

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för  
Företagsekonomi

# **Branding**

## **- en kvalitativ studie av Åland Posts varumärkesarbete**

Helmiina Manner, Simon Söderberg



Datum för publicering: 13.05.2016  
Handledare: Thor-Björn Wik

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Helmiina Manner, Simon Söderberg
Arbetets namn:	Branding- en kvalitativ studie av Åland Posts varumärkesarbete
Handledare:	Thor-Björn Wik
Uppdragsgivare:	

### Abstrakt

Idag måste man differentiera sig på något sätt när konkurrensen är stor och produkterna är väldigt homogena. Detta kan lättast göras med branding då det också fungerar som en kvalitetsgaranti. Ett starkt varumärke ökar den upplevda kvaliteten samt minskar konsekvenserna vid fel. I andra ord ger ett starkt varumärke mycket flexibilitet till märkesinnehavaren.

Syftet med det här arbetet var att undersöka hur man kan bygga upp ett starkt varumärke. Detta har gjorts med hjälp av olika teorier om ämnet branding. Man kan säga att för att skapa ett starkt varumärke måste man ha produkter eller tjänster av en högre kvalitet än konkurrenternas, vara differentierad samt få sin personal att förmedla varumärkets värderingar. För detta behöver varumärket ha en tydlig identitet. Skillnader mellan B2C och B2B varumärken diskuteras kortfattat.

Dessutom har Åland Post använts som exempel i en kvalitativ undersökning av hur de arbetat med re-branding av sitt varumärke i praktiken. Resultat har analyserats med hjälp av lämplig teori vilken säger att Åland Post har för det mesta arbetat på ett välstrukturerat sätt som kan leda till ett starkt varumärke.

Riktlinjer till ett företag som tänker arbeta med sitt varumärke ges i form av en enkel checklista.

### Nyckelord (sökord)

Varumärke, varumärkesuppbyggandet, kommunikation

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2016:21	1458-1531	Svenska	42 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
16.05.2016	13.05.2016	20.05.2016

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Study program:</b>	Business Administration
<b>Author:</b>	Helmiina Manner, Simon Söderberg
<b>Title:</b>	Branding – a qualitative study on the re-branding of Åland Post
<b>Academic Supervisor:</b>	Thor-Björn Wik
<b>Technical Supervisor:</b>	

### Abstract

It is important for a company to differentiate itself due to the strong competition and homogenous products of today's markets. This is most easily done with branding which can also act as quality assurance for the company/product. A strong brand increases the experienced quality and allows for more mistakes. In other words a strong brand gives the brand owner a much higher degree of flexibility towards all interested parties.

The aim of this work was to research how one can build a strong brand. This has been done with help from varied theories about branding.

To be able to build a strong brand one has to have high quality products or services, be differentiated, and get one's personnel to channel one's values. This requires a clear brand identity. The differences between B2C and B2B brands are discussed shortly.

The Åland Post is used as a qualitative case study into how they have worked with the re-branding of their brand. The results have been analysed with relevant theory, which says that Åland Post has worked in a well-structured way that can lead to a strong brand.

Guidelines for companies that are planning on working with branding are given in the form of a checklist.

### Key words

Brand, Strong brands, Brand management, building brands, communication

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2016:21	1458-1531	Swedish	42 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved on:</b>
16.05.2016	13.05.2016	20.05.2016

## INNEHÅLL

1	INLEDNING .....	1
1.1	Avgränsningar.....	1
1.2	Syfte.....	1
1.3	Metod.....	2
1.3.1	Allmänt om olika forskningsmetoder.....	2
1.3.2	Kvalitativ forskningsmetod.....	2
1.3.3	Urvalsmetod.....	2
1.3.4	Datainsamlingsmetod.....	3
2	TEORI.....	4
2.1	Bakgrund.....	4
2.1.1	Affärsutvecklingen.....	4
2.1.2	Vad är marknadsföring?.....	4
2.1.3	”Brandings” begynnelse.....	5
2.2	”Branding”.....	6
2.2.1	Fördelar med ett starkt varumärke.....	6
2.2.2	Grunderna för ett varumärke.....	7
2.2.3	Olika sorters varumärken.....	8
2.2.4	Vilket sorts varumärke?.....	9
2.2.5	Vad består ett varumärke av?.....	10
2.3	Varumärkesbyggande i företag.....	13
2.3.1	”Brand equity”.....	13
2.3.2	Varumärkeslojalitetsmodeller.....	13
2.4	Varumärkesutveckling.....	23
2.4.1	Linjeutvidgning.....	24
2.4.2	Varumärkesutvidgning.....	24
2.4.3	”Multibrands”.....	24
2.4.4	Nya varumärken.....	25

2.5	”Branding” för B2B .....	25
2.6	Varför är det svårt att bygga upp ett starkt varumärke?.....	27
3	RESULTAT OCH ANALYS .....	29
3.1	Bakgrundsinformation om Åland Post .....	29
3.2	Analys av intervjun .....	29
3.3	Diskussion om analysen.....	35
3.3.1	Ett eller flera brands .....	35
3.3.2	Registrering .....	35
3.3.3	Byte av namn & logo.....	35
3.3.4	”Co-branding” .....	36
3.3.5	Värderingar.....	36
3.3.6	Differentiering .....	36
3.3.7	Kommunikation.....	36
3.3.8	Internutbildning .....	36
3.3.9	Representant .....	37
3.3.10	Arbetsprocessen.....	37
3.3.11	Logotyp.....	37
3.3.12	Vision & kundlöfte .....	37
3.3.13	Budget.....	38
4	SLUTSATS .....	39
4.1	Problem under arbetet .....	40
4.2	Validitet .....	40
4.3	Reliabilitet.....	41
4.4	Fortsatt forskning .....	41
4.5	Checklista.....	42
	LITTERATURFÖRTECKNING .....	
	BILAGOR .....	
	Bilaga 1.....	

Bilaga 2.....

Bilaga 3.....

# 1 INLEDNING

När vi tänker på varumärken kommer vi att tänka på Coca Cola, McDonald's, BMW och iPhone. Det är starka varumärken, men varför? Vad är det som de företagen har gjort för att sticka ut ur mängden? Varför tänker vi inte på Pepsi, Max, Mercedes eller HTC? Vad är det de förstnämnda har gjort som inte de andra har gjort för att få ett så starkt varumärke?

Statistik visar att 80-90 % av nya varumärken inte lyckas med att skapa ett framgångsrikt varumärke (Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003). Vad är det då som krävs för att skapa ett starkt varumärke och vad är fördelarna med att ha ett starkt varumärke? Kan man skapa ett starkt varumärke när som helst eller måste man ha varit aktiv en längre tid för att kunna bygga upp ett starkt varumärke?

Det är en viktig del i dagens samhälle att ha ett starkt varumärke då det är en stor del av dagens marknadsföring. För har man ett starkt varumärke så är det inte bara ett företag man är, utan man uppfattas mera som en person som har värderingar, tar sitt ansvar genom CSR (Corporate Social Responsibility) men även har man vissa förväntningar på produkter som säljs under varumärket. Det kan vara att en viss kvalitet förväntas eller att designen förväntas vara på ett visst sätt.

Vi vill svara på hur man aktiverar ett varumärke, hur lång tid det tar och vad man ska tänka på då man skapar ett varumärke för att det skall bli framgångsrikt. Skall man ha ett eller flera varumärken?

Med det här i åtanke blir vi att fundera på vad det finns för fördelar med att ha ett starkt varumärke. Kan man ta ett högre pris eller blir den upplevda kvalitén högre? Behöver man marknadsföra sig lika mycket eller stärker brandet marknadspositionen så mycket att marknadsföringen inte behöver vara lika påtryckande.

## 1.1 Avgränsningar

Undersökningen kommer att avgränsas till ett företag på Åland, nämligen Åland Post, för att kunna fokusera på undersökningens kärna, det vill säga varumärkesbyggandet.

## 1.2 Syfte

Syftet med den här undersökningen är att klargöra vad Åland Post har gjort för att aktivera sitt varumärke, alltså få ett starkt varumärke samt hur arbetet gick till. Dessutom skall

man kunna använda det här arbetet för att få lite riktlinjer till hur man kan aktivera sitt varumärke.

## **1.3 Metod**

### **1.3.1 Allmänt om olika forskningsmetoder**

Det finns huvudsakligen två forskningsmetoder: den kvalitativa och den kvantitativa. De kan användas i kombination med varandra för de kompletterar varandra och har sina för- och nackdelar. Den kvalitativa forskningsmetoden är bättre om man vill samla in information om få undersökningsenheter, gå på djupet och bilda en helhetsbild av fenomenet. Med kvantitativ forskning kan man däremot bygga en bredare bild av många undersökningsenheter. Man kan forska i sitt ämne systematiskt och se statistiska samband mellan olika variabler. För att kunna dra slutsatser om hela populationen måste stickprovet väljas slumpmässigt och motsvara populationen. Detta är inte praktiskt med kvalitativ forskning. (Holme & Solvang, 1997, ss. 75-88)

### **1.3.2 Kvalitativ forskningsmetod**

I en kvalitativ undersökning kommer forskaren väldigt nära forskningsobjektet. Hen har en direkt relation till undersökningsenheten därför att hen skall komma åt forskningsproblemet inifrån. Detta för att kunna förstå situationen från den undersöktes perspektiv och därifrån beskriva undersökningsproblemet så väl som möjligt. Resultatet blir då subjektivt (Holme & Solvang, 1997, ss. 75-88). Ett vanligt sätt att forska kvalitativt är så kallad fallstudie. Där väljer man ett eller flera fall som skall undersökas som representanter av undersökningsproblemet. Man kan fokusera på ett fall istället för att sprida sina resurser för tunt och då få en bättre förståelse av problemet. (Ejvegård, 2009, ss. 35-36)

Ett deduktivt forskningssätt betyder att man först utvecklar en teori och baserar slutsatser till den. Detta betyder att slutsatserna som man kan dra är mycket påverkade av teorin. Forskaren måste vara försiktig med att inte medvetet tolka resultatet på ett visst sätt och då missa viktiga nyanser (Olsson & Sörensen, 2011, s. 48). Ett annat kännetecken för kvalitativ undersökning är att man kan samla in mera information vid behov. (Bryman & Bell, 2011, ss. 394-399)

### **1.3.3 Urvalsmetod**

Hur man väljer sin undersökningsenhet har stor betydelse i en kvalitativ undersökning därför att själva metoden är väldigt tidskrävande och man högst troligen har möjlighet att



samla in data från ett begränsat antal undersökningsenheter. De väljs ofta strategiskt så att man kan få en så representativ bild av undersökningsproblemet som möjligt trots att representativitet vanligtvis inte är ett mål med kvalitativ forskning. Detta kräver dock att man är väldigt insatt i sitt ämne. (Holme & Solvang, 1997, ss. 101-105)

#### **1.3.4 Datainsamlingsmetod**

Det finns olika sätt att samla in data i en kvalitativ undersökning, till exempel observation eller intervju. Det är vanligt att utföra en så kallad expertintervju när man vill få information om ett specifikt område. Intervjuaren måste vara försiktig att hen inte påverkar resultatet genom sitt eget beteende. Intervjuaren skall vara neutral och inte visa sina egna åsikter varken när man ställer frågorna eller när man hör den intervjuades svar därför att den intervjuade lätt kan bli påverkad. Det är viktigt att vara medveten om hur mycket intervjuarens beteende kan påverka resultatet för att kunna minimera dessa effekter. Därför är det bättre att formulera frågorna på förhand så att de inte är ledande, det vill säga göra en strukturerad intervju. Motsatsen är en ostrukturerad intervju där man formulerar frågorna först vid intervjutillfället. En sorts mellanform är en semi-strukturerad intervju där man har formulerat frågorna eller ett utkast till dem på förhand vilket kan justeras vid intervjun framkommande saker. (Ejvegård, 2009, ss. 51-55)

Vi valde att kvalitativt undersöka hur ett företag arbetat i praktiken för att bygga upp sitt varumärke. För att undersöka detta problem gjorde vi en fallstudie med Åland Post som exempelfall. Posten valdes strategiskt därför att de hade precis genomgått en re-branding av sitt varumärke. Information om deras arbete samlades in genom en semi-strukturerad expertintervju med en person som hade deltagit i hela re-branding-processen, vilket ledde till väsentlig information och ökar undersökningens validitet. Resultat jämfördes med teorin som hade formulerats från litteraturstudier.

## 2 TEORI

### 2.1 Bakgrund

#### 2.1.1 Affärsutvecklingen

Industrialiseringen på 1700-talet gjorde att handeln och den industriella utvecklingen började ta fart i Sverige. Fast handeln ökade så dominerade tillverkningen till långt in på 1900-talet. Generellt var det så att stora företag under den här tiden arbetade för staten och för andra statliga beställningar och mindre företag hade sina fasta lokala kundkretsar. (Dahlblom & Karin, 2010)

Samtidigt som utvecklingen av tekniken har hjälpt industrin att automatiseras och globaliseras har inriktningen på tillverkning förflyttats mer och mer mot handel. Vid slutet på 1900-talet hade förflyttningen kommit så långt att det var första gången som Sverige hade flera sysselsatta med handel än med tillverkning. Alltså hade samhället i Sverige under hundra år förändrats från ett bondesamhälle till ett industrisamhälle till handelssamhälle. (Dahlblom & Karin, 2010)

Under 1900-talet fokuserade man främst på organisationen och att effektivisera den så mycket som möjligt, vilket har lett till att idag är vi bra på att tillverka effektivt. Men nu under 2000-talet har man börjat fokusera mera på försäljningen, med andra ord marknadsföringen. Detta i sin tur leder till att marknadsföringen har gått från att vara en av många uppgifter ett företag har till att vara den viktigaste. (Dahlblom & Karin, 2010)

#### 2.1.2 Vad är marknadsföring?

Vad är marknadsföring egentligen? Den enklaste definitionen är: Marknadsföring är att underhålla lönsamma relationer till kunden. Alltså marknadsföring är att hålla kvar lönsamma kunder, men på samma gång skall man locka till sig nya kunder. Vanligtvis lockar man nya kunder genom att lova ett högt kundvärde och man håller kvar gamla kunder genom att hålla dem nöjda. Det är inte så lätt att särskilja på vilka som är nya kunder och vilka som är gamla kunder och det blir bara svårare. Det som är säkert är att kunder kommer ihåg dåliga erfarenheter samt extraordinär service. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Idag vet man väldigt mycket om marknadsföring redan, det finns överallt runt omkring dig. Det kommer reklam på (nästan) alla hemsidor, på tv:n, i tidningen och på Facebook för att nämna några. Många tror att marknadsföring bara handlar om att sälja, men idag

handlar det mera om att tillfredsställa kundens behov. Man måste alltså förstå vad kunden kan ha som behov, skapa produkter som tillfredsställer de här behoven till rätt pris och sen förklara varför kunden behöver dem här så kommer produkten att marknadsföra sig själv. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Det finns väldigt många olika sorters marknadsföringsstrategier, men vi skall titta lite närmare på ”branding” i det här arbetet.

### **2.1.3 ”Brandings” begynnelse**

Det finns en historia från antikens Grekland som berättar om när man sålde oljelampor. När detta utspelade sig gick det inte att veta vilken oljelampa som kommer att brinna längst eftersom de alla såg likadana ut. Det var en speciell tillverkare som tillverkade oljelampor av säreget slag, han fäste ett speciellt märke på sina oljelampor. Det gjorde att människor visste vem tillverkaren var. Det här var alltså en sorts ”branding”; då man såg hans märke på lamporna så visste man att det var bra kvalitet på de här lamporna. (Nilson, 2000)

På samma sätt har folk märkt sina olika produkter med sina egna varumärken, till exempel märkte en smed sina arbeten på ett visst sätt och konstnärer började med att skriva sina namn på tavlorna för att visa att det är ett äkta arbete från just denna konstnär. (Nilson, 2000)

Alltså har varumärken funnits länge, men det var på 1800-talet när järnvägen utvecklades som det blev nödvändigt att skapa ordentliga varumärken. Det var för att nu var inte produkterna endast begränsade till den lokala marknaden där man visste vem som tillverkade produkter av bra kvalitet. Dessutom började industrin och massproduktion utvecklas mera samtidigt. Alltså blev det nödvändigt att märka sina varor för att garantera kvalitet samt för att kunderna skulle hitta samma vara igen. (Nilson, 2000)

Det var vanligt att man skapade varumärken av sina egna namn, såsom Ford, Felix, Guinness och Ericsson. Det blev känt hur viktigt det var med bra varumärken; det var många som spenderade mycket pengar och tid på att komma på bra namn. (Nilson, 2000)

## 2.2 "Branding"

### 2.2.1 Fördelar med ett starkt varumärke

För 20 år sedan var det vanligt att en dagligvarubutik hade ca 3 000-5 000 artiklar men idag är det vanligt att en dagligvarubutik har mellan 20 000-25 000 artiklar. Det gör att beslutsprocessen för kunderna idag är svårare när det finns så många olika produkter att välja mellan. Svårare blir det också när många utav produkterna inte differentierar sig så mycket från varandra nu för tiden. För att ta som exempel ansågs Skoda vara ett dåligt bilmärke förr i tiden och BMW ansågs vara av bättre kvalité, men idag är det ingen större skillnad mellan bilmärkena längre då man bara tittar på att komma från punkt a till b. Sedan är det en annan historia om man tittar på komfort. Det här leder till att kunderna tittar mera på vilket varumärke man köper när det gäller viss sorts produkter. (Nilson, 2000)

Har man ett starkt varumärke så kommer det varumärket ha ett eget värde. Men vad är det som gör att ett starkt varumärke har sitt eget värde? Ett starkt varumärke skapar förtroende, inte bara till sina egna kunder utan också till dem som har haft indirekt kontakt med det varumärket. Det är vida känt att Volvo jobbar mycket med säkerheten på sina bilar, det vet många som aldrig haft en egen Volvo, alltså har man ett förtroende för Volvo. (Nilson, 2000)

En annan fördel med att ha ett starkt varumärke är att det blir mycket svårare att penetrera marknader med nya varumärken. För att ta som exempel om man tittar på mobiltelefonen så domineras det utav iPhone och Samsung (IDC research, 2016). Det här betyder att det är väldigt svårt att ta över marknadsandelar på den här marknaden för att dessa varumärken har byggt upp ett förtroende hos kunderna vilket gör att de har skaffat sig en lojal kundbas. (Nilson, 2000)

När man redan har ett starkt varumärke har man redan skaffat förtroende hos sina kunder vilket betyder att man som leverantör kan bli lättare förlåten för misstag. Ifall man beställer in papper till kontoret från en ny leverantör och de här papperna bara fastnar i skrivarna, så kommer man garanterat att få klagomål på pappret från andra avdelningar. Om man istället beställt från en känd leverantör som har skickat bra papper så kommer man att få mindre klagomål då man kommer att förklara de dåliga papperna som en engångsföreteelse som inte kommer att upprepas igen. Här har då alltså ett starkt varumärke sparat en kund åt leverantören. Med andra ord, om man köper från ett starkt

varumärke så är toleransen för fel lite större, då man redan har ett förtroende för leverantören. Därför blir det bara viktigare att arbeta med att bygga upp ett starkt varumärke. (Nilson, 2000)

En annan fördel med att ha ett starkt varumärke är att man kan ta ut ett högre pris för sina produkter. Uncle Ben's ris säljs till ett pris som är mellan 100 till 300 procent mera än andra konkurrerande risvarumärken. Det här kan de göra för att de var först med att göra sitt ris "non-sticky" men den här egenskapen har nu blivit generell istället för specifik. (Nilson, 2000)

Ett starkt varumärke betyder som sagt förtroende och är mer attraktivt till alla möjliga intressenter: kunder, anställda, leverantörer, investerare med mera. Alltså har man flera valmöjligheter. Det innebär att man kan välja vem som man vill samarbeta med från de anställda till distributionskanaler och andra partners. Andra vill satsa på ett starkt varumärke vilket möjliggör dess utveckling mer långsiktigt. Det vill säga man kan utveckla kundrelationer och klara sig bättre i lågkonjunkturer. När det finns kontinuerlig efterfrågan behöver man inte heller konkurrera med extremt låga priser. Man kan istället fokusera sig på att utveckla relationer till återförsäljare och andra representanter som i sin tur kan ge bättre service till kunder vilket leder till ett ännu starkare varumärke. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

### **2.2.2 Grunderna för ett varumärke**

Varumärken är mera än deras namn och symboler; de är en stor del utav relationen till en kund. Walter Landor har sagt "Products are created in the factory, but brands are created in the mind" (Trout, 2007). Det kan man fritt översätta till: "En produkt skapas i en fabrik, men ett varumärke skapas i människors hjärnor". Ett varumärke kommer att väcka en känsla eller ett minne hos en kund, vilket gör det till en av de viktigaste delarna för att bygga en stark relation till en kund. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Det finns många personer som anser att varumärket är det viktigaste som ett företag kan ha. En före detta VD på McDonald's har sagt att om alla deras tillgångar, byggnader och utrustning skulle bli förstörda tack vare en katastrof så skulle det inte ta lång tid för dem att låna pengar och tjäna in allting igen som de skulle ha förlorat för att de har ett så starkt varumärke. Det här betyder alltså att varumärken är värdefulla (Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004) och väldigt viktiga verktyg för ett företag. De måste utvecklas och underhållas. Det kan vara väldigt svårt att uppskatta ett finansiellt värde på ett varumärke

men ju starkare det är desto högre värde. Det kan vara fråga om enorma belopp. Till exempel Googles brand är uppskattat till ungefär 120 miljarder dollar år 2015 (Interbrand, 2016). (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Men det är inte bara företag som har ett varumärke, nästan alla har ett varumärke, såsom kyrkor, klubbar, skolor, städer och länder. Många städer har börjat med att aktivt jobba med att skapa sig ett attraktivt varumärke, till exempel Nyköping i Sverige har jobbat aktivt med det här. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

”Branding” behöver inte endast inrikta sig till kunder, det finns företag som jobbar med så kallad ”employer branding” också. Det är företag som har förstått att det inte bara är företaget i sig som har gjort företaget framgångsrikt utan att även de anställda står för sin del utav framgången. Genom att jobba med ”employer branding” kommer företaget att vara en bra arbetsplats vilket i sig lockar till sig kompetenta sökande till företaget. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Det finns tre olika sorters målsättningar som man måste tänka på när man skall bygga upp ett starkt varumärke. Affärsmålsättningar formuleras i sin helhet och täcker begrepp som lönsamhet och tillväxt. Det andra är marknadsmål, målet som marknadsföringsavdelningen skall sträva efter att uppnå, såsom att öka marknadsandelen med 1 procent i året. Till sist har vi kommunikationsmål, som formuleras utifrån det som varumärket kan påverka såsom attityder och kännedom. För att det här skall vara kostnadseffektivt skall de gärna harmonisera med varandra. (Nilson, 2000)

### **2.2.3 Olika sorters varumärken**

Förr i tiden räckte det med att man märkte sitt namn eller sin symbol på produkten och så var varumärkningen klar, men idag finns det massor med olika sorters varumärken. Man kan dela upp dem i fyra olika grupper för att göra det lite mera överskådligt. Grupperna är koncernvarumärken, företagsvarumärken, produktgruppsvarumärken och produktvarumärken. (Nilson, 2000)

#### **2.2.3.1 Koncernvarumärken**

Koncernvarumärken är precis som det låter, ett varumärke av en hel koncern. Det har blivit populärare på senare tid, när man gärna vet vem som står bakom produkten. Det här är mest för att veta om man kan lita på tillverkaren att det är kvalitet samt att det inte finns några mindre etiskt godkända saker bakom företaget som till exempel barnarbete eller

dåliga arbetsförhållanden. Men det passar bara att använda ett koncernvarumärkes strategi om man har få produkter eller tjänster, annars finns risken att alla produkter bara flyter ihop och alla värden som vi pratar om senare försvinner och att endast de generella finns kvar. (Nilson, 2000)

### **2.2.3.2 Företagsvarumärken**

Företagsvarumärken är när ett företag använder samma varumärke för alla sina produkter, vilket har sina fördelar som skalfördelar som betyder att det inte blir så kostsamt att jobba med varumärken. Men även samma nackdel kan finnas här som i koncernvarumärken, att det blir för allmänt och att de individuella värdena försvinner. (Nilson, 2000) (Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004)

### **2.2.3.3 Produktgruppsvarumärken**

Produktgruppsvarumärken är när flera produkter som påminner om varandra förs in under samma varumärke. Här finns fördelarna kvar med skalfördel. Den största nackdelen med det här är att man måste ha en del självdisciplin för att man inte ska föra in för många produkter in under samma grupp. Gör man det försvinner värdet för de individuella produkterna precis som i de andra sorterna. (Nilson, 2000)

### **2.2.3.4 Produktvarumärken**

Till sist har vi produktvarumärken som är varumärken på produktnivå. Här är fördelen att man kan fokusera på en produkt, alltså kan man utveckla ett väldigt bra varumärke för den här produkten. Nackdelen är att man inte har några skalfördelar alls; alltså det är inte kostnadseffektivt att arbeta med produktvarumärken. Väldigt många varumärken har börjat som produktvarumärken och sedan konverterat till produktgruppsvarumärken. (Nilson, 2000)

## **2.2.4 Vilket sorts varumärke?**

Det första man skall tänka på i samband med varumärkesuppbyggandet är den övergripande strategin, det vill säga vilken typ av varumärke man skall bygga upp. Man kan välja mellan något av de ovanstående alternativen. Ett varumärke räcker antagligen, och det ökar tydligheten mot målgruppen. Håller man enkelhet i sitt varumärkesarbete så är det lättare att nöta in varumärket hos målgruppen, då det inte blir otydligt och motsägande. Det blir också lättare för de anställda att föra vidare de värderingar och löften som ett varumärke har än flera (Carlén & von Essen, 2010). Enligt Leek &

Christodoulides (2011) kan man anta att trenden går mot företagsvarumärken och de tror att i framtiden kommer man att fokusera endast på stora koncern/företagsvarumärken.

### **2.2.5 Vad består ett varumärke av?**

Ett varumärke består utav namn, logo, löften och värderingar. Tillsammans skapar de en identitet. Värderingar och varumärkesidentitet förklaras senare i texten.

#### **2.2.5.1 Namn**

Oberoende av vilken typ av varumärke man skall bygga upp kommer det ta lång tid, eftersom ett varumärke skapas i kundernas medvetande. När man ska börja forma sitt varumärke måste man börja med att ta fram ett namn till varumärket. Samtidigt skall varumärket registreras för att undvika bortkastat arbete med varumärkesuppbyggandet; namnet får inte redan vara upptaget (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011). Namnet får inte vara en precis beskrivning av varan eller tjänsten, för man kommer inte att lyckas registrera det namnet som ett varumärke (Carlén & von Essen, 2010). Enligt Melin (1999) börjar varumärkesuppbyggande också med ett registrerat varumärke.

Att välja det rätta namnet för sitt varumärke är inte enkelt. Man skall ta hänsyn till produkten och dess fördelar, målmarknaden och marknadsföringsstrategin. Efter detta blir valet en blandning av vetenskap, konst och instinkt och man kommer därmed att veta hur det lyckades i efterhand. Det finns dock några riktlinjer till att välja det rätta varumärkesnamnet. Namnet skall vara lätt att uttala, känna igen och komma ihåg. Det skall helst berätta någonting om produktens kvaliteter och fördelar. Det skall också vara distinkt, utvidningsbart (till exempel mot "sub brands") och lätt att översätta till andra språk. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Det rekommenderas att varumärkets namn och bolagets namn skall vara samma om det finns möjlighet. Det får gärna differentiera sig från konkurrenternas namn. Men man måste tänka på vad namnet betyder internationellt med; det får inte associeras eller betyda något som gör det omöjligt att expandera internationellt i framtiden. (Carlén & von Essen, 2010)

Kunden måste veta vilken vara det är som den vill ha. Det går inte att bygga lojalitet om kunden inte känner igen produktens varumärke. Därför skall man gärna ha en logo och ett namn som är lätt att känna igen. Till exempel sätter man på bananer små klisterlappar



på dem för att kunden skall veta vilka bananer de köper. Skulle inte de här lapparna finnas på bananerna så vet man aldrig vilka bananer man köper. (Nilson, 2000)

### 2.2.5.2 Logo

En tydlig design för varumärket är viktigt, man bör låta det ta tid att hitta rätt hur varumärket skall presenteras visuellt. Att ta hjälp utav någon med erfarenhet som kan hjälpa till att designa logon för varumärket är bra. Designen skall vara stilren det vill säga fri från så mycket onödig information som möjligt. Goda pedagoger serverar små portioner av information åt gången, men dåliga försöker trycka ut så mycket information som möjligt. De goda pedagogerna skall stå som exempel för logon som skall stå för en aspekt och inte hela löftet, annars blir logotypen svårare att läsa. Man bör förvandla logon till en vän. Det kan vara att använda sig utav en figur som man kan relatera till, till exempel Smokey Bear (figur 1), en tecknad björn som utbildar människor hur skogsbränder kan undvikas. När man beställer designen ska man vara aktiv och dela med sig av vad organisationen gillar för designer och vad som inte passar för organisationen. Man bör ta fram flera olika prototyper av logon, gärna med olika vinklingar, till exempel en konventionell, en elegant och en tredje lite stöddigare. (Carlén & von Essen, 2010)



Figur 1 Smokey Bear, ett exempel på en symbol/representant (Elmore County Emergency Management Agency, 2016)

Logon skall kunna anpassas på olika storlekar, den kanske skall synas ute på ett köpcentrum flera meter lång men den ska kanske också synas på en penna. Designen skall skilja sig från konkurrenternas, annars blir den en i mängden och ofta är den utstickande designen mera intressant. Logon ska inte bara inrikta sig till branschen, den skall tilltala alla och bli förstådd av alla. Designen skall liksom allt annat vara tidlös. Men man måste

också tänka på vid internationalisering på samma saker som med namnet, att det inte associeras med något dåligt samt att logon inte är upptagen. (Carlén & von Essen, 2010)

En symbol kan vara en viktig del av varumärkets identitet. Symbolen kan ge struktur till varumärket via en gemensam visuell stil. Den kan till och med vara en metafor för någon av varumärkets fördelar eller så kan den visa varumärkets arv. (Aaker, 1996)

#### **2.2.5.2.1 Representant**

Man kan välja att ha en representant för sitt varumärke. Det kan vara en fantasifigur eller en riktig person, risken med att ha en riktig person är att den här personen inte går att kontrollera, den kan hamna i olika skandaler. Den ändrar utseendemässigt med tiden vilket gör att ansiktet utåt också ändras. Den kan endast vara på ett ställe i taget. Men om man väljer att ha en fantasifigur så kommer organisationen att ha full kontroll över figuren. Den kommer inte att hamna ut för skandaler, den kommer alltid ha samma utseende, man kan skraddarsy fysiska egenskaper, ska den vara lång eller kort? Den kan även klonas och vara på flera ställen samtidigt. Det man skall tänka på när man tar fram en fantasifigur är att den skall vara tidlös, alltså att den inte är en trend samt att den inte ska associeras med något dåligt i andra kulturer (Carlén & von Essen, 2010). Detta möjliggör att kunden kan identifiera sig med varumärket och är grunden till kund-varumärkes-relationen. Varumärkespersonlighet kan också hjälpa kommunicera produktattribut till kunder. (Aaker, 1996)

#### **2.2.5.3 Löfte**

Med löfte menas vad skapar vårt varumärke för mervärde till kunderna. Löftet skall fungera lika bra nu som om 100 år; alltså får det inte vara bundet till en viss teknologi eller trend. Löftet skall också vara enkelt att förstå; det skall helst gå att förmedla löftet genom en enkel slogan. Det viktigaste är att uppfylla löftet, för annars kommer tilliten för varumärket att förstöras. Varumärkets löfte består både av fakta och känslor; det är alltid bra att backa upp löftet med fakta men för att väcka intresset hos kunderna skall löftet väcka känslor hos kunderna. Det här är för att det är lättare att komma ihåg en känsla som ett varumärke förmedlar jämfört med en mängd fakta som varumärket lovar. (Carlén & von Essen, 2010)

Löftet måste fylla ett behov som kunderna har men det finns en risk vid marknadsutvidgning att löftet inte är relevant på den nya marknaden. Med det här i åtanke måste man ändå tänka på att varumärket inte skall erbjuda något som passar alla, vilket

gör att varumärket blir för otydligt och motsägelsefullt. Ett varumärke kan inte ge ett löfte om att vara gammaldags och nyskapande på samma gång. (Carlén & von Essen, 2010)

## **2.3 Varumärkesbyggande i företag**

Målet med ett starkt varumärke är lojala kunder som bidrar till hög ”brand equity”. Det finns ingen rätt lösning till hur man skall bygga upp ett varumärke. Däremot finns det flera olika modeller som försöker förklara hur man kan göra detta. Vi går genom två av dem. Kotler och Kellers varumärkesresonansmodell fokuserar på varumärkesuppbyggandet ur kundens perspektiv det vill säga vad kunden kräver för att kunna skapa en betydande relation till ett varumärke. Melins modell fokuserar mer på varumärkesuppbyggandet ur företagets synvinkel. I det här arbetet fokuserar vi på hur ett företag kan bygga upp ett varumärke. Alltså passar Melins modell bättre och därför har vi valt att fokusera på den.

### **2.3.1 ”Brand equity”**

Hur kunder responderar till ett visst varumärke och dess marknadsföring beror på hur väl de känner till varumärkesnamnet. Denna differentieringseffekt kallas för ”brand equity” (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011). Enligt Aaker (1996) består ”brand equity” av en mängd av tillgångar. Dessa tillgångar är varumärkeskännedom, varumärkeslojalitet, upplevd kvalitet samt brand associationer som tillsammans skapar ”brand equity” för både kunder och företag. Man måste förstå att olika tillgångar skapar värde på olika sätt. Ju starkare varumärke man har desto högre är ”brand equity” som kan vara positiv eller negativ. Målet är förstås ett starkt varumärke som kunder kan ha ett djupt samband med. För att det skall skapas ett djupt samband måste varumärket vara distinkt och relevant mot kundens behov (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011). När man har skapat ett emotionellt band med kunden är hen beredd att göra lite extra för att få tag på din produkt. Det kan vara en längre leveranstid eller kanske som IKEA att kunden ofta kör en omväg för att ta sig till deras butiker. (Nilson, 2000)

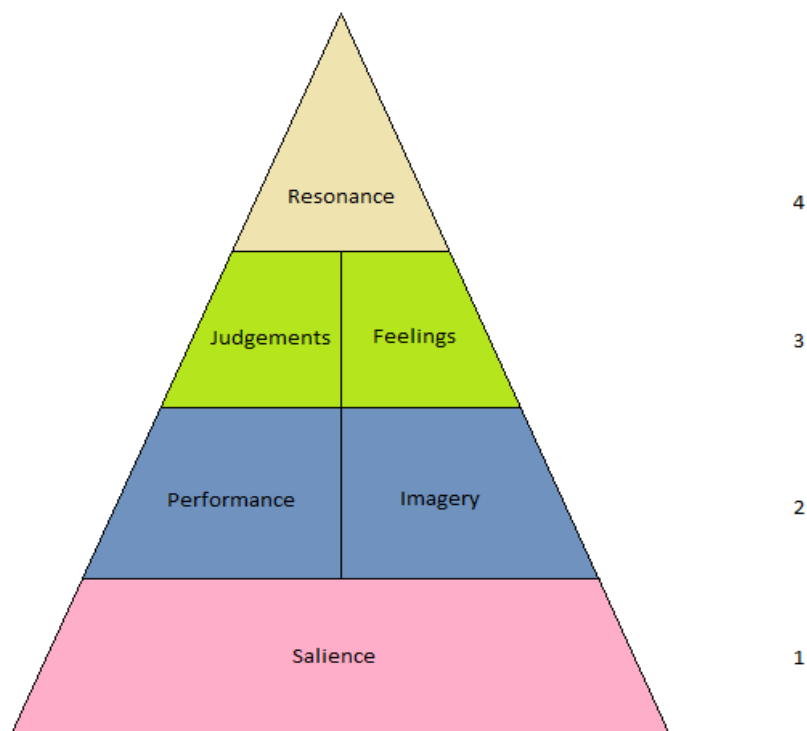
### **2.3.2 Varumärkeslojalitetsmodeller**

Litteraturen är överens om att målet med varumärken är att skapa ”brand equity”, det vill säga lojala kunder. Det tar tid och måste göras stegvis. Vanligtvis illustrerar man dessa steg med olika pyramidmodeller, där kunden blir mer bunden till ett varumärke med varje steg då hennes emotionella band till varumärket ökar. När man pyramidens topp har kunden skapat ett starkt samband med varumärket och då blivit lojal mot det. Enligt Melin

måste varje steg vara värdeskapande till märkesinnehavaren för att det kan vara värdeskapande till kunden. (Melin, 1999)

Innan man kan börja bygga upp sitt varumärke måste man känna till nuläget. Detta betyder att man skall börja arbetet med analys av kunder, konkurrenter, marknaden och sig själv (Aaker, 2007). Efter detta kan arbetet med varumärkesuppbyggandet börja. Meningen är att ett företags kunskap i varumärkeshantering skall transformera ett registrerat varumärke från en generisk resurs till en strategisk resurs, det vill säga varumärkeskapital. (Melin, 1999)

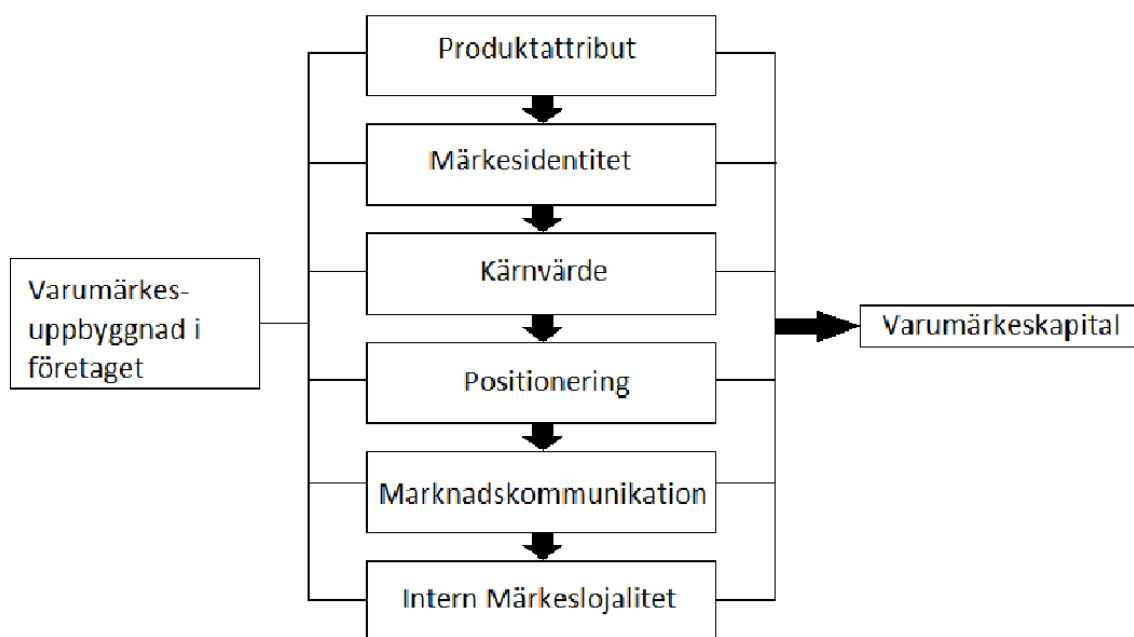
Varumärkesresonansmodellen (figur 2) består av fyra steg och reflekterar över varumärkets rationella (vänster sida) och emotionella (höger sida) sidor. Kunderna måste först identifiera varumärket och associera det med någon särskild produkt eller ett behov (1). Kunden kommer sedan att förknippa varumärket med fördelarna som överstiger behovet produkten löser (2), vilket i sin tur kan leda till önskad kundrespons vad gäller till exempel känslor som varumärket väcker (3). Målet är ett starkt emotionellt samband och aktiv lojalitet mellan kunden och varumärket (4). (Kotler & Keller, 2009, ss. 284-285)



Figur 2 Varumärkesresonansmodell (Kotler & Keller, 2009, s. 285)

Grunden (1) är hur ofta kunderna tänker på varumärket. Sedan tittar man på (2) den rationella sidan, hur väl den uppfyller det funktionella behovet för kunden. Den emotionella sidan beskriver hur väl produkten uppfyller sociala eller psykologiska behov, oberoende av det funktionella behovet. Efter det (3) kommer kundens egna bedömningar av varumärket via fakta (den rationella delen) eller vad man tycker om varumärket baserat på känslor (den emotionella delen). Till sist (4) uppnår man resonans det vill säga att kunden är lojal mot varumärket och identifierar sig med det. (Kotler & Keller, 2009, ss. 284-285)

Frans Melin har skapat den strategiska varumärkesplattformen som kan användas för att se vilka steg man måste ta för att kunna bygga upp lojalitet (figur 3). Ur märkesinnehavarens perspektiv är dessa steg produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet. Enligt modellen skapar man olika mervärden i varje steg. Produktattribut såsom kvalitet, förpackning och logo kan individualisera och visualisera produkten och då skapa ett funktionellt mervärde. Märkesidentitet är den delen av varumärket som skapar emotionellt mervärde då det är en identitet som kunden kan förknippa sig med. Kärnvärden ger produktens primära konkurrensfördel då de visar att produkten är unik och då skapar differentierande mervärde åt kunden. De ligger till grund för positionering i kundernas medvetande vilket i sin tur kan leda till en stark marknadsposition och skapar associativt mervärde. Det är dock svårt att kommunicera denna position utåt. Därför skapar man kommunikativt mervärde genom en konsekvent marknadsföringsstrategi. Efter att man har byggt upp sitt varumärke måste man ändå fortsätta arbeta med det för att skydda det juridiskt och kommersiellt. Alla steg i processen behövs för att kunna skapa lojala kunder; alltså skapar man bestående mervärde via den här varumärkesuppbyggande processen. (Melin, 1999)



Figur 3 Melins varumärkesplattform (Melin, 1999, s. 125)

### 2.3.2.1 Produktattribut

Ett företag måste börja sitt varumärkesarbete med en produkt som har vissa egenskaper. Dessa attribut kan ge skydd till varumärket till exempel som ett patent beroende på hur innovativ produkten är. De flesta produkterna har dock inte en tillräckligt hög innovationsgrad för ett patent. Då måste man använda andra attribut för att skydda produkten, till exempel den visuella stilen (logon, förpackningen med mera). Ett viktigt produktattribut är den upplevda kvaliteten vilken måste vara hög men vilken tyvärr inte lätt kan användas som en konkurrensfördel därför att alla konkurrenter också strävar efter den. För att då kunna använda den upplevda kvaliteten som en konkurrensfördel måste den vara betydligt högre än konkurrenternas och till och med på ett sådant sätt som är svårt att imitera. (Melin, 1999)

Tänker man på varumärket som en produkt så tänker man på vilka associationer denna produkt kan ha: vilken produktklass den tillhör, vilka produktattribut den har, hurdan kvalitet den har samt vilket värde det ger till kunderna. Förutom detta funderar man på vad produkten kan användas till, vilken typ av människor som kommer att använda den och varifrån varumärket kommer samt om dess ursprungsland skapar mervärde åt kunden. (Aaker, 1996)

### 2.3.2.2 Varumärkesidentitet

För att skapa ett bra varumärke skall man sträva efter att skapa preferens för sitt varumärke. När varumärket har fått preferens skall alltså varumärkets produkter upplevas som lite bättre än konkurrenternas. Det finns bara ett sätt att göra det på idag, man måste se till att maximera värdeupplevelsen för kunderna inom företagets operationella ramar. Men om det här upplevda värdet inte associeras med ett varumärke så kommer det inte få en identitet. Det är till identiteten som kunderna relaterar. (Aaker, 1996) (Nilson, 2000)

Identiteten ger betydelse och direction till ett varumärke samt är central för dess strategiska vision. Varumärkesidentitet visar vad ett varumärke är och vad det står för, precis som en människas identitet berättar vem man är. Ett varumärke måste känna sig själv för att kunna erbjuda ett bra värdeproposition till sina kunder, vilket kan leda till en långsiktig relation. Därför måste identiteten representera varumärkes själ och vision samt möjliggöra associationer till andra saker. Varumärkesidentiteten kan vara mångsidig och förändras över tid. Kärnidentiteten borde dock vara tidlös och spegla varumärkes fundamentala värderingar och värden så väl som möjligt. Den skall bevisa ett varumärkes unika och värdefulla aspekter som bidrar till dess värdeproposition. I kärnidentiteten kan också ingå organisationens centrala värden och kunskaper. Kärnidentiteten kompletteras av en utvidgad identitet ("extended identity") vilken ger detaljer som utfyller bilden. Olika element av en identitet grupperas så att de stöder varandra och möjliggör varumärkespositionering på olika sätt till exempel i olika länder. (Aaker, 1996)

För att lyckas med att bygga en omfattande brandidentitet kan man vara tvungen att reflektera över varumärket ur olika synvinklar. Man kan tänka på varumärket som en produkt, som en organisation, som en person eller som en symbol. Alla de här synvinklarna kan ge nya perspektiv till varumärket vilket kan skapa mervärde åt kunderna. Varumärket som en organisation fokuserar på organisationens attribut: människor som jobbar där, värden som de har och företagskultur som de har skapat. Organisationsattribut kan vara till exempel innovation, kvalitet och miljöansvar. Varumärket kan också ses som en person. Detta görs ofta med varumärkespersonlighet som förkroppsligar varumärket. (Aaker, 1996)

Melin tycker att när man bygger sin märkesidentitet måste man bestämma tidigt vilka identitetsbärare som skall prioriteras. Ofta brukar produktnamnet vara en primär identitetsbärare. Identiteten berättar vad ett varumärke står för och varför det är unikt.

Den är en mer komplex konkurrens fördel därför att det är svårare att imitera vad som någon är än vad som den kan göra. Identitetsbärare såsom namn, ursprung och personlighet skapar emotionellt mervärde till kunden. (Melin, 1999)

### **2.3.2.3 Värderingar**

Efter man vet sin identitet borde man fundera på vilka kärnvärderingar man vill stå för. De kan unikt differentiera produkten, alltså skapar de produktens primära konkurrens fördelar. Dessutom är de grunden för positionering och marknadskommunikation. (Melin, 1999)

Ett varumärke består av flera olika saker: själva produkten och dess förpackning, varumärkesnamn samt hur man presenterar och marknadsför det (Murphy, 1998). Men utöver dessa saker finns det vissa kriterier som måste uppfyllas för att ett varumärke skall vara framgångsrikt. Förutom detta består ett varumärke av olika värden, som kan delas upp i konkreta och abstrakta värden. Ett konkret värde är något som man kan bedöma objektivt, till exempel kan man mäta hur snabbt en bil går. Ett abstrakt värde däremot är en känsla hos konsumenten, till exempel att du känner att du kan lita på Volvo. Tittar man på de framgångsrika varumärkena så ser man att det är de konkreta värdena som ligger till grund för framgången. Men även de abstrakta värdena stärker varumärket eftersom alla marknader har sina speciella generella värden som måste uppfyllas (så kallade kravvärden). Uppfylls inte de här kravvärdena så kommer inte varumärket bli framgångsrikt. Till exempel på livsmedelsmarknaden kommer en produkt inte att bli framgångsrik om den inte fyller kraven på att det skall smaka bra samt att det inte får vara farligt, för en produkt som inte smakar gott eller som konsumenter tror är hälsovådlig kommer inte att sälja. (Nilson, 2000)

Alla de här olika värdena bildar ett värdespektrum. För att skaffa ett starkt varumärke måste de här olika värdena underhållas på rätt sätt. För att hjälpa till att analysera och underhålla värden för ett varumärke har Nilson (2000) utvecklat en enkel matris som han kallar för värdespektrumsmatrisen (figur 4).



	Konkreta	Abstrakta
Generella	1	2
Specifika	3	4

Figur 4 Nilsons Värdespektrumsmatris (Nilson, 2000)

Numrerade i ordning där generella konkreta (1) är så kallade kravvärden samma sak gäller för de generella abstrakta (2) då det är kravvärden med ett emotionellt krav, till exempel inget barnarbete. Specifika konkreta (3) värden är sådana som gör att man differentierar sig från konkurrenter, och specifika abstrakta (4) värden är sådana som verkligen kan särskilja varumärken från varandra. (Nilson, 2000)

Men det här värdespektrumet är inte statiskt, utan ett specifikt värde kan bli ett generellt om konkurrenter börjar göra samma sak, alltså förändras marknaden så att det här blir ett krav. Men ett generellt värde kan också bli till ett specifikt värde om man förbättrar det generella på något sätt. (Nilson, 2000)

Man skall ha några få kärnvärderingar som är centrala till varumärket. Sedan kan man ha flera utvidgade värderingar vilka kompletterar kärnvärderingarna. Till exempel kan kärnvärderingar vara kompetens, tillgänglighet och respekt. Utvidgade värderingar kan vara: engagerade, delaktiga, personliga, tillgängliga och självsäkra. (Aaker, 1996)

### 2.3.2.4 Varumärkesdifferentiering

Det är viktigt att differentiera produkten; man måste visa varför en produkt är bättre än någon annan. Speciellt idag är det inte så stora skillnader mellan olika produkter beroende på marknad så man måste kunna differentiera sig på något sätt. Tittar man på persondatorer idag så är det ingen större skillnad på dem. Men tittar man på bilar så finns det fortfarande en stor skillnad mellan dem. Även fast man tittar på en speciell del utav marknaden till exempel BMW, Mercedes och Audi så är det ganska stor skillnad på de

olika bilmärkena. Dock får man inte differentiera sig för mycket heller; det kan lätt hända att man råkar hamna lite utanför den egentliga marknaden. (Nilson, 2000)

#### **2.3.2.4.1 Varumärkespositionering**

Med varumärkespositionering menas hur man positionerar varumärket i målkonsumenternas minnen så att det är så attraktivt som möjligt. Det finns tre olika nivåer man kan använda för att göra detta. Den första men samtidigt den minst önskvärda nivån är produktattribut. De är lätt kopierade av konkurrenter och konsumenterna är inte heller riktigt intresserade av dem. Det som konsumenterna är intresserade av är löftet som produkten ger (den andra nivån). Den tredje och bästa nivån är tillit och värden. Då involverar man en emotionell aspekt via identiteten och värderingarna. Detta är företag egentligen ute efter. För att kunna uppnå detta måste varumärket ha ett mål: en vision om vad som varumärket skall vara och göra. Om målgruppen inte hittar till varumärket fast man har positionerat det till dem så kan man vara tvungen att re-positionera det. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Det finns flera olika sätt att väcka känslor genom varumärket. Det kan vara genom att rikta sig till mänskliga behov. Till exempel social status, varumärket kan erbjuda löftet om att vara lyxigt och elegant, då kan det inte vara lättillgängligt. Men om man har en produkt av den här sorten kommer det att höja den sociala statusen. Man kan också rikta in sig på att göra kunden mera attraktiv, det är något som lockar väldigt många. Man kan göra det här genom att ha en vacker person som varumärkets ansikte, eller genom att göra reklam via parodier med tydliga sexuella anspelningar, som till exempel Björn Borg har gjort. Man kan också satsa på att väcka en känsla att passa in. Alla människor följer trender i någon utsträckning, hur mycket varierar i stor grad. Man kan också väcka känslor genom i vilken miljö man hittar varumärket. Till exempel om man bara hittar ett schampo på frisörsalonger kommer man tro mera på det märket då frisörer är professionella inom hårvård (Carlén & von Essen, 2010). Positionering av ett varumärke händer alltid i kundernas medvetande och leder till varumärkeskänedom, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet. (Melin, 1999)

#### **2.3.2.4.2 Varumärkes sponsring**

Man kan välja om man vill sälja sin produkt under sitt eget varumärke (så kallad national eller tillverkarens "brand" till exempel Valio) eller om man vill i stället sälja produkten till återförsäljare som säljer den vidare under sina varumärken (så kallad privat "brand")

eller butiksvarumärke till exempel Pirkka på K-mataffärer). Man kan också licensera ett redan känt namn eller symbol eller till exempel ett kändisnamn. Kläder, parfym och leksaker är produkter som ofta säljs under licenserade varumärken. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

#### **2.3.2.4.3 "Co-branding"**

Bestämmer man sig för att samarbeta med ett annat varumärke genom så kallad "co-branding", måste man tänka på att vara konsekvent och bara välja sådana samarbeten som stärker varumärkets attraktivitet på lång sikt. "Co-branding" skall göra det möjligt att nå nya kundgrupper via det andra brandet (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011). Ibland kan det till och med vara ett måste för att kunna komma in i marknaden som ett nytt brand. När man skapar ett samarbete med ett annat brand måste man också vara medveten om att skandaler som drabbar det varumärket kommer att smitta av sig på det egna varumärket. Avtalen sinsemellan måste också vara tillräckligt styrda att du inte tappar kontrollen över vad som händer med ditt varumärke. Kunder som ser två varumärken tillsammans skall känna något positivt. Ett exempel på det här är en tvål som är tillverkad i Frankrike är mera attraktiv jämfört med en tvål som är identisk men tillverkad i Tyskland, för att man associerar Frankrike med glamour och skönhetsvård. (Carlén & von Essen, 2010) (Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003)

#### **2.3.2.5 Kommunikation**

Det finns både extern och intern kommunikation. Med extern kommunikation menar vi all kommunikation utåt, med intern menar vi kommunikation inom företaget.

##### **2.3.2.5.1 Extern kommunikation**

När man kommunicerar genom varumärket måste det ske på ett konsekvent och relevant sätt. Om man riktar in sig på att erbjuda en lyxig produkt så passar det inte att annonsera med ord som "jättebilligt" utan man skall då kommunicera på ett sätt som stärker känslan av lyx, genom att kommunicera på ett fint och korrekt språk. (Carlén & von Essen, 2010) Melin (1999) instämmer med att marknadskommunikation måste vara konsekvent för att det kan lyckas. Han anser att reklam är viktigt men att reklamens mål borde inte endast vara att öka försäljningen, därför att den skall informera, övertyga och påminna kunder om varumärkets existens samt hur det kan hjälpa kunden. Känner de inte till varumärket så kommer det inte att vara med i beslutsprocessen. Det kan löna sig att kommunicera på

ett okonventionellt sätt för att sticka ut, eftersom det som är unikt är lättare att komma ihåg (Carlén & von Essen, 2010).

Det snabbaste sättet att skapa ett varumärke är genom att se till att nå ut till de personer som varumärket vill nå. Det här kan man göra genom att ordna tydliga och personliga möten för att visa vad varumärket står för. Det kan vara på olika föreningar ("communities") som organisationen tillhör eller där målgruppen är medlem. Väljer man att tillhöra ett "community" och får chansen att föreläsa där om bolagets verksamhet skall man inte försöka sälja, utan man skall satsa på att lära de som lyssnar något som de har nytta av. Detta kommer att stärka varumärket. (Carlén & von Essen, 2010)

Man kan också starta ett eget "community" för sitt varumärke. Då skall man börja litet för att testa hur det fungerar. "Community" är alltid en långsiktig satsning och informationsinsamling från "community" för varumärket är av stort värde. Man skall planera mötena väl. Är mötena orediga och saknar en röd tråd så smittar det av sig negativt på varumärket. Man bör se till att ha gemenskap och låt alla bli sedda och gör det lätt för de som är där att knyta kontakter och diskutera. Vad man kan tänka på är trevliga lokaler samt tilltugg och dryck samt skapa några "touchpoints" och uppmärksamma deltagarna. (Carlén & von Essen, 2010)

Tydliga varumärken blir mera värdefulla av att åldras. Det handlar om att stegvis nöta in löftet hos målgruppen. Alltså ska man prioritera långsiktighet i sina beslut som handlar om varumärket. (Carlén & von Essen, 2010)

#### **2.3.2.5.2 Intern kommunikation**

För att bygga upp ett starkt varumärke kräver det att varumärket genomsyrar hela organisationen. Medarbetarna skall förstå vad varumärket står för och vad det lovar för att kunna leverera den känslan till kunderna för att företaget skall uppfattas som det man vill (Carlén & von Essen, 2010). Det är ju trots allt de anställda som kommer att vara den del av varumärket som kunderna kommer i kontakt med. (Nilson, 2000)

Det här uppnår man genom att ha en tydlig vision, vart är varumärket på väg och vad vill det åstadkomma. Det här ställer också lite krav på vilken sorts person som man anställer, de måste dela samma värderingar som varumärket. Det här betyder att man bör ha en utbildningskurs för nyanställda där de lär sig vad varumärket står för. Det här blir viktigare ju större organisationen växer sig för att hålla samma externa kommunikation

genom medarbetarna. Man skall också fortsättningsvis utbilda personalen inom branschen, kunskap och intresse säljer inom alla branscher. (Carlén & von Essen, 2010)

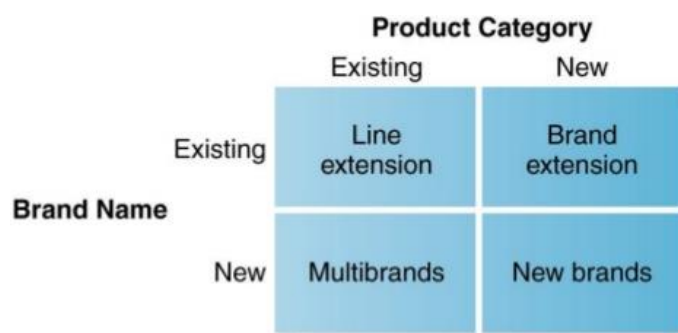
### 2.3.2.6 Lojalitet

Marknadsföring leder till varumärkesnamnsigenkännande, brandvetande och slutligen en preferens för ett visst brand. Men detta räcker inte för att bevara varumärket. Varumärket bevaras istället av varumärkeserfarenhet. Denna erfarenhet är kumulativ och består av flera små ögonblick det vill säga alla tillfällen där man möter varumärket. Dessa tillfällen inkluderar personlig erfarenhet, ”word of mouth” och information på företags hemsidor med mera. Därför är de alla viktiga och måste kultiveras. De skall förstås vara så positiva som möjligt. Det betyder att alla samarbetare måste bli involverade. De borde förstå varumärket och vara entusiastiska över det därför att det är personal som kan lättast sprida ord och öka förtroende för varumärket. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

Intern märkeslojalitet behövs för att kunna skapa extern märkeslojalitet, det vill säga de anställda måste tro på varumärket före kunderna ska göra det. Intern märkeslojalitet är alla åtgärder en märkesinnehavare gör gentemot ett enskilt varumärke. Företaget måste vara konsekvent och kontinuerligt i sitt varumärkesarbete för att kunna upprätthålla varumärkets juridiska och kommersiella status. Arbetet med att hålla varumärkets image uppe kommer aldrig att ta slut utan är en oändlig process som behövs för att behålla ett starkt varumärke. (Melin, 1999)

## 2.4 Varumärkesutveckling

Det finns i huvudsak fyra strategier för varumärkesutveckling (figur 5). Dessa strategier är linjeutvidgning, varumärkesutvidgning, ”multibrands” och nya varumärken.



Figur 5 Kotlers strategier för varumärkesutveckling (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011, s. 253)

### **2.4.1 Linjeutvidgning**

Man talar om linjeutvidgning när man tar ett existerande varumärke och en existerande produktkategori och gör någonting nytt. Man kan utveckla produkter med nya former, färger, storlekar eller smak och marknadsföra dem under det gamla varumärket. Detta är ett billigt sätt med låg risk att introducera nya produkter till marknaden och de flesta av alla nya produkter är ju ett resultat av linjeutvidgning. Linjeutvidgning kan vara ett sätt för företag att erbjuda ett större sortiment till sina kunder, använda extracapacitet vid tillverkningen eller få mer hyllplats på affärer. Målet är att öka sin egen försäljning och marknadsandel samt minska konkurrenternas försäljning, inte att minska försäljning av andra egna produkter i linjen. Det finns dock risker med linjeutvidgning. Utvidgar man sin linje alldeles för mycket kan varumärket börja förlora sin betydelse. Kunder kan bli förvirrade, frustrerade och till och med irriterade med detta. Man kan minska försäljningen av andra produkter i samma linje och öka kostnader med administration, logistik och försäljning. Varorna kan också lättare ta slut i lagret på grund av större sortiment. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

### **2.4.2 Varumärkesutvidgning**

Varumärkesutvidgning betyder att man tar ett existerande varumärke och expanderar detta till nya produktkategorier. Till exempel klädesvarumärken är ofta spridda att innehålla parfym och accessoarer. Detta möjliggör omedelbar igenkännande och snabbare acceptering för den nya produkten. Dessutom är det mycket billigare än ett helt nytt varumärke. Risken finns dock att utvidgningen kan försvaga huvudbrand samt skada andra produkter under samma varumärke om den nya produkten floppar (misslyckas). (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

### **2.4.3 "Multibrands"**

Företag kan ha "multibrands" om det har flera olika varumärken inom samma kategori. Då är det frågan om nya varumärken inom gammal kategori. Detta kan vara nyttigt om man vill lansera produkter med olika attribut för att locka kunder från andra kundgrupper. Då riskerar man inte heller det originella varumärket om den nya varan misslyckas. Det finns dock en risk för överspridning av resurser där inget varumärke blir lönsamt därför att man inte kan satsa tillräckligt mycket på dem. Då blir lösningen att minska antal varumärken. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

#### **2.4.4 Nya varumärken**

Man kan också använda nya varumärken inom nya produktkategorier. Då talar man om nya varumärken. Detta kan vara smart om företags gamla varumärke håller på att gå ner. Här finns dock också risken för översspridning av resurser såsom med "multibrands". Lösningen är densamma, alltså att minska antal varumärken. Enligt konsumenterna finns det redan nu för många varumärken i vissa kategorier t.ex. i detaljhandel. Detta stöder också minskningen av varumärkesantal. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

#### **2.5 "Branding" för B2B**

Det finns stora skillnader i marknadsföringen mellan marknaderna "business to business" (B2B) och "business to consumer" (B2C). Den största skillnaden är att de flesta B2B företagen riktar sig till ett fåtal kunder och bygger relationer med dem. När digitaliseringen har ökat leder det till att personliga relationer har blivit mindre personliga samt att produkterna har blivit mera homogena. Då kommer ju frågan fram om man skall arbeta med "branding" som B2B-företag. (Leek & Christodoulides, 2011)

Enligt Mudambi (2002) är "B2B-branding" i stort sätt samma sak som "B2C-branding" med undantaget att inom B2B uppstår inte samma känslomässiga band med "brand" och att de immateriella egenskaperna inte är lika viktiga. Men industriföretag förstår också värdet av att ha respekterade leverantörer då deras värde ökar det egna värdet utåt.

Alltså har intresset för varumärken ökat, då det är ett sätt att differentiera sig. Det konstaterades att den upplevda kvaliteten på en produkt kan öka genom att ha ett starkt varumärke bakom. Varumärket ökar även identiteten och särställningen för produkten. (Leek & Christodoulides, 2011)

Problemen med varför det inte finns så många varumärken inom B2B är att det inte finns mycket forskning om speciella varumärken för det. Alltså finns det inte så mycket information som man kan ta beslut från om man skall börja bygga upp ett varumärke eller inte. Även skillnaden hur man skall marknadsföra ett B2B-varumärke jämfört med ett B2C-varumärke är lite diffust, då den emotionella delen från "branding" inte spelar lika stor roll inom B2B. (Leek & Christodoulides, 2011)

Samtidigt som det finns dåligt med beslutsunderlag är det en långtidsinvestering, vilken man inte vet när den kommer ge avkastning. Det är en lång process som tar lång tid vilket kan sätta många företag i finansiella problem då man avstår från många av de kortsiktiga

intäkterna, samtidigt som man får nya dyra utgifter från arbetet. (Leek & Christodoulides, 2011)

Beslutsprocessen för ett företags inköpsprocess är lite annorlunda jämfört med processen för en privatperson. Detta främst för att företagets slutmål är att tjäna pengar genom sitt inköp, varför det är flera författare som har märkt att varumärkets betydelse oftast är lägre prioriterat jämfört med pris, logistik och service. Tittade man djupare ner i företaget märkte man att varumärket blev viktigare för användare och tekniska specialister jämfört med inköpare. Det här varierar dock beroende på företag. Ett mindre företag som inte har lika stor budget för en utvärderingsprocess som ett stort är mera benäget att prioritera varumärken högre än stora företag. (Leek & Christodoulides, 2011)

Precis som inom B2C stärker ett varumärke pålitligheten till produkterna, vilket leder till att ju mera komplext eller riskfyllt ett köp blir desto viktigare blir ett varumärke för beslutsprocessen. Det märktes att de starkaste varumärken inom B2B var sådana som hade byggt sin identitet kring att skapa skräddarsydda helhetslösningar för sina kunder. (Leek & Christodoulides, 2011)

Studier utav industriella marknader har visat att immateriella egenskaper som rykte och image kan vara lika viktiga eller till och med viktigare än materiella tillgångar. Men det är skillnad på image och varumärke. Image är hela bilden utåt för företaget. Varumärket handlar om hur företaget upplevs hos sina kunder. (Mudambi, 2002)

Som nämnts tidigare har inköparna olika värderingar när det gäller egenskaper av produkterna. En analys utav stålindustrin i Nord-amerika visade att man kan segmentera kunderna i tre olika grupper: engagemang, service och priskänslighet. De engagerade kunderna värderade nära relationer med stabila leverantörer med en hög nivå på sin sakkunskap. Kunderna inom service-segmentet värderade god kvalitet och bra leveransprestation. Kunderna som var mest priskänsliga värderade pris och andra omkostnader mest. (Mudambi, 2002)

Mudambi (2002) instämmer med Leek & Christodoulides (2011) att "B2B-branding" behöver mera forskning då det är oklart men även att ett starkt varumärke minskar risken när man skall byta leverantör eller skaffa en ny.



## 2.6 Varför är det svårt att bygga upp ett starkt varumärke?

Enligt Aaker (1996) finns det åtta faktorer som gör varumärkesuppbyggande svårt. Det finns stort tryck för pristävling på alla marknader, vilket betyder att alla möjliga kostnader måste minskas. Detta minskar också motivationen att investera i ”branding”. Antalet konkurrenter på marknaden har ökat så att det finns mindre möjligheter att positionera sig samt implementationen av varumärkesstrategi har blivit mindre effektiv. Marknader och media har blivit mer fragmenterade. Detta betyder att det är svårare att vara konsekvent i sin kommunikation utåt, vilket behövs för att kunna bygga upp ett starkt varumärke. Samtidigt har brandstrategier och relationer blivit mer komplexa så att varumärken inte längre är lika unika som förut. Det finns överlappning med till exempel ”sub brands” och ”endorser brands”. ”Endorser brand” är när ett starkt varumärke står bakom ett svagare för att stärka det svagare varumärket. Ett varumärke kan ha olika funktioner i olika sammanhang till exempel Coca-Cola i mataffärer och som sponsor i idrottsevenemang. (Aaker, 1996)

Ett varumärke måste kunna sin identitet och roll i varje sammanhang vilket har blivit betydligt svårare. Nu för tiden förändras allt hela tiden, vilket kan leda till förändring av varumärkesidentitet innan den har hunnit nå dess fulla potential. Detta komplicerar förstås uppbyggandet av starka brandidentiteter. Samtidigt kan det finnas bristande motivation mot innovation inom företag som redan har starka varumärken och är marknadsledare. De kan stå emot förändring medan de försöker hålla ”status quo”, vilket kan leda till att någon utomstående kommer med ett nytt varumärke och kör förbi dem. Det kan också finnas tryck att investera i andra saker om ett företag redan har ett starkt varumärke och företaget blir självbelåtet eller girigt och då slutar med innovation eller minskar investeringar (Morrison, 2001). Det finns mycket tryck till kortsiktiga vinster vilket kan minska arbete med varumärket som i sin grund är en långsiktig process. (Aaker, 1996)

Det kan vara svårt att mäta varumärkesstyrkan för att varumärkesupplevelsen hos kunden är subjektiv. Ett sätt är att mäta hur konsumenter upplever olika delar av varumärket. Dessa delar (dimensioner) är differentiering (varför varumärket skiljer sig från andra varumärken), relevans (hur konsumenter känner att varumärket uppfyller deras behov), vetande (hur mycket konsumenter vet om varumärket) och aktning (”esteem”) (hur mycket konsumenter respekterar varumärket). Ett starkt varumärke som har hög ”brand equity” brukar bedömas väl på alla dessa dimensioner. För att kunna skapa ett starkt

varumärke måste man kunna skapa en stark och positiv kund-varumärkesrelation. (Kotler, Armstrong, & Parment, 2011)

## **3 RESULTAT OCH ANALYS**

### **3.1 Bakgrundsinformation om Åland Post**

Det har bedrivits postal verksamhet på Åland sedan 1638. Postverksamheten inleddes under svenska väldet. Åland fick egna frimärken 1984 som trycktes i Finland i samarbete med landskapsregeringen. Den finländska postverksamheten avreglerades 1991, vilket betydde att Finland och Åland var det första landet i världen som öppnade postmarknaden för konkurrens utan något skydd av lagstadgat monopolskydd. (Åland Post AB, 2016)

Åland Post blev ett eget postverk 1993. Det sköttes som ett eget affärsverk underställt Ålands landskapsregering. År 2002 byggdes det en ny postterminal ute i Sviby och 2006 flyttade även postens huvudkontor dit. Postterminalen har byggts ut flera gånger sedan dess och det planeras även nya utbyggnader framöver. Åland Post ändrades från affärsverk till aktiebolag 2009 och det ägs till 100 % utav Ålands landskapsregering. (Åland Post AB, 2016)

### **3.2 Analys av intervjun**

Vi har intervjuat Cecilia Mattsson som arbetar på Åland Post som Art Director. Hon var även projektledare för Ålands Posts ”re-branding”. Hela intervjun finns i bilaga 2.

Åland Post började arbeta med varumärken 2012, då man hade konstaterat att de fyra olika affärsområdena (Posttjänster, Logistik, Frimärken och Pack & Distribution) hade börjat dra åt olika håll. Alla affärsområden började skapa egna värderingar. Då tog man hjälp utav konsulten Hans Täckenström. Under arbetet kom man fram till att Åland Post skulle bestå utav ett varumärke och inte flera, då det är en styrka att vara ett varumärke. (Mattsson, 2016)

Enligt Carlén och von Essen (2010) gjorde Åland Post rätt beslut med att anlita en expert för att börja bygga upp ett varumärke då de olika avdelningarna började dra åt olika håll. Det är nämligen mera kostnadseffektivt att använda sig utav ett varumärke och därmed minskar det administrativa arbetet (Nilson, 2000). Det kan vara en bra idé för Åland Post att använda sig utav produktvarumärken då deras avdelningar har väldigt olika kundgrupper och marknader, annars finns det en risk att varumärket kommer tappa sin identitet och bli förvirrande för kunderna. Detta gäller speciellt affärsområdet med inriktningen B2C (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Men Leek och Christodoulides (2011) säger att affärsområdena med inriktningen på B2B borde stå under ett varumärke.

Varumärket är registrerat i EU (Mattsson, 2016). Melin (1999) med flera anser att man ska registrera varumärket före man börjar bygga upp det för att skydda det. Vidare tycker Carlén och von Essen (2010) att man skulle ha kunnat registrera varumärket i hela världen för att skydda det vid en eventuell utvidgning av marknaden.

Åland Post bestämde sig för att byta logotyp och namn för att de skulle internationalisera sig och börja bedriva sin verksamhet i hela Norra Europa. Den grafiska profilen har inte heller varit ändamålsenlig. Den har även varit lite spretig de senaste åren. Man bestämde sig för att ta hjälp utav RBK från Stockholm med den grafiska designen, logotypen och den grafiska profilen. Målet var att skapa en profil som skulle fungera för alla affärsområden, marknader och språkkanaler. (Mattsson, 2016)

Enligt Carlén och von Essen (2010) gjorde Åland Post rätt när de anlidade en expert för att hjälpa till med den grafiska designen. Det kan vara riskfyllt att byta logotyp och namn. I det här fallet är Åland Post okända enligt Mattsson i det nya marknadsområdet att det högst troligen inte finns någon risk associerad med bytet av namn och logotyp.

Åland Post använder sig utav flera samarbetspartners. Det är ett bevis på vad de kan leverera och att de har nätverk över hela världen. Åland Post är den mindre aktören i dessa samarbeten vilket gör att de stärker Åland Posts kredibilitet. (Mattsson, 2016)

Carlén och von Essen (2010) säger att det är bra när ett varumärke använder sig utav ”co-branding”, bara man kontrollerar samarbetet så väl att man inte tappar kontrollen över det egna varumärket. Åland Post använder sig även utav så kallade ”endorser brands” vilka är bra för att stärka det egna varumärkets kredibilitet, enligt Aaker (1996).

Åland Posts värderingar är:

- Proaktiva
- Experter
- Prestigelösa
- Tillförlitliga
- Modiga
- Affärsdrivna
- Innovativa
- Omtänksamma
- Före alla andra
- Miljömedvetna
- Långsiktiga

Åland Post har inte några kärnvärderingar utan alla värderingar är lika mycket värda för alla fyra olika affärsområden. Före 2012 hade de fyra olika affärsområdena tre stycken kärnvärderingar vardera, men Mattsson upplevde det som ett mera ytligt arbete, då man inte levde dem fullt ut. Nu har de gått in mera på djupet med värderingarna för att förmedla hur en medarbetare på Åland Post skall agera och tänka. ”Allt vi gör och säger skall stöda värderingarna.” (Mattsson, 2016)

Enligt forskningen (till exempel Aaker (1996), Melin (1999)) skall man ha några kärnvärderingar som är viktigare. Åland Post har valt att alla värderingar är lika mycket värda, alltså är alla kärnvärderingar. Det finns många teorier (Carlén & von Essen (2010), Melin (1999) med flera) som stämmer överens med att man ska få medarbetarna att förmedla värderingarna genom sitt arbete.

Åland Post differentierar sig på lite olika sätt beroende på affärsområde:

- Posttjänster har ingen konkurrent så det behövs inte.
- Frimärken: De har en mindre upplaga vilket leder till lite billigare för samlare då antalet frimärken man måste köpa är mindre. De har även en personlig och bra service och hög kvalitet.
- Pack & distribution håller sig i framkant med teknologin, effektiva, moms fördel och skraddarsydda lösningar.
- Logistiktjänster: Åland Post är pålitliga och levererar helt, rent och i tid.

Alla författare är överens om att man ska differentiera sig för att skapa sig en konkurrensfördel, samt att det är ett av flera kriterier för att skapa ett starkt varumärke. Enligt Melin (1999) skall man differentiera sig genom sina värderingar.

Åland Post marknadsför sitt varumärke genom personliga relationer till specifika företag, via webbsidorna samt kampanjer på den lokala marknaden. (Mattsson, 2016)

Enligt Kindström, Kowalkowski och Parment (2012, ss. 65-66) är personliga relationer viktiga i B2B-marknadsföring. Hemsidorna är också en stor del av marknadsföringen, de skall vara konsekventa med det som varumärket står för. (Melin, 1999)

Åland Post har ingen internutbildning för sin personal i nuläget, men de har planer på att skaffa en ”Brand Book”. Under varumärkesarbetet har de varit noga med att ta in feedback från medarbetarna, samt hålla regelbundna informationstillfällen, låtit förändringen ta lång tid och varit väldigt informativa gentemot sina medarbetare. (Mattsson, 2016)

Carlén och von Essen (2010) säger att man måste få personalen att förmedla vidare värderingarna genom sina handlingar. För att personalen skall göra det måste de förstå värderingarna samt stå bakom dem. När Åland Post introducerar sin ”Brand Book” skall den fungera som en sorts internutbildning för nyanställda medarbetare, vilket gör det lättare för dem att ta åt sig Åland Posts värderingar.

Åland Post har ingen representant för sin verksamhet (Mattsson, 2016). Carlén och von Essen (2010) tycker att det kan vara bra att ha en representant för företaget, såsom en person eller fantasifigur.

Processen för att skapa ett varumärke började med att man skapade tre olika referensgrupper som bestod utav en varumärkesgrupp på fem personer, ledningsgruppen var den andra gruppen och den tredje bestod utav mixade medarbetare från de olika affärsområdena för att få en så representativ grupp som möjligt för hela Åland Post. Det skedde tre möten mellan sommaren 2015 och under hösten 2015. RBK var med och ledde de här mötena. Det var viktigt för Åland Post att få bestämma hur det nya varumärket skulle byggas upp, de ville ha något som de kände var rätt för alla i företaget. Beslutsgångarna var tydliga, man visste var man skulle avlyssna men också var besluten skulle tas. (Mattsson, 2016)

Carlén och von Essen (2010) tycker att man skall ha experthjälp vid uppbyggandet utav ett varumärke. En förändring i organisationen är alltid svår för medarbetarna. För att

förenkla det är det viktigt att informera medarbetarna om varför förändringen är nödvändig, samt få dem att förstå att det kommer bli bättre efter förändringen (Forslund, 2013). När personalen från blandade områden inom Åland Post fick vara med i ”mixgruppen” lyckades de få fram värderingar från hela organisationen, vilket gör att medarbetarna har lättare att stå för dem (Melin, 1999).

Gruppen gjorde en SWOT-analys av designen på den gamla logotypen. Det konstaterades att den gamla logotypen (figur 6) består utav tre väldigt skrikiga och knalliga färger, vilket gör det svårt att arbeta med dem. Man konstaterade också att man vill ha en symbol, men inte gärna posthornet då den förde dem tillbaka i tiden och inte framåt. Man tittade även på vilka logotyper konkurrenterna hade. (Mattsson, 2016)



Figur 6 Åland Posts gamla logotyp (Wikipedia, 2012)

Man visste att den nya symbolen skulle vara tydlig, nutida, ren och snygg samt visa deras ursprung. RBK kom med ett förslag efter att de hade diskuterat det. Resultatet blev en kombination av ett paket och ett brev (figur 7). Ingen konkurrent har någon liknande logotyp. Men logotypen kan även användas som ett mönster om man sätter den bredvid varandra. Exempel på mönstret finns i bilaga 3. (Mattsson, 2016)



Figur 7 Åland Posts nya logotyp (Åland Post AB, 2016)

Alla författare tycker att en symbol är viktig att ha med i sitt varumärke, då den fungerar som en del av identiteten för företaget. Logotypen skall även vara stilren och tydlig.

Carlén och von Essen (2010) säger att man skall ha en logotyp som differentierar varumärket från konkurrenterna. Enligt Aaker (1996) kan man ha en logotyp som representerar en konkurrensfördel, vilket Åland Post har, en kombination av ett brev och ett paket. Fördelen är att de är ett postverk från början, alltså har de varit med länge och är pålitliga.

Åland Post diskuterade om man kunde ha bokstaven Å i namnet. Det konstaterades att det inte var ett problem när man pratade med säljarna som arbetar internationellt dagligen. Men man ville också ha kvar Post i namnet då det visar var man kommer ifrån, och ger en pålitlighet. Till sist konstaterades det att det blir enklare att bara använda ett namn och då bytte Posten Åland namn till Åland Post, eftersom det kan användas både lokalt och internationellt. (Mattsson, 2016)

Alla författarna anser att namnet skall vara enkelt att komma ihåg, lätt att uttala, ska kunna översättas eller användas internationellt. Sedan är de överens om att det skall vara differentierat vilket Åland Posts namn är tack vare bokstaven Å. Bokstaven gör det också svårt för folk att uttala namnet om de inte känner igen bokstaven.

Visionen och kundlöftet ändrades också till:

- Vision: Vi skall vara den mest eftertraktade logistikpartnern som genom snabb innovationstakt sätter standarden för vår bransch.
- Kundlöfte: Långsiktiga relationer byggs genom det personliga handslaget.

De hade en budget på ca 200 000 € och har sett denna investering som lönsam, men också ett krav för att kunna fortsätta verksamheten. De har dock inte räknat på när den skall betala sig. (Mattsson, 2016)

Författarna är överens om att ett starkt varumärke är en lönsam investering på lång sikt. Vissa säger att det är ett krav för att överleva som företag. Det finns helt klart fördelar med att ha ett starkt varumärke.

De har inte fått någon särskild respons från någon intressent kring re-brandingen ännu, media har dock varit lite osäkra på hur de skall använda det nya namnet i skrift. (Mattsson, 2016)



### **3.3 Diskussion om analysen**

#### **3.3.1 Ett eller flera brands**

Enligt teorin skall man ha flera varumärken om affärsområdena är väldigt olika. Vi kan inte klargöra hur integrerade affärsområdena inom Åland Post är genom samarbeten eller gemensamma kunder. Affärsområdet som sticker ut i våra ögon är Frimärken som är inriktat på B2C. Alltså är tre av affärsområdena inriktade på B2B och ett på B2C. Vi tycker att B2C affärsområdet hamnar i skuggan utav B2B-affärsområdena vilket leder till att de inte kan nå sin fulla potential som varumärke inom B2C-marknaden.

Vi förstår varför Åland Post valt att ha ett varumärke då deras B2B-affärsområden är större i förhållande till B2C och marknaden för deras B2C-verksamhet minskar. Deras B2B-verksamhet har större möjlighet att utvecklas samt så finns det även skalfördelar för dem att ha ett varumärke. Det är lättare att bygga upp ett starkt varumärke om man håller sig till ett företagsvarumärke då man inriktar sig på B2B. Alltså anser vi att de borde vara ett varumärke.

#### **3.3.2 Registrering**

Åland Post har bestämt sig för att endast registrera varumärket inom EU vilket vi förstår då vi antar att de inte kommer växa till ett globalt företag inom en snar framtid. Vi anser att det möjligen skulle ha varit bra att registrera varumärket globalt för att säkra det vid en eventuell utvidgning av marknaden. Vi förstår även att det kan vara svårt att rättfärdiga kostnaderna idag.

#### **3.3.3 Byte av namn & logo**

Vi anser att det inte fanns någon risk förknippad med bytet av namn och logotyp då de varit okända på den nya marknaden samt att de inte har någon egentlig konkurrent lokalt. Våra åsikter och teorin är överens om att det var ändamålsenligt att byta namn och logotyp. Det som man kan påpeka är att bokstaven Å i namnet kan innebära lite komplikationer för Åland Post, då den är väldigt okänd utanför Norden. Alltså kommer folk inte veta hur man skall uttala det, men vi tror att det inte kommer spela någon roll då man antagligen kommer säga Aland Post istället. Fördelarna är att Å kommer differentiera namnet, det kan upplevas som lite roligt och intressant i andra kulturer. Vi anser att fördelarna överväger nackdelarna.

### **3.3.4 "Co-branding"**

Åland Post använder sig utav flera samarbetspartners, vilket är en fördel för dem då de är fortfarande ett ganska litet varumärke. Vi tolkade det som att de använder sig mera utav "endorser brands" än "co-branding". Vi instämmer med Mattsson att det stärker deras trovärdighet.

### **3.3.5 Värderingar**

Vi anser att de kan ha svårt att stå för alla värderingar, när de olika affärsområdena är olika. Återigen tror vi det skulle vara "bättre" att vara uppdelade i flera varumärken, då vi antar att några värderingar passar bättre in på ett affärsområde än på ett annat. Vi tycker att de flesta värderingarna passar bättre in på B2B-områden, detta överensstämmer med vår tolkning om att B2B är högre prioriterad jämfört med B2C.

### **3.3.6 Differentiering**

Vi anser att de olika områdena har en bra differentiering. Vi har sett att forskning visar att hög kvalitet är ett krav för att skapa ett starkt varumärke. Men alla vet att kvalitet är ett krav för att kunna fortsätta sin verksamhet idag, vilket leder till att "alla" har en hög kvalitet. Därför måste man ha en extraordinär kvalitet för att kunna differentiera sig via den. Åland Post gör rätt när de lägger mycket vikt vid att kvaliteten skall vara hög för sina kunder, genom bra service och skräddarsydda lösningar, då det här är ett krav för att lyckas aktivera sitt varumärke. Men vi kan inte säga hur deras kvalitet är jämfört med konkurrenternas då vi inte har upplevt eller undersökt deras verksamhet.

### **3.3.7 Kommunikation**

Deras kommunikation är ändamålsenlig för ett B2B-företag, när de satsar mycket på personliga relationer till specifika företag. Det är ännu viktigare för de här försäljarna som har kontakt med kunderna att förmedla värderingarna som Åland Post har. Hemsidorna som de har planerat bör vara konsekventa i sitt utseende och kommunikationssätt. Vi kan inte diskutera dem något mera just nu, då de inte lanserats ännu.

### **3.3.8 Internutbildning**

Det kan vara så att det räcker med att ha en "Brand Book" för att förmedla deras värderingar till nyanställda. Men vi tror att det skulle fungera bättre att ha en kort kurs för att introducera dem till verksamheten och på så sätt visa och lära dem vad Åland Post är. Vi menar att man skall förstå hela verksamheten och inte bara den avdelning som man

blir anställd på. Vi tycker att det är bra att ha regelbundna informationstillfällen, då det fungerar lite som en kontinuerlig internutbildning på samma gång. De arbetar med att förmedla den här informationen genom flera olika forum att så många som möjligt har tillfälle att ta åt sig av informationen, då de är medvetna om att alla inte kan vara med på informationstillfällena. Vi anser att de har förstått vikten av att medarbetarna skall förstå och förmedla värderingarna.

### **3.3.9 Representant**

Vi tycker att en representant inte är särskilt ändamålsenlig i ett B2B-varumärke. Det passar bättre till ett B2C-varumärke, speciellt om det riktar sig mot barn. Då kan det vara en fördel att ha en rolig eller intressant fantasifigur till exempel Smokey Bear.

### **3.3.10 Arbetsprocessen**

Vi anser att arbetsprocessen har skett på ett strukturerat sätt med tydliga beslutsgångar. Medarbetarna har fått säga vad de tycker att Åland Post ska ha för värderingar. De har även gett medarbetarna en längre tid att anpassa sig till förändringen och varit tydlig med varför den har varit nödvändig. På det sätt som de har gjort förändringen anser vi att man kan använda detta som ett exempel på hur man skall genomföra en förändring.

### **3.3.11 Logotyp**

När man började med att göra en SWOT-analys av den gamla logotypen anser vi är rätt tillvägagångssätt, då man kritiskt granskade den då. Vi tycker att den gamla logotypen inte är lika bra som den nya för att den är gammaldags, använder sig utav skrikiga färger som är svåra att arbeta med samt den är väldigt lik konkurrenternas. Direkt när vi såg den nya logotypen var vi inte imponerade då vi tyckte att den var lite oredig. Ju mera vi har utsatts för den nya logon desto mera har vi börjat tycka om den. Vi tycker att det är lite intressant att den kan föreställa två olika saker, den har snygga färger samt speciellt att det kan användas som ett mönster. Den sticker även ut mycket från konkurrenternas logotyper och är innovativ. Vi anser att de har lyckats bra med den grafiska designen.

### **3.3.12 Vision & kundlöfte**

Vi tycker att deras vision är ganska kaxig, man kan koppla några av värderingarna dit bland annat innovativ, modig, proaktiv och före alla andra. Dock tycker vi att kundlöftet låter lite som en kliché och vi kan inte riktigt koppla några värderingar dit. Vi anser att

långsiktiga relationer inte är en värdering som man kan välja att ha inom B2B utan det är ett krav på B2B-markanden.

### **3.3.13 Budget**

Vi håller med om att re-brandingen är en nödvändig investering för att kunna överleva. Utöver det här har vi inget mer att säga. Det vi kan säga om responsen är att vi antar att förändringen inte har fått någon större negativ kritik, vilket är bra.

## 4 SLUTSATS

Vi har kommit fram till att det krävs ett långsiktigt arbete för att kunna bygga upp ett starkt varumärke, samt tålamod då man inte bygger det under en natt. Man måste vara konsekvent i allt som man gör, framförallt kommunikationen då det är den som syns mest utåt.

De flesta teorierna som vi har läst stämmer överens om tillvägagångssättet, med vissa skillnader i ordningsföljd. Olika författare använder sig utav olika begrepp för samma saker. Alltså är litteraturen oense vad gäller begrepp och i vilken ordning det här arbetet skall ske.

Vi har gjort en kvalitativ studie av Åland Posts varumärkesarbete. De har gjort en stor förändring av sitt varumärke då de bestämde sig för att försöka ta sig in på marknaden i Norra Europa. Tillvägagångssättet för att skapa ett nytt varumärke har gjorts i enlighet med teorin i stor del. Det som inte riktigt stämmer överens är att de har för många kärnvärderingar och inte yttre värderingar alls. Enligt teorin borde man ha några stycken kärnvärderingar som inte skall förändras och några yttre värderingar som stöder identiteten som byggs upp. Vad det här leder till för konsekvenser i praktiken kan vi inte förutspå. Kärnvärderingar är en viktig del av ett företags identitet för de gör det möjligt för kunder att skapa emotionella band till ett varumärke. Enligt forskningen är emotionella band dock inte lika viktiga inom B2B-marknader som på B2C-marknader. Därför behöver detta inte ha någon påverkan alls på Åland Posts varumärke.

Syftet med det här arbetet var att svara på frågorna hur man aktiverar sitt varumärke, när man kan göra det, varför man skall göra det samt på frågan vilken typ av varumärke skall man bygga upp.

Vi har konstaterat att ju tidigare man börjar bygga upp ett varumärke desto bättre, då det är lättare att förmedla värderingar till ett fåtal anställda till en början som sedan sprider dem vidare till nyanställda när företaget växer. Arbetet med ett varumärke tar aldrig slut då man måste aktivt jobba med varumärkesmedvetenhet och varumärkesutveckling. Oftast räcker det med ett varumärke som man sedan kan utveckla till flera.

Man kan säga kortfattat att för att skapa ett starkt varumärke skall man ha produkter och tjänster av en högre kvalitet än konkurrenternas, vara differentierad samt få sin personal att förmedla företagets värderingar. Men man måste även ha en tydlig identitet för sitt varumärke.

#### **4.1 Problem under arbetet**

Vi har konstaterat att vårt arbetssätt inte varit det bästa. Vi borde ha planerat teoridelen bättre då denna dåliga planering har lett till flera tautologier som har behövts korrigeras, vilket har lett till att vi inte kunde hålla vår tidsplan. Även vår intervjuteknik var bristfällig då vår planerade semi-strukturerade intervju blev en mera strukturerad intervju. Det här skedde för att vi inte hade tid att bearbeta informationen tillräckligt snabbt för att ställa följdfrågor. Dessa följdfrågor skickades istället per e-mail.

#### **4.2 Validitet**

Validitet betyder hur man observerar, identifierar eller mäter det som man avser att mäta eller undersöka. Problemet med kvalitativa undersökningar är att det främsta intresset vid denna sorts forskning inte är att mäta. (Bryman & Bell, 2011, ss. 400-409)

Med intern validitet menar man att det ska finnas en god överensstämmelse mellan det observerade resultatet och teorin som man applicerar på det här. Extern validitet har mera fokus på om man kan generalisera resultatet och förflytta den från en social miljö till en annan och då skall det fortsättningsvis stämma överens. Det här kan vara ett problem då man ofta gör fallstudier av begränsade urval inom kvalitativ forskning. (Bryman & Bell, 2011, ss. 400-409)

Vi anser att vi har undersökt det som vi har avsett att undersöka i det här arbetet. Vi ser även starka samband mellan vår teoretiska del och varumärkesarbetet som Åland Post har gjort, vilket ger en hög intern validitet.

När vi tittar på den externa validiteten kan vi konstatera att varumärkesarbetet skiljer sig väldigt mycket beroende på om företaget är ett B2B- eller B2C-företag. Det skiljer sig också hur man skall arbeta med ett "brand" beroende på vilken marknad man befinner sig på. Alltså är resultatet inte generaliserbart utan att utföra mera forskning vilket leder till att den externa validiteten inte är särskilt hög i det här arbetet.

### **4.3 Reliabilitet**

Reliabilitet är en fråga om undersökningen kan upprepas med samma resultat. Det är svårt att upprepa en kvalitativ forskning då det sker i en social miljö vilket påverkar resultaten. Det är inte möjligt att frysa en social miljö utan den förändras ständigt. Men det kan gå att upprepa undersökningen och få samma resultat, men då måste nästa undersökare ”adoptera” den sociala rollen som användes under föregående undersökning. Det här kallas för extern reliabilitet. Intern reliabilitet är beroende av om forskarlaget tolkar observationerna på samma sätt. (Bryman & Bell, 2011, ss. 400-409)

Många kvalitativa forskare är oense om hur man skall använda sig utav validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning då dessa begrepp kommer från den kvantitativa forskningen. Det finns flera olika modeller på hur man skulle kunna säkerställa forskningens trovärdighet. (Bryman & Bell, 2011, ss. 400-409)

Tittar vi på intern reliabilitet så har vi tolkat resultatet genom en diskussion sinsemellan, alltså kan vi anta att den interna reliabiliteten är hög. Tittar vi på den externa reliabiliteten så blir det svårare att upprepa den här undersökningen. Men om samma teori skulle användas tillsammans med samma frågor kan vi anta att det skulle bli snarlika resultat, då en stor del av vår intervju kom från en färdig presentation som Mattsson hade gett till media. Alltså kan vi säga att den externa reliabiliteten inte är speciellt hög.

### **4.4 Fortsatt forskning**

Vi anser att man borde göra en observationsstudie utav ett företags varumärkesuppbyggnad, bestående av observationsstudier samt intervjuer av flera personer från arbetsprocessen. Detta överstiger dock en kandidatuppsats, men det skulle vara väldigt intressant att få se en studie av själva arbetsprocessen.

Vi tycker att det skulle vara intressant att se det hela från personalen på Åland Posts perspektiv. Där man skulle undersöka hur de har upplevt den här förändringen och hur de har varit delaktiga i varumärkesuppbyggandet.

Det skulle även vara intressant att undersöka hur kunder upplever sådana här stora förändringar hos företag. Då skulle man få reda på som företag vad det är som skapar problem eller gör saker obekvämt för kunden. Vi tror även att det skulle vara intressant

att göra en undersökning på någon utav Åland Posts konkurrenter och se om deras arbetssätt skiljer sig från Ålands Posts.

## 4.5 Checklista

Vi har skapat en kort checklista för att se om varumärket klarar de här kriterierna som behöver uppfyllas för att kunna bygga ett starkt varumärke.

- Varumärke: Ett eller flera?
- Namn: Är det differentierat och tydligt samt går det att registrera?
- Logotyp: Är det differentierat och tydligt samt går det att registrera? Är den ändamålsenlig samt passar den ihop med den grafiska designen?
- Identitet: Står varumärket för rätt värderingar?
- Positionering: När varumärket kundgruppen det siktar på?
- Kommunikation: Är den konsekvent och ändamålsenlig?
- Internkommunikation: Förmedlas värderingarna till medarbetarna? Står de för värderingarna?
- ”Co-branding”/”Endorser branding”: Ska man ha, stärker det vårt varumärke?



# LITTERATURFÖRTECKNING

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2007). *Strategic Market Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brandien Johtaminen*. (P. Niinimäki, Övers.) New York: The Free Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (B. Nilsson, Övers.) Stockholm: Liber AB.
- Carlén, L., & von Essen, R. (2010). *Bli en varumärkes byggare*. Malmö: Liber AB.
- Dahlblom, B., & Karin, A. (2010). *Aktivera ditt varumärke*. Malmö: Liber AB.
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Elmore County Emergency Management Agency. (den 15 januari 2016). *Preparedness*. Hämtat från Elmore County Emergency Management Agency: <http://elmorecoema.com/preparedness/kids/smoky-kids/> den 3 april 2016
- Forslund, M. (2013). *Organisation och Ledning*. Stockholm: Liber AB.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- IDC research, I. (den 27 januari 2016). *IDC research, Inc*. Hämtat från IDC research, Inc.: <http://www.idc.com/prodserv/smartphone-market-share.jsp> den 27 januari 2016
- Interbrand. (den 20 februari 2016). *Rankings*. Hämtat från Interbrand: [www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/](http://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/) den 29 mars 2016
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Parment, A. (2012). *Marknadsföring mellan företag*. Stockholm: Liber AB.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2011). *Principles of marketing Swedish edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*(40), 830-837.

- Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Brand Management*, 11(1), 35-47.
- Mattsson, C. (den 22 mars 2016). Åland Posts varumärkesarbete. (H. Manner, & S. Söderberg, Intervjuare)
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Stockholm: Liber AB.
- Morrison, D. (2001). The six biggest pitfalls in B-to-B branding. *The Business 2 Business Marketer*, 6(7).
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*(31), 525-533.
- Murphy, J. (1998). Branding. *Marketing Intelligence & Planning*, 6(4), 4-8.
- Nilson, T. H. (2000). *Ladda ditt varumärke - Strategier och praktiska råd*. Borgå: Svenska Förlaget.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber AB.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, 68, 126-141.
- Trout, J. (den 19 april 2007). "Branding" Simplified. Hämtat från Forbes:  
[http://www.forbes.com/2007/04/19/jack-trout-branding-oped-cx\\_jt\\_0419trout.html](http://www.forbes.com/2007/04/19/jack-trout-branding-oped-cx_jt_0419trout.html) den 29 mars 2016
- Wikipedia. (den 6 augusti 2012). *File:posten Åland.svg*. Hämtat från Wikipedia The Free Encyclopedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Posten\\_%C3%85land.svg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Posten_%C3%85land.svg) den 3 april 2016
- Åland Post AB. (den 29 mars 2016). *Om Åland Post*. Hämtat från Åland Post:  
<http://www.posten.ax/department.con?iPage=43&m=74> den 29 mars 2016

# BILAGOR

## Bilaga 1

Intervjufrågor om Postens varumärkesarbete

1. Varför bestämde ni er för att börja arbeta med branding? När skedde detta beslut?
2. Har ni registrerat varumärket? Var i sådant fall? Finland, Norden, EU?
3. Varför bestämde ni er för att byta logo & namn? Hur valde ni er nya logo & namn?
4. Använder ni er av co-branding? Varför/ varför inte?
5. Vilket löfte och värderingar är det som ert varumärke skall stå för?
6. Vad erbjuder ert varumärke som differentierar er från andra?  
Andra sätt att differentiera er?
7. Hur har ni marknadsfört varumärket och allt som det står för utåt? Hur tänker ni marknadsföra i framtiden?
8. Har ni någon internutbildning för er personal för att kommunicera era värden till dem så att de skulle arbeta enligt varumärket? Vad är det fokus på i sådant fall?
9. Har ni bestämt er för att ha någon som representant för varumärket? Fantasifigur eller person?
10. Hur gick arbetsprocessen till med att skapa varumärket?
11. Vad har ni haft för arbetsgrupper i de olika stegen?
12. Hur har medarbetarna fått vara med i utvecklingen av varumärket?
13. Hur stor budget har ni haft för varumärkesutvecklingsprocessen? När förväntar ni er att få återbetalning till den här satsningen?
14. Hurdan respons har re-branding av ert varumärke fått från personal/kunder

## Bilaga 2

Transskript av intervjun med Cecilia Mattsson om Åland Post varumärkesarbete

### **1. Varför bestämde ni er för att börja arbeta med branding? När skedde detta beslut?**

Åland Post började medvetet arbeta med branding 2012. Åland Post består utav fyra olika områden: Posttjänster, Logistik, Frimärken och Pack & Distribution. När Henrik Lundberg blev VD på Åland Post delade han upp företaget i affärsområden, det var nödvändigt av många olika orsaker och bra men det fick en bieffekt så att man också började dra åt olika håll och det kom önskemål om att man ville se annorlunda ut och affärsområdena skapade egna värderingar. Det här blev ett problem och då bestämde man att ta hjälp utav varumärkeskonsulten Hans Täckenström.

Då började arbetet tillsammans med ledningen om man skulle bestå utav ett eller flera varumärken, och man kom fram till att alla affärsområdena hörde ihop och hade mycket gemensamt att alla skulle kunna passa under samma varumärke, då det är en styrka att vara ett enda varumärke, och inte dela upp det i flera.

Åland Post började arbeta med att få samsyn i företaget 2012. Det här gjordes genom att man försökte förmedla till personalen att de skulle se sig som ett enda varumärke och att de skall samarbeta mellan affärsområdena. Man funderade också 2012 om man skulle göra några ändringar med logotypen och det visuella men det konstaterades att det inte behövdes då.

Det har blivit stora förändringar inom verksamheten just nu, de klassiska posttjänsterna sjunker samt frimärkesförsäljningen, men att bära ut paket ökar delvis på grund av e-handeln. Däremot ser man möjligheter att växa inom pack och distribution samt logistik.

### **2. Har ni registrerat varumärket? Var i sådant fall? Finland, Norden, EU?**

Varumärket är registrerat i EU, vi anser det inte nödvändigt att registrera det utanför EU.

### **3. Varför bestämde ni er för att byta logo & namn? Hur valde ni er nya logo & namn?**

Pack och distribution har bytt fokus då Finland har sänkt momsgränsen för att skicka momsfrött från Åland. Så nu har Åland Post bestämt sig för att rikta sig till marknaden Norra Europa. Det här är ju förändringar som vi måste anpassa oss till för att kunna finnas kvar. När man bestämde sig för det här marknadsskiftet så konstaterade man att man måste anpassa grafiska uttryck och logotypen.

Historiskt har Åland Post varit väldigt fokuserade på frimärken, då det var en stor intäktskälla. Det genomsyrade också det grafiska vilket gör att till exempel visitkortet var konstruerade med perforering för att ha en liknelse på frimärken nu fram till den första mars. Den grafiska profilen började dra iväg lite för den har inte varit ändamålsenlig för de nya marknaderna som Åland Post har börjat med. De senaste åren har den grafiska designen varit lite spretig.

Arbetet med att ta fram en ny grafisk design började våren 2015, Mattsson fick uppdraget att vara projektledare för det här. Röstprofil som speglar framtidens internationella distributionsföretag, och det behöver fungera för alla affärsområden, marknader, språk och marknadskanaler.

Man bestämde sig för att använda sig av samma konsult som man hade 2012, Hans Täckenström. De började med att kontrollera om varumärkesplattformen behövde uppdateras eller inte, det behövde den. Så de gjorde det tillsammans med ledningen under våren, sedan tog de hjälp utav RBK från Stockholm, för att få hjälp med den grafiska designen, logotypen och grafisk profilen.

### **4. Använder ni er av co-branding? Varför/ varför inte?**

Samarbetspartners är viktiga för Åland Post, då det är ett bevis på vad vi kan leverera och att vi har nätverk över hela världen, vi samarbetar med Post Nord, TNT, Asterion, DHL med flera.

Har man med folk som är vana med marknadsföring så vet de ju vad man får och inte får göra med varumärken. När de skulle sätta upp sin egen logo på deras bil som är tejp

med PostNord, så kontaktade de PostNord och frågade om det var okey att sätta upp dem. De har också fått restriktioner från den eventuellt nya samarbetspartnern om vad de får göra och vad de inte får göra. Åland Post är den mindre parten utav samarbetspartnerna så det är de som följer de andras restriktioner. Därmed är det också naturligt att vi har större nytta av att synas tillsammans med dem och att det inte är lika intressant andra vägen.

Det skall göras ett utskick från Åland Post och Asterion nu så då skall det diskuteras och kommas överens om hur layouten skall vara, om något varumärke skall vara dominerande eller liknande.

##### **5. Vilket löfte och värderingar är det som ert varumärke skall stå för ?**

Det vi är: Den stora verksamheten här är det som pågår ute i byggnaden, det industriella och teknologin, vi skall ligga i framkant med att använda oss av maskiner för att bli effektiva med att packa och sortera.

Våra relationer: Vi skall vara personliga och erbjuda skräddarsydda lösningar, vi arbetar på ett långsiktigt sätt samt är affärsdrivna. För att det här ska fungera så måste man vara innovativa, tillförlitliga och omtänksamma när man transporterar och tar hand om andras saker. Miljö är också något vi jobbat på i många år, det är speciellt viktigt när man jobbar med logistik så kan man faktiskt påverka.

Hur vi är: Att arbeta på ett ärligt och genuint sätt, proaktiva, vi väntar inte på att något skall hända utan vi tar egna initiativ, experter, passionerade och prestigelösa, vi skall vara före alla andra, åländsk, skandinav, gränslösa internationell distributör. Vi har ett samhällsansvar sen 400 år som postverksamhet, vi är inget museum, vi måste jobba framåt men vi får inte glömma bort vårt förflutna, då det är en fördel för oss som visar tillförlitlighet och pålitlighet, då vi har funnits länge. Kunderna skall känna att de unnar sig det bästa och det tryggaste när de anlitar Åland Post.

Vi har inte lyft ut några värderingar som de viktigaste. Vi har haft varumärkesplattformen som grund i vår interna kommunikation och varit noga med att det vi kommunicerar ska härstamma därifrån. Vi försöker även lyfta fram verkliga historier från verksamheten som

bekräftar rätt beteende, det vill säga när man agerat i enlighet med våra värderingar i varumärkesplattformen.

Innan 2012 arbetade affärsområdena separat på skilda håll med egna värderingar. Då hade affärsområdena 3 st. kärnvärderingar vardera och alla kunde räkna upp sina 3 ord. Det var ett mera ytligt arbete upplevde jag, det stannade vid att man kunde räkna upp sina värderingar, men man levde dem inte fullt ut. Nu har vi gått djupare in i värderingarna och hur en Åland Post medarbetare ska agera och tänka, vilket är djupt förankrat hos ledningen och man är medveten från ledningens sida om att allt vi gör och säger ska stöda värderingarna. Målet är att dagligen leva värderingarna fullt ut och vi väver in värderingarna i beslut som tas, planeringen av verksamheten, aktiviteter som ordnas osv.

## **6. Vad erbjuder ert varumärke som differentierar er från andra?**

Andra sätt att differentiera er?

Posttjänster har ingen konkurrent, så då behöver man inte tänka på att differentiera sig på något sätt. Vad gäller frimärken så är Åland Post så liten i förhållande till andra utgivare att det är mycket dyrare att samla på frimärken från de andra utgivarna. Samt så är de kända för att ha en personlig och bra service samt en hög kvalitet, och andra postverk drar ner på produktionen av frimärken och försämrar servicen.

Pack och distribution skall hålla sig i framkant med nya maskiner och teknologi, effektiva, skräddarsydda lösningar, momsfordelen är en viktig bit det också såklart, men det finns ju några konkurrenter på den delen med.

Logistiktjänsten differentierar sig genom att vara pålitliga. Helt, rent och i tid brukar vi prata om. Det kan synas vara grundläggande hygienfaktorer och inte differentiering, men i branschen är det inte självklart att leveranser sköts helt, rent och i tid, så det är en differentieringsfaktor.

## **7. Hur har ni marknadsfört varumärket och allt som det står för utåt? Hur tänker ni marknadsföra i framtiden?**

Vi är främst ett B2B företag vi riktar oss alltså mot specifika företag och försöker bygga upp relationer med dem, våra försäljare är nyckelpersoner i detta arbete. Våra webbsajter

är ett viktigt verktyg för oss. Vi har också kört en kampanj nu, den har dubbla syften, dels skall den informera ålänningarna om varför vi gör det här. Samt så marknadsför det även logistiktjänster som används på Åland.

Vi håller även på skapar nya hemsidor för de olika affärsområdena som vi håller till inom, en B2B hemsida, som är internationell, en lokal hemsida både B2B och B2C samt en hemsida som riktar sig enbart på B2C om frimärken.

**8. Har ni någon internutbildning för er personal för att kommunicera era värden till dem så att de skulle arbeta enligt varumärket? Vad är det fokus på i sådant fall?**

Vi har ingen internutbildning i nuläget, men vi har arbetat mycket med interna kommunikationen det senaste året. Vi har haft informationstillfällen en gång i månaden, och då har vi varit noga med det senaste året att ha återkommande kommunikation om varför de här förändringarna är nödvändiga. Det är inte alltid roligt för personalen att gå igenom förändringar.

Vi har funderat mycket på vår interna kommunikation, det är bland det svåraste, och många utav våra anställda har svårt att komma på interna möten då de arbetar utanför huset, så vi har skapat en app där de kommer åt intranätet, samt så har vi börjat filma info mötena då kan man titta på det i efterhand. Vi har även planerat att sätta upp flera infoskärmar. Det är något vi har förstått är viktigt och arbetar med att bli bättre på det, vi har även en Facebook grupp. Vi hoppas att alla i personalen skall genom någon av de kanalerna ta åt sig informationen. Vi har planerat att skapa en så kallad "Brand Book" så att nyanställda skall förstå vad vi står för.

**9. Har ni bestämt er för att ha någon som representant för varumärket? Fantasifigur eller person?**

Vi har ingen fantasifigur eller person.

**10. Hur gick arbetsprocessen till med att skapa varumärket?**

Själva arbetet med logotyp och grafisk profil, så har getts mycket tid internt, det har varit ca 30 st involverade i tre olika referensgrupper, en grupp som var själva "brandgroup" på 5 personer som hade beslutsrätten. Sedan var ledningsgruppen en grupp, samt så var det



en grupp som var mixad från alla olika avdelningar i huset. Det var den största gruppen, man försökte få med allt från postutdelare till säljare på logistik för att det skulle vara representativt för hela Åland Post. Det första mötet utav tre skedde under sommaren och det sista under hösten, RBK var med och drog de här mötena. Det här var viktigt för oss då vi ville vara med och bestämma den nya utformningen och inte ha någon som kommer utifrån och gör något ytligt, utan det skall vara något som känns rätt för alla i företaget.

Gruppen gjorde delvis en SWOT-analys om designen och det första när vi började med det här så visste vi inte vad vi skulle behålla eller inte, det var inte självklart att vi skulle byta logotypen. Logon bestod utav de åländska färgerna, vilket många åländska företag har men de är inte så lätt att jobba med dem då de är ganska skrikiga och knalliga. Då ställde vi frågan om vi skall behålla dem, internationellt så är det ingen som känner igen den åländska flaggan, alltså behövde vi inte behålla dem. Samma med vår symbol, posthornet, vi visste att vi vill ha en symbol i framtiden med då det är en styrka att ha en symbol att jobba med, posthornet för oss dock tillbaka i tiden och inte framåt, alltså är det inget vi behövde behålla. När vi började titta på olika kriterier för vår symbol så var, vi överens om att vi inte ville ha posthornet kvar men att vi gärna ville ha tilliten från postverksamheten kvar. Sedan tittade vi på vad konkurrenterna hade för logotyper och symboler.

Man kan ha en symbol som man ser direkt vad det föreställer eller att symbolen är lite tolkningsbar för åskådarna. Vi bestämde att vi hellre hade en symbol som vad klar från början med vad den föreställde, den skulle vara tidsenliga, nutida, ren och snygg, flexibel, tydlig och visa vårt ursprung, innovativ. Då bestämdes att de kommer att byta ut de gamla färgerna och symbolen. RBK kom med ett förslag efter diskussionen och resultatet blev kombinationen av ett brev och ett paket. Det är inte nån konkurrent som har en logo som liknar på den vi valde. Den här logon bildar också ett mönster om man sätter dem bredvid varandra och mönstret kommer användas på flera ställen.

Sedan diskuterades det med namnet, Posten Åland, om man kunde ha bokstaven å i namnet. Det konstaterades att det inte är ett problem då man frågade säljarna som jobbar internationellt och pratar med kunder dagligen. Vi visste också att vi gärna har Post kvar i vårt namn, då det säger varifrån vi kommer och det finns en styrka i det som vi inte ville kasta bort. Med tiden som arbetet framskred så konstaterades det att det blir en fördel för

oss att ha ett namn och inte två, alltså bestämdes det att namnet skulle bli Åland Post både lokalt och internationellt.

Beslutsgångarna var klara och tydliga. Man måste bestämma var man skall avlyssna, men man måste också bestämma vilka det är som tar besluten.

Även visionen och kundlöftet ändrades till:

- Vision: vi skall vara den mest eftertraktade logistikpartnern som genom snabb innovationstakt sätter standarden för vår bransch
- Kundlöfte: långsiktiga relationer byggs alltid genom det personliga handslaget.

#### **11. Vad har ni haft för arbetsgrupper i de olika stegen?**

Se fråga 10.

#### **12. Hur har medarbetarna fått vara med i utvecklingen av varumärket?**

Se fråga 10.

#### **13. Hur stor budget har ni haft för varumärkesutvecklingsprocessen? När förväntar ni er att få återbetalning till den här satsningen?**

Budget på ca 200 000 €. Vi har inte sett det som något vi kunnat avstå från att göra utan, det har mera setts som ett krav för att kunna fortsätta verksamheten. Vi räknar med att det skall betala sig, men vi har inte räknat på när.

#### **14. Hurdan respons har re-branding av ert varumärke fått från personal/kunder?**

Det har inte kommit någon stor respons, vi har gett personalen jätte mycket tid för att vänja sig med det här, och jag tror det har gjort det lättare för personalen att acceptera förändringen. Media har varit lite osäkra på hur de skall använda det nya namnet, så vi har fört en dialog med dem hur de skall använda namnet i skrif

## Bilaga 3

