig av en tidigare kollegas framtagna modell, några byråer har inspirerats av

Urdes modell, en har hittat inspiration i Unilevers varumärkesplattform och en annan i motivationstalaren Simon Scenic. Samtliga byråer menar dock att modellerna de använder i sitt arbete är mycket förenklade. De menar att en modell måste vara enkel och tydlig för att vara användbar. Byrå E säger att *“Enkelhet är vår vinst med vår modell. Har aldrig visat denna för en kund som inte förstår den, och bara det är ju en vinst i sig”*. Byrå A säger att en dålig plattform är en som har för många och svåra delar. Byrå D bekräftar och menar att enkelheten är det absolut viktigaste för att en plattform ska vara bra och användbar. Detta tyder återigen på att litteraturen är alltför normativ och svår att förstå, vilket även Kapferer nämner som problematiskt i sin kritik mot litteraturen. Författaren menar att varumärkesplattformar som är för akademiska och sofistikerade hindrar och försvårar praktikens arbete. Byrå A säger att många delar i en varumärkesplattform är överlappande och att det i slutändan består av väldigt lika beståndsdelar. Strategen säger även att det är lätt hänt att det blir för många beståndsdelar och att det bara gör plattformen mer komplex och svårförståelig. Detta är även en kritik som Kapferer riktar mot litteraturen. Författaren menar att alltför många delar och frågor leder till förvirring och onödig återupprepning. Detta behandlas vidare i avsnitt 4.5.2 *Tema: Ett hjälpsamt verktyg eller en stjälpande härva?*

Trots att byråerna har sin egen tolkning på varumärkesplattformar ämnar de i slutändan att generera liknande resultat. Detta är något som byrå A belyser. Praktikern menar *“ Det är väldigt lika grundstenar, sen vill varje byrå hitta sitt specifika sätt ... alla konsulter i alla branscher älskar ju modeller. Man vill ju ha sin modell, men jag skulle ändå vilja säga att det inte är någon rocket science, det är samma beståndsdelar som är viktiga att identifiera”*. Detta visar på att materialet som tas fram ser relativt lika ut hos de olika byråerna, men att processen däremot skiljer sig och att byråernas tolkning av nyckelbegrepp har olika utformning.

En skillnad mellan litteratur och praktik är att litteraturen är mer normativ och begreppsspecifik, och beskriver plattformens beståndsdelar väldigt ingående. Praktikens sätt att utforma en plattform är mer uppbyggd på frågor och har en mer dynamisk förmåga där beståndsdelarna anpassas och utvecklas efter vardera kunds mål. Strategens egna mönster och arbetssätt växer därför fram på ett stabilt sätt under processens gång. När byråerna hjälper kunden att skraddarsy omstrukturerbara mönster, som grundar sig i företagets kärnkompetenser och kapacitet, bidrar det till att praktikens

plattform blir mer hanterbar för kunden. Detta är något som även Autio, Gann och Thomas tar upp som en funktion hos en plattform.

Sammanfattningsvis saknar litteraturen viktiga aspekter som skulle agera som riktlinjer för varumärkesstrategier. Strategerna önskar enkla och tydliga modeller som ska vara anpassade för verkligheten, medan litteraturen uppfattas från praktikens synvinkel som svår, oanvändbar och komplex.

### 4.2.3 Innehåll

Nedan sammanställs de beståndsdelar eller faktorer, som praktikerna menar att en varumärkesplattform innehåller (se tabell 2). Faktorerna presenteras i motsvarande ordning som för innehållet i litteraturen och därefter behandlas de beståndsdelar som skiljer praktiken från litteraturen.

Byrå/Faktor	Byrå A	Byrå B	Byrå C	Byrå D	Byrå E
Vision	X	X	X		X
Mission		X	X		X
Syfte	X	X	X	X	
Värden	X	X	X		
Personlighet/karaktär	X	X	X	X	X
Positionering	X	X	X	X	X
Kommunikation	X	X			X
Erbjudande/fördelar		X		X	X
Löfte	X	X	X		X

Tabell 2.

#### Vision

Vision är en av de mest förekommande beståndsdelarna i byråernas varumärkesplattformar och visionens betydelse ska genomsyra hela företaget. Byråerna är överens om att visionen ska vara utformad på ett sätt som gör att företaget under lång tid framöver ska kunna eftersträva detta. Byrå E säger att visionen ska spegla företagets grundläggande och vardagliga tro i bolaget samt att den ska baseras på insikterna som företaget tror att de kan åstadkomma. Byrå A säger att *“En vision ska kittla, vi brukar säga att en vision ska kännas som att den är 50 till 70 procent sannolikt att*

*man någonsin kommer att nå den. Är det mindre än 50 så ger man ju upp*". Enligt Byrå D och E framhävs visionen under processens gång och de menar att företagen ska börja varumärkesplattformens arbetet med en workshop där man ska leta historiskt i företagets rötter, samt göra en omvärldsanalys. Då uppkommer viktiga beståndsdelar i varumärkesplattformen som sätter tonen för visionen. Byrå C och E påstår att visionen i vissa fall kan komplettera ett företags mission och Byrå E säger att de kan gå ihop under faktorn *varumärkestro*.

Vision är en mycket viktig beståndsdel inom både litteraturen och praktiken, och innehållsmässigt liknar beskrivningarna varandra. Skillnaden som uppvisas är att litteraturen inte innefattar någon förklaring om framtagningen av visionen, och att byråerna alltid i praktiken börjar med att göra djupgående forskning utifrån ett tydligt arbetssätt. Detta påvisar saknaden av en mer beskrivande litteratur som kan användas och vara mer applicerbart i praktiken.

#### *Mission och syfte*

Faktorerna mission och syfte har slagits samman för analys då stora likheter identifierats kring hur byråerna förhåller sig till de två faktorerna. Byrå B påstår att det finns två olika definitioner om vad mission är. Den första är att mission är bredare än visionen och ska spegla vad företaget i stort bidrar med. Den andra definitionen är att mission, till skillnad från vision, är mer vardaglig och konkret. Ett exempel på den sistnämnda definitionen av mission som Byrå B använder är "*Vad ska jag göra varje dag jag kommer till jobbet för att vi ska kunna nå vår vision?*". Strategen menar att de kompletterar den andra definitionen av mission med frågan "why" för att få ett större djup. Byrå C förklarar att mission inte alltid behöver användas, och kan istället ersättas med faktorerna vision och "why". En tredje byrå som pratar om mission är Byrå E som har ett steg i sin varumärkesplattform som kallas *tro*. Detta steg likställer strategen med mission och väver även in vision i beståndsdel.

Byrå D använder istället för mission faktorn "why" som är varumärkesplattformens hjärta, där syftet är att kunna svara på varför företagets verksamhet finns. För att få fram "why" börjar byrån med en omvärldsanalys följt av att titta på rationella och emotionella fördelar, företagets produkter och personlighet. En intressant upptäckt är att i praktiken använder sig fyra av fem byråer av beståndsdel "why" istället för mission. Detta är en skillnad från litteraturen där mission är mer

förekommande. Detta kan tyda på att praktiken är mer dynamisk och strategierna föredrar “why” då det är lättare att använda och enklare att förstå. Flera byråer betonar samhällsutvecklingen som har skett den senaste tiden, där bland annat Byrå E menar att företag idag bör ta en tydlig ställning och att de ska våga framföra syftesdrivna frågor. Därför är det mycket viktigt att företagen vet sitt “why”, så att de ska kunna kommunicera detta vidare till omgivningen och på så sätt upplevas så trovärdiga som möjligt.

Samtliga författare i den undersökta litteraturen menar att mission är en av den mest centrala faktorerna och förklarar vad ett företag vill uppnå och varför de existerar. Kapferer är den enda undersökta författaren som uttryckligen använder sig av “why” i sin varumärkesplattform, vilket skulle kunna härledas till författarens praktiska beaktning. Att det existerar två faktorer med liknande innebörd kan vara förvirrande. Att byråerna använder sig mer av beståndsdelen “why” än mission kan bero på den syftesdrivna varumärkesstrategi som börjar få en mer betydelsefull roll inom företagen. “Why” har en tydligare koppling till företagets anledning att existera samt emotionella värden vilket kan vara fördelaktigt i den samhälleliga utvecklingen.

### *Kärnvärden*

Endast tre byråer har utgett sig arbeta med kärnvärden i sin varumärkesplattform. Byrå A och C förklarar att företagets värderingar påverkas av deras personlighet. Byrå A menar även att värderingar, tillsammans med syfte, vision och personlighet utgör kärnan i deras varumärkesplattform. Strategen menar att det krävs noggrant arbete med framtagningen av värderingarna eftersom de måste vara äkta och unika samt grunda sig i deras historia. Som tidigare nämnt är det viktigt att företagen tar ett tydligt ställningstagande vilket även är något som strategen i Byrå A benämner vid framtagningen av företagets värderingar, då dessa tillsammans med personligheten kan påverka och väcka konsumentens uppmärksamhet.

Kärnvärden framstår som en mycket viktig del i samtliga författares varumärkesplattformar. Både Kapferer och Melin och Hamrefors menar att kärnvärden är den mest centrala byggstenen i varumärkesplattformen. De bör vara unika för ett företag samt fungera som en vägvisare. Även Urde förklarar att ett företags identitet utgörs av kärnvärden, men betonar att det unika ligger i hur företagen väljer att tolka och beskriva kärnvärden då de inte är unika i sig. Författarna Kotler och

Keller pratar om “brand mantra”, vilken motsvarar kärnvärden och utgör även kärnan i deras modell. Deras “brand mantra” är likt Byrå A:s struktur, då Kotler och Keller också benämner om att ett företags kärnvärden funderar som varumärkets själ, då det är djupgående och genomsyras hela företaget.

Flertalet författare samt Byrå A menar att kärnvärden utgör en av de viktigaste delarna i företagets varumärkesplattform. Företagens historia är betydelsefullt att utgå ifrån vid framtagningen av deras värderingar. Det framgår även att ett företags värderingar hänger ihop med deras personlighet, då det har blivit allt viktigare i dagens samhälle att företagen intar mer distinkt personlighet genom tydliga värderingar som är utformade på ett unikt sätt.

### *Identitet*

Identitet är en faktor som ett flertal av byråerna benämner och diskuterar, men trots detta återfinns termen endast i Byrå A:s varumärkesplattform. Byrå C och D ser istället varumärkesplattformen utifrån ett identitetsperspektiv. Byrå A påstår att det är viktigt att de löften som ett företag lovar sina kunder harmoniserar med framförallt deras identitet men även med andra delar i varumärkesplattformen, såsom visionen, för att uppfattas trovärdiga av omvärlden. Strategen i Byrå A menar även att det är viktigt att smalna av, specialisera sig och slutligen definiera ett löfte. Om företagen inte lyckas med alla steg är risken hög att de tappar bort sin identitet. Likt byråernas beskrivning beskriver både Melin och Hamrefors samt Urde att om bandet mellan kunden och företaget ska bli så starkt och trovärdigt som möjligt så krävs det en identitet som tydligt visar vad företaget står för, vad de vill förmedla samt till vilka de riktar sig mot på marknaden. Urde pratar även om att ett företags kärnvärden är de som vägleder ett företags identitet, vilket går att sammankoppla med Byrå A:s uttalande om att identiteten bör harmoniseras med bland annat företagets löfte.

Byrå C och D ser identiteten som ett perspektiv snarare än en beståndsdel i varumärkesplattformen. Identitetsperspektivet kan även ses i litteraturen där både de Chernatony och Harris samt Kapferer menar att identiteten ska genomsyra varumärkesplattformen och speglas i företaget. Byrå D menar att för att lyckas på marknaden krävs passion och ett tydligt syfte med företagets existens. Om företagen inte har en trovärdig identitet kommer det bli svårt för dem att ta sig framåt och vara

starka på lång sikt. Byrå C pratar om att ett företag måste bidra med något till samhället och ha ett större syfte än endast vinstintresse. Strategen påstår att kunder idag inte bara nöjer med att köpa en bra produkt, utan de efterfrågar företag som tar ställning, har en häftig image och att varumärket är en slags identitetsbärare av det idealet konsumenten själv vill gestalta. Melin och Hamrefors stödjer idén då de menar att när det som idag råder hög konkurrens på marknaden krävs kontinuerlig identitetsutveckling för att kunna verka långsiktigt. Författarna skriver även att kunder väljer märkesprodukter på samma sätt som de väljer vänner och därav är det av betydelse för företagen att vid identitetsuppbyggnad fokusera på personlighet och levandegöra sitt varumärke.

Identitet är en intressant faktor i ett varumärkesstrategiskt sammanhang. Det kan konstateras att identitet är viktigt för företag att ta i beaktning och det är något som kan komma att bli allt mer viktigt till följd av samhällets utveckling och ökade konkurrens. Däremot råder det oenighet om identitet ska vara en beståndsdel i varumärkesplattformen eller om det ska verka som ett helhetsperspektiv. I litteraturen är det oklart angående vilket av förhållningssätten som fungerar eller är rätt, medans identitet i praktiken används mer övergripande och ska genomsyra allt som företaget gör. Studien visar därmed på att identitet har en viktig betydelse för företaget och att oberoende av vilken roll identitet tar i arbetet kring varumärkesplattformar går det att konstatera att det är en viktig del av det varumärkesstrategiska arbetet.

### *Personlighet*

Personlighet har visat sig vara en viktig del som finns med i samtliga byråers varumärkesplattformar. Praktikerna menar att faktorn förklarar vad för typ av företag man är och vad det är man brinner för. Personlighetens roll i praktiken framstår som att utgöra en viktig grund i ett företags värderingar. Efter att ha studerat hur byråerna ställer sig till beståndsdelen personlighet i förhållanden till varumärkesplattformen har ett nytt intressant synsätt identifierats. Byrå E tar upp att byråns arbete inom målgruppsanalyser är något som har förändrats den senaste tiden. Ett företags personlighet har alltid varit en viktig faktor då det är via denna de kan påverka och skaffa sig en plats i kundens medvetande. Strategen förklarar även att byråns tidigare fokus har varit att dela in målgruppen i de klassiska demografiska utgångspunkterna kön, ålder eller vart man bor, och därefter anpassat sin personlighet och framföra specifika egenskaper och

karaktärsdrag så att den passar in på målgruppen. Men i takt med samhällsutvecklingen har byrån förändrat sitt fokus, och idag satsar de mer på att identifiera specifika situationer som personer befinner sig i just nu, oberoende av de demografiska faktorerna. Byrå E tror på en personlighet med drivkraft och menar att företagen bör hitta en emotionell faktor som personer oroar sig över eller prioriterar högt i samhället. Genom att sedan fokusera på denna faktor kan företagen kommunicera ut budskap som förhoppningsvis lyckas beröra kunderna på en mer emotionell nivå.

Ett liknande sätt att se på personlighet framträder även hos Byrå D som pratar om att hitta personlighetens emotionella fördelar, vilka kan generera företaget mer glöd och som utåt sett visar markanden vad för typ av företag de är och vilka frågor de driver. Byrå A och D betonar även att företagen idag börjar lägga mer vikt vid transparens och tydlighet i personligheten och varumärket, då det bidrar till att det blir lättare för rätt målgrupp att hitta till rätt varumärke.

Ytterligare ett intressant arbetssätt som Byrå A och C använder sig av är Jungs arketyper. Byråerna menar att arketyperna är ett mycket hjälpsamt verktyg att arbeta med när de ska definiera ett företags personlighet. De menar att med hjälp av personlighetsmodellen kan företagen lättare hitta sig själva och skaffa sig en mer distinkt och trovärdig personlighet, vilken kan hjälpa dem att ta tydlig ställning på marknaden samt inta en mer emotionell position som lämnar ett betydelsefullt avtryck i konsumenternas medvetande.

Samtliga författare menar att personligheten formas efter hur företagen väljer att kommunicera, formulera och agerar kring sitt varumärke tillsammans med deras valda kärnvärden och mål. Urde, Mårtenson samt de Chernatony och Harris är överens om att det är viktigt att företagets värderingar stämmer överens både på interna och externa plan i verksamheten, då det är personligheten som riktar sig till målgruppen samt kärnvärdena som ska locka dem till sig. Mårtenson beskriver även att företagets personlighet och karaktär kan ge dem konkurrensfördelar, både på marknaden och i kommunikationen då dessa är svårt att imitera.

Både i litteraturen och praktiken menar att personligheten är viktig för ett företag. Om de arbetar med personligheten på rätt sätt så kan de skaffa sig ett försprång på marknaden, i förhållande till konkurrenterna. Det är intressant att se i praktiken hur de nya tillvägagångssätten vuxit fram kring



hur företagen jobbar fram sin personlighet, då Jungs arketyper verkar vara ett mycket hjälpsamt verktyg. En distinkt personlighet med drivkraft och som fokuserar på emotionella egenskaper är mycket aktuellt och viktigt enligt praktikerna, för att lyckas fånga upp konsumenterna i dagens konkurrensutsatta samhälle.

### *Positionering*

Enligt Byrå B kan positionering både vara en beståndsdel inom varumärkesplattformen eller ses som ett perspektiv, vilket strategen menar beror på företagets mål. Byrå A menar att positionering handlar om att berätta vilken typ av företag man är samt hur annorlunda man är jämfört med sina konkurrenter. Strategen beskriver även att positionering består av någon slags riktning och särprägel. Riktning svarar på frågan *vilken typ av organisation vill vi representera på marknaden?* Strategen betonar dessutom viktigheten i att definiera positionering med riktning och inte kategori. Detta för att många företag idag är förankrade i en viss kompetens eller attityd och inte i en kategori.

Byrå C förklarar även att företagen ska kommunicera ut deras emotionella värden och därigenom bättre kunna fånga upp målgruppen. Detta är viktigt då strategen menar att det är svårt att hitta en position som är rationell då likheten mellan företagen på marknaden är. Strategen nämner även viktigheten i att hitta en värdefull position på marknaden som grundar sig i att företagen måste våga utmana sig själva. Som tidigare nämnt sker detta genom att ha en varumärkesplattform som tar en tydlig ställning, då denna inte ska vara möjlig att misstolkas. Byrå D och E nämner ett annat sätt att hitta ett företags position på, vilket sker genom en omvärldsanalys där man kartlägger positionen genom olika faktorer, såsom målgrupper, konkurrenter, rötter och samtiden.

De undersökta författarna förklarar att det är viktigt att företagen intar en tydlig positionering samt en tilltalade kommunikation för att uppmärksammas och lämna avtryck hos kunderna. Både de Chernatony och Harris och Urde menar att det är företagets valda kärnvärden som ligger till grund för deras positionering. Kotler och Keller utgår från ett positioneringsperspektiv i deras modell, där faktorerna "Points-of-Parity" och "Points-of-Difference" vägleder fram positionen. Den första faktorn lyfter fram det företag som har gemensamt med företag i samma kategori, och den andra visar företagets säregna attribut.

Sättet att se på positionering är mycket lika mellan författarna och praktikerna. Det som är gemensamt för de båda är att det inte tydligt framkommer om positionering ses mer som ett perspektiv eller en del av varumärkesplattformen. Det går däremot att skymta nytänkande sätt kring hur praktikerna går tillväga för att införskaffa sig en starkare position på marknaden. Byråerna börjar lämna att tänka i kategorier och istället går de mer mot det som liknar Kotler och Kellers "Points-of-Difference", vilket innebär att de fokuserar på att stärka företagens emotionella värden och tydligare ställningstaganden.

### *Kommunikation*

Det råder oklarhet på vilket sätt kommunikationen ska ta plats i byråernas varumärkesplattform. Däremot är kommunikation något som samtliga byråer anser vara av stor vikt. Byrå D är den enda byrån som inte arbetar med kommunikation i sin varumärkesplattform. Strategen i Byrå B förklarar att många kunder blandar ihop en varumärkesplattform med en kommunikationsplattform. Byrå B menar att det är mycket viktigt att förstå skillnaden mellan varumärke och kommunikation, då de har olika uppgifter i ett företag. Strategen förklarar att ett varumärke ska svara på vem du är och vad du står för medan kommunikationen ska svara på hur du ska låta, hur du vill se ut och hur du ska uppföra dig. Därefter menar strategen att företagets kommunikation måste stämma överens med deras varumärke och personlighet för att kunna kommunicera ett trovärdigt budskap.

Byrå A förklarar att kommunikationen kan placeras på två olika sätt i varumärkesplattformen. I det ena fallet utgör *kommunikation* och *beteende* det sista steget i varumärkesplattformen och i det andra fallet sker kommunikationen i en *kommunikationsplattform*, som Byrå A menar ingår i varumärkesplattformen. Strategen förklarar att det är viktigt att kommunikationen ska utgå från ett företags löfte, eftersom konsumenterna i slutändan väljer att konsumera i det företag som uppfattas mest äkta.

Likt författaren Mårtenson utgår både Byrå C och E från ett kommunikationsperspektiv i deras varumärkesplattform. Detta för att varumärkesplattformen redan från början ska hänga ihop med kommunikationsplattformen. Hela processen i varumärkesplattformen ska hjälpa till att bygga upp en pålitlig kommunikationsidé som ska användas i kommunikationsplattformen. Strategen i Byrå E säger att "*En plattform som går att ta ut enkelt i en kommunikationsstrategi är en bra*

*varumärkesplattform för oss...”, vilket tyder på att varumärkesplattformens delar ska bygga upp kommunikationen som i sin tur ska kunna användas i slutmålet, vilket är en bra och tydlig kommunikationsplattform. Byrå E betonar även ett företag kan ta fram konceptuell kommunikation om de har en bra varumärkesplattform och en bra kommunikationsplattform, vilket byrån menar är mycket betydelsefullt för företagen i dagens samhälle.*

Precis som Byrå A beskriver författarna Urde, Bahr Thompson, de Chernatony och Harris att kommunikationen ingår som en beståndsdel i varumärkesplattformen. Författarnas beskrivning av kommunikationen går i likhet med praktiken, då största fokus är att skapa meningsfull kommunikation som tilltalar kunderna. Urde och Melin och Hamrefors förklarar dessutom att det är viktigt att innehållet i kommunikationen stämmer överens med företagets varumärkesidentitet eftersom detta kan skapa mervärde och trovärdighet hos kunderna. Urde beskriver att kommunikationen sker genom kärnvärden och att det därför är viktigt att företagen tolkar kärnvärdena på rätt sätt för att de ska uppfattas så unika som möjligt.

Det råder alltså oklarhet i både praktiken och litteraturen om hur och var kommunikationen ska ske och användas i varumärkesplattformen. Antingen är kommunikationen en del av varumärkesplattformen, ingår i en annan plattform, en så kallad kommunikationsplattform, eller så är kommunikationen ett perspektiv på hela varumärkesplattformen. Oavsett på vilket sätt kommunikationen används är det viktigt att den tas i beaktning då det är en beståndsdel som kan hjälpa till att vinna konsumenternas intresse. Kommunikationen bör grunda sig i företagets löfte och personlighet för att den ska bli så trovärdig och äkta som möjligt i konsumenternas ögon.

### *Erbjudande/fördelar*

Efter utförd undersökning av varumärkesplattformar i praktiken har en ny kategori av innehållande faktorer utkristalliserats som inte behandlas i litteraturen. Kategorin berör företagets erbjudande eller fördelar med att välja varumärket över ett annat. Byråerna pratar om erbjudande, förmågor, sina produkter, samt emotionella och rationella fördelar. Byrå E pratar om “Brand capabilities” i sin varumärkesplattform, vilket innebär vilka emotionella och rationella bevis företagen har som de kan använda för att bevisa vad de står för. På samma spår har Byrå D begreppen *emotionella* och *rationella fördelar*, samt deras produkter som en del av varumärkesplattformen som i

förlängning ska svara på frågan *vem vill vi vara*. Även Byrå B har faktorer i sin varumärkesplattform som ingår i kategorin för erbjudande och fördelar. Byrån har faktorerna *USP* samt *erbjudande*, som likt de två andra byråerna ämnar innefatta företagets unika erbjudande.

### *Löfte*

Löfte är ett mycket aktuellt begrepp i praktiken och finns med i fyra byråers varumärkesplattformar. Byrå A beskriver att det är viktigt att löftet harmoniserar med varumärkets identitet för att upplevas som ett trovärdigt företag. Både Byrå C och E menar att löftet är en av de viktigaste delarna i en varumärkesplattform och löftet ska genomsyra hela organisationen. Byrå A pratar om att det inte bara handlar om att göra och säga saker som man tror konsumenterna vill höra, utan det viktiga är att företag agerar äkta i allt de säger och vad de lovar konsumenterna.

Mårtenson använder en beståndsdel som kallas *primärt varumärkeslöfte* och menar att företag bör implementera löften i sin verksamhet då det kan hjälpa dem att differentiera sig från konkurrenter, samt att uppfattas motiverande för konsumenterna. Studien har identifierat betydelsefulla egenskaper ett företag bör sträva efter, vilka är att vara transparenta med ett trovärdigt löfte eftersom detta är saker som samhället förväntar sig och därför tycks löfte utgöra en mycket viktig faktor i praktikens varumärkesplattform.

### *Övriga faktorer*

Det finns ett antal faktorer som förekommer i en varumärkesplattform men som inte visar sig gemensamt mellan praktikerna. Byrå C tittar på ett företags *filosofi*, vilket byrån är ensam om, medan Byrå D har med faktorerna *frågor vi brinner för* och *saker vi vill utveckla*, som även de är unika för byrån. Dessa är på olika sätt faktorer som särskiljer en byrå från en annan, och kan vara ett sätt för byråerna att nischas sitt eget erbjudande.

En intressant aspekt är att kategorin visuella attribut inte omnämns i praktikens varumärkesplattform, men på olika sätt används i litteraturen. Urde beskriver visuella attribut som *produktattribut*, vilket författaren menar ska förespråka varumärkesidentitet. Mårtenson använder *visuell identitet* som avser ett företags olika varumärkeselement, såsom namn, logotyp,

förpackningsdesign och slogan. En anledning till att dessa faktorer inte återfinns i praktiken skulle kunna vara att de istället betraktas vara en del av kommunikationen.

## 4.3 Arbetsprocessen kring varumärkesplattformen

### 4.3.1 Framtagningsprocess

Processen för framtagning av en varumärkesplattform ser olika ut hos de olika byråerna. Olikheterna kan främst ses i struktur och process, där vissa byråer har en tydlig mall och alltid genomgår en struktur medan andra är mer oreglerade och anpassar processen helt efter kunden. Samtliga byråer börjar dock på samma sätt med någon form av analys. Byråerna tittar bland annat på företaget, kundens konkurrenter samt trender och händelser i samtiden. Byrå E har denna typ av analys som första steg i sin varumärkesplattform som en övergripande varumärkesinsikt där de tittar på marknaden, produktkategorier, kunder och övriga faktorer som ligger bakom varumärkets affärsidé. Resterande byråer lägger denna typ av analys utanför själva plattformen och använder det som ett förberedande steg för att kunna samla information och för att i sin tur kunna komponera varumärkesplattformen. Samtliga byråer upplever att processen för framtagning av en plattform ofta blir längre än förväntad, vilket beror på att byråerna nästan alltid måste gå igenom eller ändra den redan befintliga varumärkesplattformen i kundens företag. I många fall är det någon annan byrå som tidigare tagit fram plattformen vilken den nyanlitade byrån måste förstå och anpassa till sina egna metoder och tekniker. Detta är problematiskt då företag måste betala mer för en längre process samt se sin tidigare dyrt framtagna plattform ändras för att den ska matchas ihop med det pågående varumärkesarbetet. Byrå D menar att det är sällan arbetet börjar från grunden och att kunden ofta har sin varumärkesprofil eller en grafisk profil som någon annan tagit fram vid ett tidigare tillfälle.

Majoriteten av praktikerna är tydliga med att varumärkesplattformen måste börja inifrån företaget och sedan speglas utåt för allmänheten. Om det inte finns någon grundläggande tro eller värdering kommer inte varumärket hålla på lång sikt. Byrå D pratar mycket om ett företags "why" som en fundamental del för strategi. På samma spår handlar också varumärkesplattformens process om att den börjar inifrån, dess kärna, identitet och DNA, för att sedan arbeta sig utåt och slutligen nå

konsumenterna. Ett vanligt fel som görs vid framtagning av en varumärkesplattform är enligt Kapferer att plattformen görs efter att en reklamkampanj eller reklamidé tagits fram. Det är då lätt att fylla plattformen med sammanhängande information som går i perfekt linje med kommande kampanj. Detta kan bli ett problem då en varumärkesplattform som är byggd på detta sätt fungerar bra på kort sikt, men troligtvis inte kommer hålla i längden. Som svar på detta menar Byrå E i motsats att en bra varumärkesplattform skapar goda förutsättningar för att kunna ta fram kommunikation som är konceptuell och som företaget kan jobba med i flera år. Varumärkesplattformen hjälper därmed till att effektivisera kommunikationen som inte ska behövas arbetas om inför varje ny kampanj.

Processen för framtagning av en varumärkesplattform benämns mycket ytligt i få delar av litteraturen. Med ett stort fokus på varumärkesplattformars innehåll och konceptuella förklaringar åsidosätts tillvägagångssätt och beskrivning av processen. Att processen i praktiken är otydlig, ostrukturerad och osamstämmig kan bero just på litteraturens brist på dessa punkter. Många av byråerna beskriver framtagningen av varumärkesplattformen som en avvägning av sin egen arbetslivserfarenhet, byråns metoder samt ibland även forskning inom ämnet. De olika byråerna beskriver också att processen alltid ser olika ut, att den hela tiden varierar och beror mycket på kunden. Det dynamiska tillvägagångssättet kan vara både en för- och nackdel för byråerna. Å ena sidan ger det byråerna möjlighet att skapa sitt eget arbetssätt och därmed en konkurrensfördel eller unikt erbjudande. Baksidan av detta arbetssätt är att det kan bidra till att osäkerhet uppstår bland byråerna samtidigt som kunderna kan bli vilsna för att processen alltid ser olik ut, även om det är samma byrå de arbetar med.

#### 4.3.1.1 Inblandade parter

Samtliga byråer menar att de initialt alltid har någon form av workshop eller möte med kunden för att tillsammans lägga grunden för varumärkesplattformen. Det är även stor samstämmighet mellan byråerna kring vem från kundsidan som är, och bör vara, inblandad i processen. Byråerna är överens om att de inblandade ska representera största möjliga bredd i avdelningar och nivåer i företaget. Två av byråerna menar att det är viktigt att även inkludera medarbetare som jobbar med företagets dagliga operationer, eller som ser många delar av företaget, såsom kundservicemedarbetare eller receptionister. Antalet personer som är inblandade i processen har

byråerna olika åsikter om, där någon tycker att fler är bättre och en annan menar att det inte får vara för många inblandade. Byrå E är den byrå som har flest inblandade personer från kundsidan vid analys och säger att *“vi vill gärna ha input från generaldirektör, kommunikationschef, patentchef och någon annan, cirka fyra av sex i ledningsgruppen, även HR-chef. Sen intervjuar vi tio stycken från verksamheten. Kan vara vem som, exempelvis en receptionist”*. Även författarna de Chernatony och Harris diskuterar detta och menar att antalet inblandade i framtagningen av en varumärkesplattform har ändrats. De menar att det idag är fler personer inblandade i processen då varumärkesarbetet har förändrats och ett starkt varumärke är bland ett företags största tillgångar. Däremot skriver författarna att till följd av bredden av inblandade parter är risken för missstolkning av varumärket stor. Detta är något som Byrå D bekräftar och belyser. Byrån menar att de olika anställda har olika perspektiv och att det då kan uppstå konflikter eller missuppfattningar. De menar exempelvis att VD:n, ekonomiavdelningen och HR har olika intressen och prioriteringar såsom budget, företagets helhet eller de anställda. Trots detta menar byrån att det är viktigt att ha med dessa olika perspektiv i processen för att ge möjlighet till en bred analys och slutligen nå en funktionell varumärkesplattform. Även Byrå E belyser att om man inte går utanför högsta ledningen kan man få en felaktig bild av företaget då de ofta har en annan syn än vad andra medarbetare har. Byrån förklarar detta genom följande citat *“VD:n är ofta fem år före och tycker att företaget är si och så medan de andra anställda inte alls har samma bild av företaget, det är inget konstigt, men det är bra att få en bild av alla”*. Vilka från byråerna som är inblandade i processen skiftar också och beror dels på hur långt i den varumärkesstrategiska processen byrån är inblandad, dels på byråns egna metoder och preferenser.

#### 4.3.1.2 Byråns roll

Samtliga byråer trycker på att deras roll är att locka fram svar och moderera ett möte eller en workshop med företagen, men att svaren finns hos företagen själva. Byråerna hjälper till att sätta ord på saker, separera olika delar och göra plattformens innehåll tydligt. Byrå D säger att framtagningen av varumärkesplattformen kan likställas med ett psykologiskt samtal där kunden ofta sitter inne på svaren själv, men behöver hjälp att säga det högt, och Byrå B menar att strategen modererar och leder diskussionen. Byrå A förklarar processen metaforiskt med följande citat *“Man ser det som att man börjar med ett stenblock och så är vårt arbete att hugga bort. Där inuti finns varumärket och vi ska ta bort. Det handlar inte om att lägga till eller skapa, det ska bli så rent,*

*transparent och tydligt som möjligt. Så blir det också oändligt mycket lättare för rätt kunder att hitta rätt brands*". Dessa uttalanden belyser att byråns roll är att lokalisera identiteten och själen hos företaget, genom företaget själva, och därefter bygga plattformen baserat på denna information.

En intressant aspekt i byråernas roll och bidrag kan kopplas till Lundahl och Skärvads (2016) orientering om olika konsultroller. Vid en första anblick skulle praktikerna som intervjuats kunna ses som expertkonsulter eller kompetensbyggande konsulter. En expertkonsult är den som har en viss sakkunskap inom ett specifikt område (Lundahl och Skärvad, 2016). Expertkonsulten kan hjälpa företagen med lösningar, framförallt med hjälp av kompetens och kunskap som företaget saknar. En kompetensbyggande konsult tillhandahåller synsätt, modeller och tekniker som stödjer företaget så de kan använda informationen de får för att lösa problemen själva (Lundahl & Skärvad, 2016). Tittar man endast i litteraturens idéer om varumärkesplattformar skulle byråernas konsulthjälp kunna likställas med de ovannämnda inriktningarna. Detta eftersom litteraturen är väldigt normativt skriven och verkar som ett ramverk och kan användas på ett ensidigt strategiskt sätt.

En konsultroll som, efter samtal med praktikerna, syns i byråernas arbete med företagen är en processkonsult. En processkonsult utgår från att företagen egentligen innefattar all kunskap som krävs för att lösa sina problem, men att olika hinder sätter stopp för detta och att det därför behövs en konsult (Lundahl & Skärvad, 2016). Enligt Lundahl och Skärvad (2016) blir en processkonsults uppgift att försöka förbättra grupp- och organisationsprocesserna och arbetar med organisationens och individens samverkan-, inlärnings- och beslutsprocesser. De arbetar främst med de *mjuka* aspekterna. Denna konsultroll ter sig vid en första anblick inte speciellt aktuell men efter vad praktikerna berättat om hur deras arbete sträcker sig utöver statisk strategi blir rollen användbar för byråerna. Byrå B nämner ordagrant att de sysslar med både *mjuka och hårda* aspekter, där de *hårda* aspekterna omfattar mer planering och strategiupplägg. Därav kan en byrås roll vid arbete av en varumärkesplattform innefatta flera olika roller, både som en expert-, en kompetensbyggande- och en processkonsult. Byråerna har flera samtal med allt från anställda till ledning och arbetet innefattar ofta workshops och diskussion. Detta pekar återigen på att arbetet



kring varumärkesplattformar är väldigt omfattande och att flera perspektiv såsom kommunikation, identitet och positionering vägs in i varumärkesplattformen när den används i praktiken.

### 4.3.2 Implementeringsprocess

Det finns ingen etablerad och tydlig struktur eller beskrivning om vad som sker efter att en varumärkesplattform tagits fram. Hos de undersökta byråerna sker etablerings- eller implementeringsprocessen något olika ut och är prioriterade på skilda sätt. Tre av byråerna menar att de i majoriteten av fallen är delaktiga i implementering och den process som sker efter att en varumärkesplattform är framarbetad. De två resterande byråerna är ibland eller sällan inblandade i arbetet som sker i efterhand, där endera menar att strategin som varumärkesplattformen täcker fungerar som ett bollplank och inte innebär pragmatiskt arbete, medan det för den andre helt grundar sig i en budgetfråga. Till följd av detta påträffas skillnader hos byråerna i den översiktliga bilden kring vad som är, och inte är, en del av varumärkesplattformens arbete. Det råder skiljaktiga meningar kring implementeringens vikt och roll, och huruvida den faktiskt är en del av varumärkesplattformens arbete eller ett komplement som behandlas separat. Intressant att ha i åtanke är att byråerna arbetar med vinstintresse och en längre och mer utförlig process torde därmed vara positivt ur en vinstaspekt.

De tre byråerna som lägger större vikt vid implementering av varumärkesplattformen påvisar ett stort fokus på den interna implementeringen i en organisation. Samtliga av dessa ser svårigheter i den interna implementeringsprocessen då det krävs omfattande arbete för att få hela organisationen engagerad och att få alla medarbetare att arbeta i samma riktning. En av byråerna trycker på att den interna implementeringen borde få större plats och tas på allvar då människor inte enkelt accepterar förändring och har svårt att lita på nya företeelser. En annan byrå menar att arbetet med att implementera varumärkesplattformen inte får bli som ett förskönande smink i en viss del av organisationen, såsom marknadsavdelningen som arbetar mycket med just varumärkesstrategiska frågor, utan att för att fungera mest effektivt krävs en implementering i hela organisationen. Den tredje byrån med implementeringsfokus beskriver att lanseringen av varumärkesplattformen sker genom att byrån gör utbildningsmaterial, jobbar med HR och utför medarbetarsamtal, för att skapa bästa möjliga förutsättningar för en lyckad implementering av varumärkesplattformen.

Processen efter framtagning av en varumärkesplattform, implementering och tid är alla faktorer som till största del passerar opåtalat i litteraturen. Liknande praktiken visar även litteraturen att ett antal författare påvisar vikten av att inkludera samtliga medlemmar i en organisation. De Chernatony och Harris trycker på att varumärkets värden måste antas och accepteras av alla inblandade för att skapa en enhetlig varumärkesidentitet, vilket även Urde menar påverkar både hela organisationen och varumärket. Detta överensstämmer med praktikernas stora fokus på att varumärkesplattformen måste, för att bli lyckosam, implementeras internt hos alla medarbetare.

### 4.3.3 Tidsram och livslängd

Tidsramen för byråernas arbete med kundens varumärkesplattform varierar både mellan de olika byråerna men även inom den egna byrån beroende på projektstorlek och organisationsstorlek. Framtagningen av en varumärkesplattform tar enligt byråerna generellt mellan två och tio veckor. Om implementeringsprocessen räknas med tar det allt emellan tre månader till ett år, vilket främst beror på företagets storlek. Byrå C menar att tidsramen för ett mindre bolag är runt tre månader, för ett medelstort bolag gäller sex månader och för ett stort bolag tar det ungefär ett år. Byrå A menar att den interna implementeringsprocessen är det som tar längst tid och inte görs på mindre än sex månader.

En varumärkesplattformens livslängd är något som det råder oklarheter om. En byrå menar att det tar ungefär fem år innan ett nytt behov eller önskan infinner sig hos ett företag och att det då kan vara lägligt att se över och förnya företagets varumärkesplattform. En annan byrå menar att en varumärkesplattform är gjord för att hålla i fem till tio år. Detta eftersom det därefter sker ett paradigmskifte och företagen måste förnya sig och ändra sin plattform för att vara fortsatt aktuella. Många av byråerna nämner att det krävs att hela tiden uppdatera sig och ligga i framkant, men trycker också på att företagen måste stå på en stabil grund och visa upp en stor trovärdighet för konsumenterna. Byråerna menar att det alltid är företagen som söker sig till byråerna för att få hjälp med sin varumärkesstrategi och att behovet för en ny eller uppdaterad varumärkesplattform är cykliskt. Byrå A pekar på att behovet uppstår när någon typ av förändring inträffat eller planeras. Tidsaspekten och varumärkesplattformens livslängd behandlas inte alls i den undersökta litteraturen, vilket återigen visar på de luckor som finns i existerande litteratur.

## 4.4 Problematik och utvecklingspotential

### 4.4.1 Problematik

För att få en bild över nuvarande problematik samt möjlig utveckling inför framtiden ställdes frågan om byråernas perspektiv på upplevd problematik och utvecklingspotential. Det som tydligt framkommer i den insamlade datan är att det finns en stor begreppsförvirring och att varumärkesplattformar i praktiken saknar tydlighet. Bland de intervjuade byråerna föreligger en tvetydighet i en så fundamental fråga som varumärkesplattformens relation till varumärkesstrategin i sin helhet. Vissa praktiker likställer arbetet med varumärkesplattform med varumärkesstrategi, medan andra är tydliga med att varumärkesplattform är ett steg eller en del av det varumärkesstrategiska arbetet. En byrå menar att begreppsförvirringen finns både hos företagen och hos byråerna. De menar att vissa byråer definierar beståndsdelarna i varumärkesplattformen i sig, istället för att ta fram ord eller fraser av värde till företagets varumärkesplattform. Detta är något som även Kapferer benämner som ett problem. Författaren menar att begreppsförvirringen kan bero på att företag idag ofta agerar och interagerar globalt. I och med detta kan det uppstå en högre nivå av missuppfattningar då både kulturella och lingvistiska skillnader kan försvåra företagens och byråernas arbete med varandra och så även den slutliga varumärkesplattformen. Byrå A menar att just tydlighet borde vara en ledstjärna för varumärkesplattformen. Samma byrå säger att ju fler steg eller delar som finns i en varumärkesplattform, desto mer sannolikt att det blir komplext och upprepande. Kapferer tar upp även detta som en kritisk punkt och påstår att upprepning är ett vanligt problem som uppstår när plattformen har för många steg eller delar, eller när en varumärkesansvarig byter företag och anpassar varumärkesplattformen efter sina tidigare erfarenheter. Otydligheten som råder leder till att många företag inte förstår skillnaden mellan en varumärkesplattform och en kommunikationsplattform. Byrå B förklarar detta med att varumärket ska svara på vem du är och vad du står för medan kommunikationen ska svara på hur du ska låta, se ut och hur du ska uppföra dig.

Vidare problematik som berörs av praktikerna är att ämnesområdet varumärkesplattformar inte har någon allmänt vedertagen definition och saknar tydligt definierat användningsområde. Hos

byråerna behandlas varumärkesplattformar som tidigare nämnt med personlig arbetslivserfarenhet och kan därmed skifta i både utformning och utförande. Praktikerna menar att litteraturen i ämnet är för extrem och svår att sätta i verklig kontext, och att den därmed inte är särskilt användbar. I linje med detta skriver de Chernatony och Harris i sin artikel att deras varumärkesplattformprocess inte är testad empiriskt, vilket understryker litteraturens begränsade koppling till praktiken. I både litteraturen och praktiken beskrivs ämnesområdet varumärkesplattformar med liknande termer och faktorer men med olika uppfattning, fokus och innehåll.

Kapferer nämner i sin bok att varumärkesplattformar kan bli statiska i sina begrepp och formuleringar och att de inte är ett mobiliserande verktyg. Samma synsätt har en av byråerna som nämner att varumärkesplattformar är för statiska och inte är särskilt löpande. Byrån menar att varumärkesstrategi i helhet är en dynamisk process medan varumärkesplattformar är statiska och svåra att revidera. Motsatsvis menar författaren Gawer att en av de viktigare egenskaperna för en varumärkesplattform är att den är dynamisk. Byrå B är kritisk mot det akademiska som finns och menar att litteraturen stirrar sig blint på normer och gamla litteraturer, och därav inte är speciellt hjälpsam eller innovativ. Problematiskt i denna aspekt är huruvida en plattform verkligen är en plattform om den anses statisk, odynamisk och ohjälpsam. Detta behandlas vidare i avsnitt 4.5.3

*Tema: Plattform eller styrdokument?*

Avslutningsvis brister arbetet med varumärkesplattformar ofta i implementeringen. Det är en förhållandevis avskild aktivitet som ett flertal praktiker benämner som problematisk. Implementeringen kräver skarpare uppmärksamhet och Byrå D menar att större problem kan uppstå om varumärkesplattformar blir en så kallad "konferensrumsprodukt" som inte når hela företaget eller konsumenterna. Tidsmässigt är implementeringen det som tar tid och det som byråerna anser som svårast. Och eftersom det visat sig att samtliga byråer tidigare arbetat med en redan gjord plattform och att det nästan aldrig bara är en byrå som arbetar med ett företags plattform är det av större relevans att varumärkesplattformen är extra tydlig då den i de flesta fall kommer att användas av en annan byrå. Avsaknaden av ett tydligt utformat ramverk eller implementeringsstrategi gör processen för detta tidskrävande, dyr och onödigt svår.

#### 4.4.2 Utvecklingspotential

Utvecklingspotential som nämns av praktikerna grundar sig främst i att varumärken i sin helhet blir allt viktigare, men att förutsättningarna kommer förändras samt att nya perspektiv och fokus kommer behövas tas i beaktning. Byrå E menar att det gradvis kommer ske en sammanslagning av olika byråer samt en utvidgning av de interna tjänsterna, för att på så sätt kunna tillgodose flera behov i kedjan för varumärkesplattformarbete. Det är något som i dagsläget skiljer byråerna åt, där några arbetar med hela förloppet medan andra enbart är inblandade i en eller några delar. Man menar även att företags egna interna arbete med varumärkesstrategi och kommunikation i framtiden kommer att växa och att fler företag därmed kommer att jobba med hela eller delar av processen internt. Vidare påpekar två av byråerna att varumärkesplattformar borde ha ett större fokus på det emotionella, där en byrå betonar personliga drivkrafter på individnivå som en framväxande stark segmenteringsbas. Detta är av än större vikt vid framtagning av kommunikation, som ska överensstämja med varumärkesplattformen. Övrig utvecklingspotential som tas upp är ett hållbarhets- och framtidsperspektiv där samhällsbidrag är en faktor, samt ett förslag om en större samverkan mellan HR, ledning och varumärke. Byrå D föreslår ett skifte mot en kulturplattform som alternativ till den rådande varumärkesplattformen. Strategen menar att med en kulturplattform skulle hela företaget inkorporeras, varumärket skulle nå djupare och plattformen skulle enklare genomsyra hela organisationen. Kapferer tar i sin bok upp liknande argument som pekar på att riktningen borde skiftas från konsumenter till samhället i helhet, där mer sociologi och kulturanthropologi behövs. Några av byråerna belyser även den växande digitaliseringen, vilket påverkar det varumärkesstrategiska arbetet i stort. I en digital värld är allt transparent enligt Byrå D, vilket ökar vikten av att varumärket går i linje med företagets interna kultur och värderingar. Strategen menar även att ett skifte har skett från att varumärken förut var en så kallad "black box" som ett strategiskt dokument gjort inifrån och ut, till att idag vara en "glass box" där allt måste vara transparent. På så sätt ökar trovärdigheten för varumärket och varumärkesplattformen får enklare en anknytning till företagskulturen och samtliga delar av organisationen.

Ytterligare anknytning till litteraturen är Urdes samt de Chernatony och Harris vikt vid identitet. Dessa perspektiv menar att samtliga involverade i en organisation ska uppföra sig i enlighet med

den önskade varumärkesidentiteten. För att uppnå önskat samspel mellan medarbetare och varumärket är en emotionell förankring fördelaktig, där samtliga medlemmar i organisationen fungerar som ambassadörer för varumärket.

## 4.5 Teman

Efter en analys av sammanställd litteratur och empirisk data, har tre övergripande och intressanta teman utkristalliserats. Det första och andra temat har gemensamt att de inte behandlas i litteraturen om varumärkesplattformar men är högst centrala i praktiken. Det tredje temat har växt fram som en ytterligare aspekt och grund för analys som byggs på studiens andra teoretiska ramverk, och berör huruvida en varumärkesplattform är en plattform, i ordets rätta bemärkelse.

### 4.5.1 Tema: Överlämningsproblematik

Det har under studiens gång visat sig att det i praktiken existerar en överlämningsproblematik när en varumärkesplattform överlämnas mellan olika parter. Det finns två typer av överlämningar som byråerna anser problematiska. Den första är när en byrå får en kunds redan existerande varumärkesplattform överlämnad till sig, vilken i många fall är framtagen av en annan byrå vid ett tidigare tillfälle. Den andra överlämningsproblematiken uppstår när en byrå lämnar över en framtagen och färdig varumärkesplattform till ett företag för implementering.

Samtliga praktiker upplever att en varumärkesplattform som är gjord av någon annan byrå är komplex, otillräcklig och svår att anpassa. Detta kan bero på att samtliga undersökta byråer har sin egen mall eller ramverk för en varumärkesplattform, vilken sannolikt skiljer sig från den tidigare framtagna plattform som lämnas in till byrån från företaget. Praktikerna menar därför att det ofta sker en större uppdatering, omstrukturering eller förändring av ett företags befintliga plattform när de anlitar en ny byrå. Ibland innefattar förändringen en specifik del av varumärkesplattformen, men i många fall görs hela plattformen om efter den nya byråns design och arbetssätt. Att varumärkesplattformen behöver arbetas om är både tidskrävande och dyrt för företaget, men det är även problematiskt i en större kontext. Praktikerna menar att en varumärkesplattform ska spegla hela företaget och det kan därför bli problematiskt varje gång plattformen ändras, då det kan ske misskommunikation, missförstånd och förvirring i organisationen. Byrå E säger att många är rädda

för förändring och menar därför att intern implementering är omfattande och tidskrävande. Vidare påtalar Byrå E att intern implementering kan ta flera månader om det är en stor organisation.

Den andra överlämningsproblematiken kan påträffas när en byrå lämnar över en färdig och genomarbetad varumärkesplattform till en kund. Många praktiker bekräftar att denna typ av överlämning kan vara problematisk eftersom kunderna inte alltid förstår plattformen och ofta behöver hjälp med implementering samt ytterligare förklaring och förtydligande. En byrå menar att det är viktigt att varumärkesplattformen görs så tydlig och lättförståelig som möjligt för att byrån på ett naturligt sätt ska kunna lämna över plattformen utan att de ska behöva hjälpa till ytterligare.

En intressant aspekt kring de båda överlämningsproblemen som några av praktikerna pekar på är att många byråer börjar bredda sitt erbjudande och gå mer åt att ha fler expertområden samlade under samma tak. Praktikerna betonar att förändringen sker för att byråerna ska kunna erbjuda sina kunder hjälp inom flera områden från det varumärkesstrategiska arbetet till den externa kommunikationen, och därmed fånga upp fler kunder. En byrå menar att byråerna i framtiden kommer vara mer lika varandra och erbjuda fler tjänster, där det inte kommer finnas någon distinktion mellan en varumärkes-, kommunikations- eller reklambyrå. Om byråerna i framtiden utvecklas i denna riktning skulle överlämningsproblematiken inte vara ett lika stort problem, då byrån sannolikt hade varit delaktig i en större del av processen, både vad gäller strategi, kommunikation och implementering.

En aspekt som kan försvåra överlämningen belyser Kapferer i sin bok. Författaren menar att de flesta företagen idag är globala och den språkliga barriären kan därmed skapa stor begreppsförvirring samt leda till missförstånd, såväl internt som externt. Detta kan leda till att det blir än svårare med överlämningen av varumärkesplattformen. Praktikerna bekräftar detta och menar att det finns olika definitioner för olika faktorer inom en varumärkesplattform, men även litteraturen visar på ett flertal olika definitioner och begrepp.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att en överlämningsproblematik råder, och är frekvent belyst, i praktiken. Överlämningsproblematiken är sannolikt en följd av att alla byråer arbetar med

varumärkesplattformar på olika sätt samt att litteraturen inte diskuterar någon riktlinje för hur överlämning ska ske.

#### 4.5.2 Tema: Ett hjälpsamt verktyg eller en stjälpande härva?

Under studiens gång och genom närmare undersökning av varumärkesplattformar i både litteraturen och praktiken har frågan uppstått om en varumärkesplattform verkligen är ett hjälpsamt verktyg eller om en det är en komplex och förvirrande härva. Flera av praktikerna menar att deras varumärkesplattformsmall grundas i litteraturen, vilket har visat sig problematiskt då litteraturen är skriven på ett normativt sätt. Byråerna menar att varumärkesplattformen som existerar i litteraturen är svårförståelig, komplicerad och oanvändbar och att deras mall därför är synnerligen reviderad och förenklad. Även författaren Kapferer riktar kritik mot det akademiska och tycker precis som praktikerna att litteraturen som finns i ämnet inte är direkt applicerbar på verkligheten.

Att varumärkesplattformar ofta är alltför komplexa även i praktiken är en ytterligare aspekt Kapferer riktar kritik mot. Författaren skriver att *“Brand platform models miss their primary goal: to be a springboard for action. They deter action”* (Kapferer, 2012. s.173). Kapferer menar att företag betalar dyra konsulter för hjälp med sin varumärkesstrategi, men att företagen nästan alltid önskar en förenkling av varumärkesplattformen när de får den presenterad. Flera praktiker upplever samma problem med att många plattformar är för komplexa. Byrå D säger att en dålig plattform är en som är för komplicerad. Byrå A säger likt Byrå D att en mindre bra plattform är när den innehåller för många beståndsdelar då det blir för otydligt. Praktikerna upplever att kunderna blir mer nöjda och får bättre förståelse för plattformen om den är enklare utformad. Även Kapferer betonar att ju fler beståndsdelar en varumärkesplattform har, desto större risk för återupprepning, otydlighet och förvirring.

För att en varumärkesplattform ska vara hjälpsam för ett företag har det i många fall visat sig fördelaktigt att byrån som utvecklar varumärkesplattformen även är delaktig i hela processen. Flertalet praktiker belyser detta och menar att om byrån inte är med vid implementering är det större risk att företagen inte förstår den eller att den inte implementeras tillräckligt eller på rätt sätt. Implementeringsprocessen har visat sig vara av stor vikt vid arbete med varumärkesplattformar, inte minst då en extern part arbetat med framtagningen av varumärkesplattformen. Det är dock



viktigt att ha i åtanke att varumärkesplattformen är byråns produkt, och med ett bakomliggande vinstintresse är en delaktighet i implementeringsprocessen fördelaktig för byråns egen organisation.

Den insamlade datan har visat att praktiken förespråkar arbetet kring varumärkesplattformar, där samtliga byråer är överens om att en varumärkesplattform fyller en viktig funktion och bör vara central i alla medelstora och stora företag. För att göra varumärkesplattformen mer användbar och nyttja den potential som finns har två möjliga lösningar utkristalliserats. Dessa möjliga lösningar är att göra varumärkesplattformen så enkel och tydlig som möjligt samt att arbeta mer med implementering. Avslutningsvis har det visat sig att ju mer komplex en framtagen varumärkesplattform är, desto mer vägledning krävs vid implementering av den nya varumärkesplattformen. Varumärkesplattformen har visat sig ha stor potential att vara ett hjälpsamt verktyg, men det som krävs är tydlighet och ett helhetstänk med implementeringsarbete inkluderat.

#### 4.5.3 Tema: Plattform eller styrdokument?

Ytterligare en intressant analys och aspekt som har vuxit fram under studiens gång är en så fundamental fråga som huruvida en varumärkesplattform är en plattform, eller används som ett statistiskt styrdokument. Varumärkesplattformen kan analyseras utifrån Oxford English Dictionarys definition *"A design, a concept, an idea; (something serving as) a pattern och model"* för att undersöka huruvida varumärkesplattformen kan kategoriseras som en plattform i ordets rätta bemärkelse. Konceptet varumärkesplattformar är ett verktyg för att förenkla och strukturera det varumärkesstrategiska arbetet, för att det sedan ska fungera som en ledstjärna för både företaget i helhet, de anställda och företagets kunder. Med andra ord är varumärkesplattformen ett koncept (concept) som skapas för ett specifikt ändamål eller syfte (design) och fungerar som en modell (model). Enligt ovan nämnd definition kan varumärkesplattformens utformning och användning därmed klassas som en plattform.

Sawhneys koncept om "platform thinking" är en ytterligare intressant aspekt som behandlar företagens sätt att arbeta med sina erbjudanden. Sawhney föreslår en förflyttning från att hantera

företagets erbjudanden som portföljer av orelaterade produkter till att hantera de som familjer med en underliggande logik. Detta stämmer överens med varumärkesplattformens funktion och användningsområde, vilken likt Sawhneys koncept har för avsikt att skapa en resonans i företagets erbjudande. Det finns alltså återigen goda litterära underlag för att en varumärkesplattform kan klassas som en plattform.

Som tidigare nämnt menar byråerna att de måste ändra eller se över hela den existerande eller gamla varumärkesplattformen när ett företag kommer till dom för att utveckla eller ändra varumärkesplattformen, vilket är tecken på att varumärkesplattformen är statisk. Ur ett plattformsperspektiv är detta problematiskt då litteraturen menar att gemensamt för alla plattformar är att de är utvecklingsbara och dynamiska. Om en plattform ska vara utvecklingsbar och dynamisk krävs det att ändringar ska kunna göras utan att hela plattformen ska arbetas om, och frågan kring huruvida varumärkesplattformen är en plattform blir högst aktuell. En av byråerna belyser problematiken med en statisk varumärkesplattform och förklarar en dålig plattform som *“En uppsats eller ett whitepaper istället för tydliga enkla principer”* och menar att på detta mer statiska viset *“...kan det vara jättesnyggt på papper men det börjar aldrig leva i organisationen”*. Byrån menar att ju mer fast och statisk varumärkesplattformen är och ju mer den är utformad som ett komplext dokument, desto svårare blir det för varumärkesplattformen att fylla sin funktion. En författare som riktar skarp kritik till varumärkesplattformars formalitet är Kapferer. Författaren menar att varumärkesplattformar ofta är just statiska och att detta försvårar mobilisering i företagen.

Samtliga byråer använder spridda termer när de pratar om sin varumärkesplattform, som på olika sätt kan anses mer eller mindre dynamiska. Byrå B använder sig av begreppen verktyg, ramverk och mall, Byrå C benämner det som en strukturerad mall och ett styrdokument, medan Byrå D och Byrå E främst pratar om varumärkesplattformen som en modell. Dessa olikheter belyser både tidigare berörd begreppsförvirring och en svag koppling till plattformar i sig. En vidare intressant iakttagelse är att Byrå C, som tidigare nämnt, benämner varumärkesplattformar som statiska och att det varumärkesstrategiska arbetet i helhet istället är en dynamisk process.

Autio, Gann & Thomas nämner fyra typer av plattformar som är användbara vid olika tillfällen och på olika sätt, vilka på olika nivåer kan jämföras med en varumärkesplattform. För att nå ett djup i analysen kring huruvida en varumärkesplattform är en plattform eller inte är det intressant att undersöka huruvida en varumärkesplattform har egenskaper eller skulle kunna anta egenskaper från någon av dessa sorters plattformar för att fungera mer som en plattform. Produktfamiljplattformen har ett produktfokus och ska verka som en gemensam grund för en specifik produktfamilj. Om varumärkesplattformen skulle anta egenskaper från produktfamiljplattformen finns det en risk för ett alltför stort fokus på produkter vilket inte är önskvärt eftersom varumärkesplattformen ska vara en grund för hela varumärket. Varumärkesplattformen ska alltså ha ett större fokus på varumärket som helhet och inte endast på produkterna. En annan inriktning på en plattform är marknadsmedningsplattformen. Denna har dock ett stort fokus på marknaden och att vara mellanhanden mellan två parter. Detta är inte vad en varumärkesplattform är ämnad för då den har en bredare funktion med ett mycket större fokus på det interna och inte endast att verka som mellanhanden utåt mot kunderna. En tredje inriktning är plattformsekosystem som är en central punkt inom ett teknologibaserat affärssystem. En varumärkesplattform bör inte anta egenskaper från denna plattform eftersom ägaren av plattformsekosystemet avsäger sig all kontroll och äganderätt. En varumärkesplattform måste ha kontroll på alla faktorer för att vara en stabil, trygg grund för företaget. Om företagen avsäger sin kontroll över plattformen kan det skada företagets trovärdighet gentemot kunder och övriga intressenter.

Den inriktningen som ter sig vara mest intressant är den organisatoriska plattformen. Grundtanken med plattformen är att den kan ses som en struktur som förvaltar en organisations resurser och kapacitet. Denna inriktningen ser själva organisationen som en plattform i sig. Den organisatoriska plattformen är den inriktning som mest kan liknas vid en varumärkesplattform. Den organisatoriska plattformen ska verka som en gemensam grund för hela företaget och dess anställda, vilket även är varumärkesplattformens uppgift, men med något mer fokus på just varumärket. En ytterligare likhet är att plattformarna lägger stor vikt vid identitet. I den organisatoriska plattformen finns en gemensam trygg grund, en tillhörighet och en struktur som förvaltar interna resurser och dess kapacitet. Genom denna struktur skapas en form av identitet för organisationen. På liknande sätt förklarar många av byråerna att varumärkesplattformen ska spegla

företagets identitet. De menar att plattformen ska genomsyra allt företaget gör, vara en stabil grund och verka centralt för allt företaget gör.

Vidare kan varumärkesplattformen kopplas till den organisatoriska plattformen i ett bredare perspektiv. Den organisatoriska plattformen inkluderar hela organisationen, med anställda, rutiner, normer, strukturer och annat som hör till organisationen. En av byråerna belyser en intressant aspekt kring detta. Strategen menar att varumärkesplattformen med fördel skulle kunna inta ett mer kulturellt perspektiv och gå från att vara en varumärkesplattform till en kulturplattform. Då skulle varumärkesplattformen, likt den organisatoriska plattformen, inta ett mer övergripande perspektiv samt även inkludera fler aspekter inom organisationen såsom personal, företagskultur och organisationsstruktur.

Den organisatoriska plattformen är till för att organisationen snabbt ska kunna anpassa sig vid skifte i efterfrågan och agera på nya möjligheter som dyker upp. Om företagets varumärkesplattform redan från början är tydlig, strukturerad och utförlig skapas förutsättningar för att både plattformen och företaget enklare ska kunna anpassa sig till omvärlden och på ett mer effektivt sätt hantera förändringar. Något som påverkas av huruvida plattformen är tydlig, strukturerad och utförlig är implementering av en ny eller uppdaterad varumärkesplattform, vilket har visat sig vara problematiskt i praktiken. Om varumärkesplattformen skulle ta efter den organisatoriska plattformen finns möjligheten för en mer smärfri implementeringsprocess, då hela organisationen är delaktig och inte enbart marknadsavdelningen eller de som arbetar närmast med varumärket. Det kan även vara en intressant framtidsutsikt att bredda varumärkesplattformen till att innefatta större delar av organisationen för att få varumärket att genomsyra samtliga medlemmar i organisationen och därmed möjligtvis även bidra till en större trovärdighet och transparens.

Autio, Gann & Thomas skriver att en plattformens arkitektur är viktig då en kombination av en öppen arkitektur och hävstång bildas en hävstångseffekt. Denna idé går att koppla till en varumärkesplattform. Om varumärkesplattformens arkitektur är utformad på ett optimalt sätt skulle plattformen kunna bli det strategiska smarta hjälpmedel som företagen strävar efter. Om arkitekturen görs tydlig, enkel och användbar kan varumärkesplattformen användas som en stabil

grund och generera trovärdighet såväl internt som externt. En tydlig och välgjord arkitektur skulle också kunna generera vinst och tidsbesparing. Om varumärkesplattformen hade haft en mer förståelig struktur hade med sin arkitektur kunnat leverera hävstång och vara ett strategiskt smart verktyg för företagen att använda sig av.

## 5. Slutsatser och diskussion

### 5.1 Slutsatser

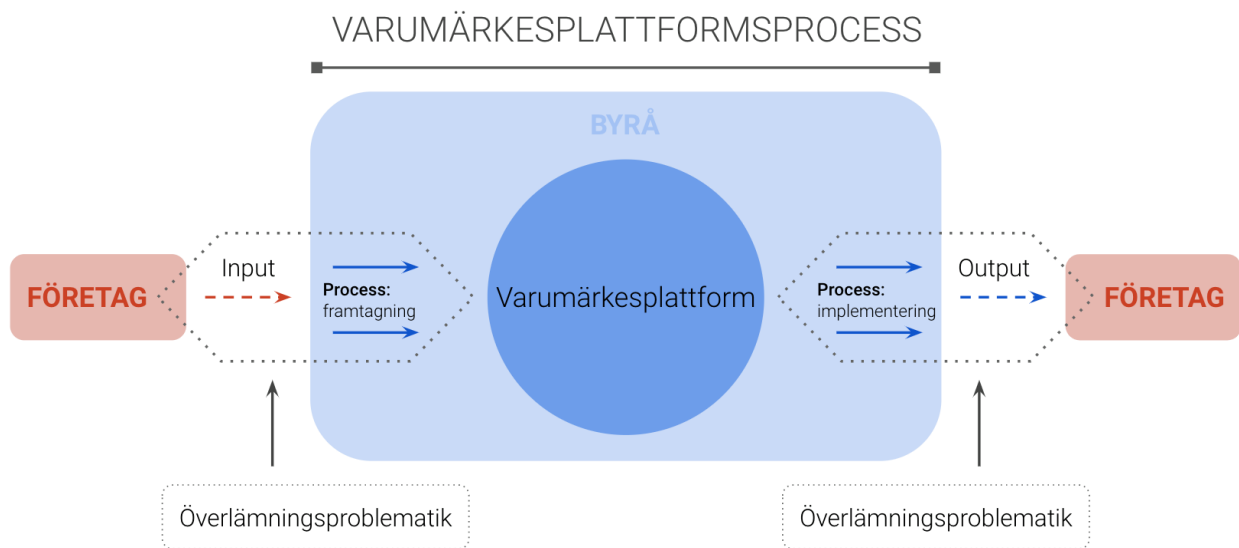
Studien har visat att varumärkesplattformar används i stor utsträckning och att konsulter arbetar dagligen med att hjälpa företag med deras varumärkesstrategi, där en varumärkesplattform ofta är ett verktyg som används. Vidare har studien visat att samtliga undersökta konsulter arbetar på olika sätt och att varumärkesplattformen inte har någon allmänt vedertagen definition. Processen bakom hur en varumärkesplattform växer fram ser olika ut, men det har visat sig i praktiken att processen är mycket omfattande och kräver stort fokus samt att konsulterna vill arbeta med enkla och lättförståeliga varumärkesplattformar. Det har även visat sig att den bristfälliga litteraturen som ofta ligger till grund för varumärkesplattformarna är skriven på ett normativt sätt och upplevs allt för komplex, statisk och inte anpassad till verkligheten. Litteraturen är dessutom allt för fokuserad på innehåll och struktur, vilket studien har visat ha ett mindre fokus i praktiken, där processen för framtagning och implementering istället har ett primärt fokus. Studien har även identifierat att en varumärkesplattform hade gynnats av att inneha fler plattformsegenskaper, då det betyder att det skulle finnas en dynamisk grundmall och att den skulle vara utformad på ett sätt så att den kan justeras och anpassas till händelser och förändringar.

Vidare har studien visat att en varumärkesplattform är mycket mer omfattande än enbart plattformen som en mall, med dess innehåll och struktur. Varumärkesplattformens arbetet bör alltid lägga stor vikt vid processerna och arbetet bakom plattformen, vilket har samlats i termen varumärkesplattformprocess. Detta innefattar allt från undersökningar, workshops, samtal och analys till sammanställning och implementering. Först då uppnår varumärkesplattformen sin fulla potential som ett hjälpande verktyg.

Under studiens gång har en modell för varumärkesplattformprocessen vuxit fram (se modell 1). Modellen visar att en varumärkesplattform innefattar mer än bara plattformen i sig. Byrån måste ha ett stort fokus på framtagningsprocessen tillsammans med företaget då detta visat sig vara ett kritiskt moment för att få en tydlig grund att bygga varumärkesplattformen på. Byrån måste även lägga stor vikt vid implementering av varumärkesplattformen hos företaget för att den ska få ett så

slagkraftigt gensvar som möjligt, och därmed fungera som ett hjälpfult verktyg i varumärkesstrategin. I varumärkesplattformprocessen kan två problematiska överlämningar uppstå. Dessa uppstår när en byrå får en redan existerande varumärkesplattform till sig för omarbetning och utveckling samt när en varumärkesplattform ska överlämnas till företaget och implementering krävs.

Sammanfattningsvis är varumärkesplattformar ett aktuellt ämne som används i stor utsträckning. Konsulter arbetar dagligen med varumärkesplattformar och processen bakom hur en varumärkesplattform växer fram är mycket omfattande. Praktiken hade gynnats av mer forskning och empiriska undersökningar kring ämnet. Slutligen bör en varumärkesplattform spegla hela varumärkesplattformprocessen.



*Modell 1.*

## 5.2 Diskussion

Den kvalitativa undersökningen har bidragit till en djupare förståelse om varumärkesplattformar. Den tidigare avsaknaden av empirisk forskning i ämnet har tillfogats genom djupintervjuer med varumärkesstrateger i byråer, vilka har bidragit med nya insikter och idéer som inte tidigare var bekanta. Studiens induktiva ansats har bidragit till möjligheten att fånga upp nya intressanta

faktorer och aspekter, i det tämligen utforskade ämnet. De intervjuade respondenterna visade bred kunskap angående hur varumärkesplattformar fungerar i praktiken samt ett stort intresse i ämnet. De kunde därmed bidra med användbar kunskap och nya betydelsefulla insikter, vilket kunde stärka kvaliteten av det insamlade materialet. För att kunna stärka kvaliteten ytterligare, samt öka generaliserbarheten, hade ett större antal respondenter varit fördelaktig. Med hänsyn till studiens omfattning och tidsram har utfallet varit givande och insiktsfullt.

### 5.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Studien har visat att det saknas en allmänt vedertagen varumärkesplattform som i bästa fall skulle kunna agera som en gemensam grund att utgå ifrån. Studien bekräftar att varumärkesplattformar är vida använda men att den litteratur som finns idag är normativt skriven med begränsad applicerbarhet då den främst fokuserar på varumärkesplattformars innehåll och struktur. Litteraturen har dessutom ett tydligt fokus på företag som användare och lämnar byråernas perspektiv oberört. Till följd av att det inte finns någon gemensam grund att utgå ifrån arbetar samtliga byråer på sitt eget sätt och tar fram egna varumärkesplattformar, vilket leder till att det uppstår olikheter mellan byråerna och oklarheter råder kring vilka beståndsdelar som bör ingå samt hur arbetet med en varumärkesplattform ser ut. Vad som däremot visat sig vara en viktig faktor för samtliga som arbetar med varumärkesplattformar är att följa de förändringar och trender som uppstår i samhället. Aktuellt idag är att lägga ett stort fokus på att verka och agera syftesdrivet och ha ett emotionellt anslag i sitt budskap. Detta är något konsumenter efterfrågar, vilket därmed är av stor vikt att företagen uppmärksammar och agerar utefter. För att undvika problem bör varumärkesplattformens innehåll anpassas efter de samhällstrender som råder för att kunna förmedla ett trovärdigt budskap och lyckas beröra konsumenterna.

Vidare har studien bidragit till insikten att processen för framtagning av en varumärkesplattform är omfattande. Processen för framtagning av en varumärkesplattform är därför minst lika viktig som innehållet, och bör inkluderas som en del i varumärkesplattformenarbetet. Trots att processen beskrivs av strategierna som en viktig och omfattande process återfinns ingen information om detta i litteraturen. Studien har sett att framtagningsprocessen bör innefatta djupgående informationssökning samt samtal och workshops med kunden. Att ha nära kontakt med kunden



under denna process är av stor vikt då företagen själva ofta har svaren på vad varumärkesplattformen borde fokusera på, medan byrån fungerar som en moderator som lockar fram informationen och idéerna. För att få en helhetlig bild av företaget är det viktigt att samla in idéer och åsikter från olika delar av organisationen. Detta är relevant för att få ett så brett perspektiv som möjligt.

Studien har identifierat ett kritiskt tillfälle i varumärkesplattformars arbetet som i många fall medför problem. Detta är i samband med att en varumärkesplattform överlämnas, där det har utkristalliserats två problem. Det första är när en byrå anlitas och blir tvungen att arbeta med en kunds redan existerande varumärkesplattform som är gjord av en annan byrå. Den andra överlämningen är när en färdig varumärkesplattform ska överlämnas till kunden. I båda fallen är problemet att varumärkesplattformen uppfattas svårförståelig och svår att hantera. Det är viktigt att medvetandegöra för samtliga som arbetar med varumärkesplattformar att överlämningen kan vara problematisk och att det är kritiska moment. Byråerna måste vara noggranna med överlämningen och göra varumärkesplattformen enkel och tydlig för att överlämningen ska vara så smidig som möjligt inför implementering.

Trots att varumärkesplattformar används i stor utsträckning visar studien att de ofta uppfattas komplexa och svårhanterbara. En varumärkesplattform är ett hjälpsamt verktyg för företag och byråer, men det finns stor utvecklingspotential för att varumärkesplattformar ska kunna fungera som ett ännu bättre verktyg än vad det anses vara i dagsläget. Idag är det som tidigare nämnt aktuellt att följa samhällstrender och att ha ett trovärdigt ställningstagande som ska genomsyra hela organisationen, vilket en genomarbetad varumärkesplattform kan bidra till. För att vara ett effektivt verktyg krävs dock återigen att plattformen är gjord på ett så enkelt och okomplicerat sätt som möjligt. Det är viktigt att samtliga i organisationen har god förståelse för och kan harmoniera med varumärkesplattformen.

Det har under studiens gång visat sig att den varumärkesplattform som existerar i litteraturen inte fullständigt kan kategoriseras som en plattform. Detta eftersom litteraturens varumärkesplattform framstår som komplex och statisk i motsats till en plattform som beskrivs som dynamisk och anpassningsbar till händelser och situationer som uppstår. Det har dock visat sig att

varumärkesplattformen som den beskrivs och används i praktiken är mer lik en plattform. I praktiken strävar företagen efter att uppnå en mer dynamisk och anpassningsbar varumärkesplattform. Praktikens användning av en varumärkesplattform kan också mer specifikt liknas vid en organisatorisk plattform. Den bidrar till en bättre kapacitetsbyggnad eftersom denna fokuserar på att förvalta resurser på ett så effektivt sätt som möjligt. Om en varumärkesplattform skulle anta fler egenskaper från den organisatoriska plattformen skulle den innefatta hela organisationen och därmed aspekter så som medarbetare och avdelningar, vilket studien visat vara en intressant möjlig framtidsutsikt.

## 5.4 Förslag till framtida forskning

Det kan vara svårt att generalisera studiens resultat i en större kontext då den är begränsad till ett mindre urval av respondenter med fem konsulter som arbetar med varumärkesstrategi. Ett intressant förslag på framtida forskning är att utföra en liknande undersökning med en kvantitativ forskningsstrategi, med ett större antal respondenter, för att undersöka vidare om det finns några mönster mellan olika byråer och deras sätt att arbeta med varumärkesplattformar. Detta hade kunnat bidra till ett mer generaliserbart resultat samt fungera som ett bra komplement till den kvalitativa forskningen. Även en utvidgning till att studera byråers varumärkesplattformarbete internationellt hade kunnat ge en intressant synvinkel och bas för att undersöka huruvida samma arbetsätt används i olika länder.

Ytterligare förslag till framtida forskning är att djupare undersöka de tre teman som uppkommit i denna studie, vilka berör överlämningsproblematik, huruvida varumärkesplattformen är ett hjälpsamt verktyg eller stjälpande härva, samt om varumärkesplattformen har egenskaper som en plattform eller ett styrdokument. Eftersom litteraturen idag är begränsad både vad gäller processen vid varumärkesplattformarbetet och byrå-perspektivet hade det varit intressant om framtida forskning skulle bygga vidare på denna studies idé om att en varumärkesplattform bör innefatta hela processen för konsulternas varumärkesplattformarbete.

Vidare hade det varit intressant att utföra en mätning eller undersökning kring hur företagen, som är slutanvändarna av varumärkesplattformarna, upplever tjänsten som byråerna erbjuder. På så sätt

hade man kunnat undersöka huruvida företagen upplever att varumärkesplattformen hjälper och fungerar som strategiverktyg. Slutligen hade det varit intressant att försöka identifiera en ”best-practise” för arbetet med varumärkesplattformar, i ett försök att etablera en allmänt vedertagen varumärkesplattform som skulle kunna fungera som en grund eller utgångspunkt.

# Källförteckning

Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 3, s. 347-255.

Autio, E., Gann, D. & Thomas, L. (2014). Architectural Leverage: Putting platforms in context, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, no. 2, s.198-219.

Bahr Thompson, A. (2004). Brand Positioning and Brand Creation, in R. Clifton & J. Simmons (eds), *Brands and Branding*, London: Bloomberg Press, s. 79-96.

Bechhofer, F., Elliot, B., & McCrone, D. (1984). Safety in Numbers: On the use of multiple interviewers. *Sociology*, vol. 18, no. 1, s. 97-100.

Bergström, B. (2009). Effektiv Visuell Kommunikation: Om nyheter, reklam och profilering i vår visuella kultur. 6 uppl. Stockholm: Carlsson.

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

de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, vol. 15, no. 1-3, s. 157-197.

de Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance, *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3-4, s. 441-456.

Gawer, A. (2009). Platforms, Markets and Innovation, Cheltenham: Edward Elgar.

Jung, C. (1990). Psychological Types. 9 uppl. Princeton: Princeton University Press

Kapferer, J-N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced insights & strategic thinking. 5 uppl. Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). Marketing Management. 15 uppl. Pearson Global Edition.

LeCompte, M., & Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research, *Review of Educational Research*, vol 52, no. 1, s. 31-60.

- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (2016). Utredningsmetodik. 4 uppl. Studentlitteratur: Lund.
- Melin, F. (1999). Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken. 1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Melin, F., & Hamrefors, S. (2007). Den Värdeskapande Varumärkesstrategin [pdf] Tillgänglig online: [http://hamrefors.se/Publikationer/07\\_1\\_varumarke.pdf](http://hamrefors.se/Publikationer/07_1_varumarke.pdf) [Hämtad 28 Mars 2019].
- Mårtensson, R. (2016). Marknadskommunikation: Kunden, varumärket, lönsamheten. 3 uppl. Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin. (u.å.). Tillgänglig online: [https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/attribut-\(2\)](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/attribut-(2)) [Hämtad 4 maj 2019].
- Pearson, C. (u.å.). Archetypal Branding. Tillgänglig online: <http://www.carolspearson.com/archetypal-branding/> [Hämtad 20 maj 2019].
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från Stoff till Studie: Om analysarbetet i kvalitativ forskning. Lund: Studentlitteratur.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind United States: McGraw-Hill.
- Robertson, D., & Ulrich, K. (1998). Planning for Product Platforms, *Sloan Management Review*, vol. 39, no. 4, s. 19-31.
- Sawhney, M. (1998). Leverage High-Variety Strategies: From portfolio thinking to platform thinking, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, s. 54-61.
- Svenska Akademien. (u.å.). Tillgänglig online: <https://svenska.se/tre/?sok=vision&pz=1> [Hämtad 4 april 2019].

Urde, M. (2003). Core Value-Based Corporate Brand Building, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7, s. 1017-1040.

Wheelwright, S., & Clark, K. (1992). Creating Project Plans to Focus Product Development, *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 2, s. 70-82.

# Bilaga

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Bakgrund:

- Vad har du för position på ditt företag idag? Och vad innebär den?

### Varumärkesplattform i byrån:

- Vilka delar består er varumärkesplattform av och kan du förklara de olika delarna?
  - Hur hänger dessa delar ihop och varför måste de finnas med?
- Vad ser du för likheter och skillnader mellan er plattform och andra plattformar?
- Känner du till när och hur har er varumärkesplattform tagits fram?
- Vad är en bra respektive dålig plattform enligt dig?
  - Har du något exempel på när det inte fungerat?

### Processen med kund:

- Hur ser processen ut för framtagning av en varumärkesplattform för en kund?
- Hur lång tid tar det?
- Vem är inblandad? (hos byrå och kund)
- Finns det någon del i varumärkesplattformen som ni jobbar extra mycket med eller som ni anser vara av större relevans?

### Processen efter:

- Hur ser processen ut efter att en varumärkesplattform är framtagen för en kund?
- Implementering? Svårigheter?
- Vidare kontakt?
- Upplever du att kunden förstår och arbetar med den senare? (och på vilket sätt)

### Utvecklingspotential / Problematik:

- Vad skulle kunna bli bättre enligt dig - Ser du någon utvecklingspotential?
- Anser du att det finns något problematiskt med varumärkesplattform? Vad?