

# **Varumärkeshantering vid fusioner**

Anders Berggren & Pär Nilsson





**Avdelning, Institution**  
Division, Department  
Ekonomiska Institutionen  
581 83 LINKÖPING

**Datum**  
Date  
2000-05-29

**Språk**

Language

X Svenska/Swedish  
Engelska/English

**Rapporttyp**

Report category

Licentiatavhandling  
Examensarbete  
C-uppsats  
X D-uppsats  
  
Övrig rapport

**ISBN**

**ISRN** Ekonomiprogrammet 2000/21

**Serietitel och serienummer**

Title of series, numbering

**ISSN**

**URL för elektronisk version**

<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/021/>

**Titel** Varumärkeshantering vid fusioner  
**Title** How to manage brands in mergers

**Författare** Anders Berggren & Pär Nilsson  
**Author**

**Sammanfattning**

Abstract

Bakgrund: Fusioner har blivit en allt vanligare företeelse, inte minst bland svenska banker och försäkringsbolag. Varumärken är ett annat aktuellt område och starka varumärken anses vara en av företagets viktigaste tillgångar. Stora forskarinsatser har gjorts om dessa två områden men kunskapen om hur varumärken skall hanteras vid fusioner är fortfarande liten.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur den varumärkesproblematik som uppstår vid en fusion hanteras av svenska bank- och försäkringsföretag och utifrån detta ge en egen option på hur denna hantering bör gå till.

Genomförande: För att besvara syftet har vi utgått ifrån litteratur och genomfört intervjuer med sex svenska bank- och försäkringsföretag samt med tre varumärkeskonsulter och tre anställda vid reklambyråer. Utifrån dessa intervjuer och den befintliga litteraturen har vi gett en egen option på hur varumärkeshantering vid fusioner bör bedrivas.

Resultat: Vad företag måste göra innan en fusion är att se över om de kärnvärderingar som finns i respektive varumärke går att kombinera, samt om en lösning på varumärkeshantering som är acceptabel både för företagets anställda och kunder kan nås. Tillvägagångssättet vid fusioner är att formulera ett enkelt budskap som både de anställda och företagets kunder kan ta till sig. Detta budskap måste först kommuniceras internt i företaget innan den externa kommunikationen tar vid.

**Nyckelord**

Keyword

Fusion, varumärken, varumärkeshantering, Hellgren



**Avdelning, Institution**  
Division, Department  
  
Ekonomiska Institutionen  
581 83 LINKÖPING

**Datum**  
Date  
2000-05-29

**Språk**

Language

X Svenska/Swedish  
Engelska/English

**Rapporttyp**

Report category

Licentiatavhandling  
Examensarbete  
C-uppsats  
X D-uppsats

Övrig rapport  
\_\_\_\_\_

**ISBN**

**ISRN** Ekonomiprogrammet 2000/21

**Serietitel och erienummer**      **ISSN**  
Title of series, numbering      \_\_\_\_\_

**URL för elektronisk version**

<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/021/>

**Titel**                      Varumärkeshantering vid fusioner  
Title

How to manage brands in mergers

**Författare**              Anders Berggren & Pär Nilsson  
Author

**Sammanfattning**

Abstract

Background: Lately mergers has been a more frequent phenomena, especially in the Swedish Banking and insurance companies. Another present topic is Brands. Strong Brands are thought to be one of the most important assets to a company. In these two topics separately there's been a lot of work done but the knowledge of how to manage brands in mergers is still small.

Object: The object with this composition is to examine how the brand problems that arise in mergers are managed by the Swedish bank- and insurance companies and from this make a suggestion how to manage brands in mergers.

Accomplishment: To achieve our object we started out to examine the existing literature to find out more of what has been written about this topic. After that we accomplished interviews with six Swedish bank and insurance companies and also with three brandconsultants and three advertising agencies. From these interviews and literature we made a suggestion on how to manage brands in mergers

Outcome: In this composition we found that companies must find the core values in their brand before a merger. They need to do this because they have to know if the both companies brands is combinable and if an good combination of the brands is possible, from a both an personnel and customer point of view. If this is possible a merger can be made.

**Nyckelord**

Keyword

Fusion, mergers, varumärken, brands, varumärkeshantering, Hellgren

## ***Förord***

Vi vill i detta förord tacka de personer som varit delaktiga och hjälpt till att underlätta vårt arbete. Detta är främst vår handledare på Linköpings Universitet, Bo Hellgren men också våra respondenter som hjälpt oss mycket i vårt arbete. Vi vill även passa på att tacka vår seminariegrupp som gett oss flera tänkvärda uppslag och hjälpt oss framåt i arbetet.

Till sist vill vi passa på att tacka varandra för att vi stått ut tillsammans under dessa tjugo veckor.

Linköping den 7 juni 2000

Anders Berggren och Pär Nilsson



# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
BAKGRUND.....	1
PROBLEMDISKUSSION .....	2
<i>Den svenska Bank- och försäkringsbranschen.....</i>	<i>4</i>
PROBLEMFRÅGOR .....	5
SYFTE.....	5
DISPOSITION .....	5
<b>2. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....</b>	<b>7</b>
AKTÖRSSYSTEM, VERKLIGHETSSYSTEM OCH FORSKARSYSTEM .....	7
<b>3. METOD .....</b>	<b>12</b>
REFLEKTERANDE FORSKNING .....	12
UNDERSÖKNINGSANSATS .....	13
VAL AV FÖRETAG OCH PRAKTIKER/RESPONDENTER.....	14
INTERVJUER.....	15
METODKRITIK .....	17
<b>4. VAD ÄR ETT VARUMÄRKE OCH VILKA FUNKTIONER FYLLER DET? .....</b>	<b>18</b>
VARUMÄRKET I TEORIN.....	18
VARUMÄRKESMODELL.....	20
VARUMÄRKET .....	21
<i>Vad är ett varumärke? .....</i>	<i>22</i>
VARUMÄRKESUTVIDGNING .....	24
FORSKNINGENS SYN PÅ VARUMÄRKET.....	26
VARUMÄRKETS FUNKTION.....	27
VARUMÄRKESIDENTITET .....	27
<i>Varumärkets identitetsprisma .....</i>	<i>28</i>
PRODUKT .....	30
<i>Företaget som varumärke.....</i>	<i>31</i>
<i>Tjänsten som varumärke.....</i>	<i>32</i>
POSITIONERING .....	34
MÅLGRUPP.....	35
<i>Konsumenten.....</i>	<i>35</i>
<i>Företaget som kund.....</i>	<i>36</i>
KOMMUNIKATION .....	37
<i>Kommunikationstyper.....</i>	<i>39</i>
VÄRDET.....	41
<i>Brand Equity.....</i>	<i>42</i>

<i>Värde för kunden</i> .....	42
<i>Värde för företaget</i> .....	43
SAMMANFATTNING.....	44
<b>5. PRAKTISK VARUMÄRKESHANTERING VID SEX FUSIONER.....</b>	<b>49</b>
FÖRENINGSBANKEN OCH SPARBANKEN .....	49
<i>De intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	50
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	50
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	52
<i>Erfarenheter</i> .....	54
HANDELSBANKEN OCH STADSHYPOTEK.....	56
<i>Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	56
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	57
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	58
<i>Erfarenheter</i> .....	59
LÄNSFÖRSÄKRINGAR OCH WASA.....	60
<i>De intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	60
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	61
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	62
<i>Erfarenheter</i> .....	63
NORDBANKEN OCH MERITA .....	65
<i>Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	65
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	66
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	67
<i>Erfarenheter</i> .....	69
SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN OCH TRYGG-HANSA.....	70
<i>Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	70
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	71
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	72
<i>Erfarenheter</i> .....	73
ÖSTGÖTA ENSKILDA BANK OCH DEN DANSKE BANK .....	75
<i>Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	76
<i>Fastställande av varumärke vid fusionen</i> .....	77
<i>Kommunikation internt och externt</i> .....	78
<i>Erfarenheter</i> .....	80
<b>6. VARUMÄRKESKONSULTERS OCH REKLAMBYRÅERS SYN PÅ VARUMÄRKESHANTERINGEN VID FUSIONER .....</b>	<b>81</b>
BENGT ERIKSSON .....	81
<i>Varumärke och varumärkesutvidgning</i> .....	81
<i>Fastställande av varumärket och lansering av det</i> .....	82



<i>Erfarenheter och tips</i> .....	82
LARS AXELSSON .....	83
<i>Varumärke och varumärkesutvidgning</i> .....	83
<i>Fastställande av varumärket och lansering av det</i> .....	84
<i>Erfarenheter och tips</i> .....	85
PETER WESTERSTÅHL .....	86
<i>Varumärken och varumärkesutvidgning</i> .....	86
<i>Fastställande av Varumärket och lansering av det</i> .....	86
<i>Erfarenheter och tips</i> .....	87
SATISH SEN .....	87
<i>Varumärken och Varumärkesutvidgning</i> .....	87
<i>Fastställande av varumärket och lansering av det</i> .....	88
<i>Tips och Erfarenheter</i> .....	89
LARS HALL.....	89
<i>Varumärke och varumärkesutvidgning</i> .....	89
<i>Fastställande av logotyp och lansering av denna</i> .....	90
<i>Erfarenheter och tips</i> .....	91
LENA ZETTERBERG .....	91
<i>Varumärke och varumärkesutvidgning</i> .....	91
<i>Fastställandet av varumärket och lanseringen av det</i> .....	92
<i>Erfarenheter och tips</i> .....	93
<b>7. VARUMÄRKESPROBLEMATIK OCH VARUMÄRKESHANTERING VID FUSIONER</b> .....	<b>94</b>
AKTÖRERS SYN PÅ VARUMÄRKEN OCH VARUMÄRKESUTVIDGNING.....	94
BANK- OCH FÖRSÄKRINGSTJÄNSTER SOM PRODUKT .....	97
BANK- OCH FÖRSÄKRINGSBRANSCHENS STRUKTUR OCH DE UNDERSÖKTA FÖRETAGENS ROLL I DESSA.....	99
<i>Positionering</i> .....	99
<i>Målgrupper</i> .....	100
VARUMÄRKE.....	101
KOMMUNIKATION .....	103
<i>Kommunikation vid fusion</i> .....	105
VÄRDE.....	107
ÖVRIGA ORSAKER TILL ATT VARUMÄRKESARBETE VID FUSIONER OFTA MISSLYCKAS.....	108
<b>8. SLUTSATSER/REKOMMENDATIONER</b> .....	<b>110</b>
OPTION PÅ VARUMÄRKESHANTERING VID FUSION.....	110
1. <i>Se över varumärkenas kärnvärderingar</i> .....	110
2. <i>Utgå ifrån både kund och personal</i> .....	111
3. <i>Formulera ett enkelt budskap</i> .....	111

4. Förankra internt.....	112
5. Gå ut med det nya varumärket.....	112
AVSLUTANDE ORD.....	112
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>113</b>
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>I</b>
<b>BILAGA 2.....</b>	<b>III</b>
<b>BILAGA 3.....</b>	<b>IV</b>

## Figurer

Figur 1-1 Disposition av uppsatsen.....	6
Figur 2-1: Tre relaterade delsystem, Normann 1975 sid, 245.....	8
Figur 2-2 Skillnader mellan företagsekonomi som avbildning och företagsekonomi som språkbildning, Brunsson 1982, sid 112.....	11
Figur 3-1 Figur över de intervjuade och datum.....	15
Figur 4-1 Varumärkespyramiden egen bearbetning av Melin och Urde sid 17.....	18
Figur 4-2 Varumärket i egen regi, egen bearbetning av Ottoson och Victor 2000 sid 19.....	20
Figur 4-3 Varumärkets identitetsprisma egen bearbetning, Kapferer, 1994 sid 46.....	29
Figur 4-4 Hur kvalitet i tjänster uppkommer Grönroos, 1990, sid 41.....	33
Figur 4-5 Betydelsen av emotionella och funktionella faktorer vid beslut, de Chernatony och McDonald 1998, sid 179.....	37
Figur 4-6 Kommunikationsprocessen egen bearbetning Kotler 1997, sid 606.....	40
Figur 4-7 Brand Equity: egen omarbetad modell av Aaker 1991, sid 270.....	42
Figur 4-8 Referensramen i Varumärkesmodellen.....	48
Figur 7-1 Utvidgning av aktörers syn. Egen bearbetning av Normann (1975, sid 245).....	96
Figur 8-1 Fem steg för varumärkeshantering vid fusioner.....	110

# 1. Inledning

---

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för bakgrunden till den problematik vi har valt att studera och syftet med denna rapport. Avslutningsvis kommer vi att presentera en beskrivning av rapportens uppställning som en hjälp för läsaren att få en överblick över rapporten.*

---

## ***Bakgrund***

Varumärken är något som fått allt större uppmärksamhet av företag under det senaste århundradet även om dess betydelse länge har uppmärksamats. Redan under antiken användes namn på brickor, skålar och smycken för att visa vem det var som hade tillverkat dem (Farquhar, 1989). Det är även känt att försäljningsorganisationer i det medeltida Europa använde varumärken för att försäkra kunden om kvalitet och för att skydda producenterna. I början av 1500-talet använde sig bland annat skotska whiskeydestillerier av stora ektunnor med destilleriets namn ingraverat för att försäkra kunden om vem som tillverkat whiskeyn och att den inte blandats ut med billigare produkter (Melin 1997; Aaker 1991).

Behovet av varumärken ökade i takt med att konkurrensen, och behovet av differentiering, ökade. När produktutbudet blev större blev de olika tillverkarna tvungna att försöka få sina produkter att synas i mängden. Detta skedde först genom att företagen vände sig åt olika segment av marknaden och på det sättet försökte att särskilja sina produkter från konkurrenternas. När detta inte längre räckte till i den utsträckning som företagen ansåg var önskvärt tvingades de till nya grepp. De började att erbjuda olika typer av tjänster vid sidan av produkterna för att locka köpare till sitt märke. Allt detta har gjort att kunder idag med hjälp av varumärken kan särskilja produkter som till synes är identiska. Dessa skillnader skapar mervärde för konsumenten vilket skapar en trygghet i hans/hennes köpprocess. Det är även ett hjälpmedel för säljaren som får lättare att hjälpa kunden att hitta rätt produkt.

Varumärken av olika slag har stått för en central del av företagens marknadsstrategier och de har en förmåga att skapa en lojalitet hos konsumenterna som få andra attribut hos en vara kan åstadkomma. Om dessa strategier ändras kommer även kundens uppfattning av varumärket att på sikt ändras och därmed även kundens betalningsvilja för produkten (Håkansson och Wahlund, 1996).

Att skapa och bygga upp ett varumärke är en lång och krävande process både i ekonomisk och tidsmässig betydelse. Detta i kombination med ökande kostnader för reklam i olika media, och att allt fler företag använder sig av stora reklamkampanjer, innebär att det är lättare för företag att använda sig av ett redan befintligt och inarbetat varumärke i stället för att bygga upp ett nytt. Just att använda sig av existerande varumärken på nya produkter är det idag vanligaste sättet för företag att träda in på nya marknader (Aaker och Keller, 1991)

### ***Problemdiskussion***

Under senare delen av 1900-talet har det skett en markant ökning av fusioner, uppköp och sammanslagningar av stora företag. Under 1990-talet har fusionstakten ytterligare accelererat (Hammar, 1999) vilket kan ses som ett tecken på den allt mer globaliserade marknaden som gör att företag fusioneras av rädsla att bli nertrampade av de nya stora företagen (Bergkvist, 1999). Detta har lett till att många företag har hamnat i en position som innebär att de har att välja på att köpa eller köpas.

Det finns flera oberoende utredningar där författarna har kommit fram till att de flesta fusioner inte blir så lyckade som det var meningen att de skulle bli (Hedberg, 1999). Den faktor som ofta nämns som avgörande för en fusions organisatoriska framgång är de företagsspecifika kulturerna (Wäingelin, 1999). De problem kulturskillnader kan ställa till med vid fusioner är omskrivet och vi har fått intrycket att det är något som företagsledare idag är väl medvetna om. I de artiklar vi läst, där företagsledare intervjuas, framhåller de att i just deras fall kommer inte de kulturella skillnaderna att vara så stora eller att de har tänkt på detta och har tagit fram ett program för hur integrationen skall gå till. En medvetenhet om problemet finns således även om kulturskillnaderna i det egna fallet ibland underskattas.

Vid fusioner är det vanligt förekommande att företagen talar om förväntade kostnadsbesparingar genom de synergieffekter som uppstår vid företagens sammanslagning, till exempel koordinering vad gäller inköps- och utvecklingsarbete. Vid en första anblick borde liknande synergieffekter kunna uppnås genom att slå samman de fusionerande företagens avdelningar för marknadskommunikation och varumärkesbyggande. Vad vi här anser att företag måste beakta är hur detta kommer att påverka företagets möjlighet att försvara marknadsandelarna för respektive

varumärke med relativt mindre resurser till förfogande. En viktig del av detta arbete är just varumärkesbyggande och bevarande av varumärken.

Vid en fusion eller andra typer av sammanslagningar blir denna fråga aktuell då företaget skall ta ställning till huruvida det skall behålla de befintliga varumärkena eller om det skall skapa sig ett nytt enhetligt varumärke. En undersökning (Joiner et al, 1998) har funnit att varumärken för enskilda varor och tjänster är mindre känsliga för förändringar än vad företagsnamnet som varumärke är. Trots detta väljer ofta företag som har inarbetade produkter att behålla varumärket på dessa men att ändra på företagsnamnet.

I många fusioner misslyckas företagen med att behålla sina marknadsandelar, det vill säga om man slår ihop de båda fusionerade företagens marknadsandelar innan fusionen och sedan jämför med den gemensamma marknadsandelen efter fusionen, är denna marknadsandel ofta lägre efter fusionen. Då ökade marknadsandelar ofta är ett motiv bakom fusioner kan man säga att de flesta fusioner misslyckas med sina mål även på längre sikt. Ett annat problem som vi anser kan uppkomma vid en fusion och de samordningsvinster fusionen förväntas leda till är att det finns en risk att företagen använder samma komponenter i två olika varor vilket kan leda till att kunderna uppfattar produkten som en helt annan än vad den egentligen är. Till exempel måste Fords ledning ställa sig frågan om de kan placera en Fordmotor i en Volvo utan att det påverkar varumärket Volvos image. Detta hänger starkt samman med hur kunderna uppfattar företaget, alltså företagets image, vilket innebär att företaget måste vara medvetet om vilken image de har för att kunna bedöma vad som kommer att ske vid olika alternativ.

Hur en fusion påverkar företagets arbete med sitt eller sina varumärken är ett område som, enligt oss, hittills har negligerats. Vi anser därför att det är viktigt att studera varumärkesproblematiken i samband med fusioner.

Fusioner behöver dock inte bara, ur varumärkessynpunkt, betyda problem utan kan även erbjuda företagen nya möjligheter. Det viktiga är att kunna behålla det företagen vill stå och redan står för när de tillför nya värden till sina varumärken och det är här som den stora problematiken ligger. En fråga vi ställer oss är om det idag saknas en modell eller teori som kan förklara hur företag skall hantera sina varumärken vid en fusion? Kan det vara så att det idag inte finns begrepp som beskriver den situation fusioner

medför avseende företagens varumärkeshantering och att företagen därför har svårt att lösa hur varumärkesfrågor skall behandlas?

### **Den svenska Bank- och försäkringsbranschen**

Varumärkesproblematik vid fusioner är, enligt oss, något som uppstår inom i princip alla branscher och vi har valt att studera den svenska bank- och försäkringsbranschen som under 1990-talet genomgick stora förändringar i och med bankkrisen. Inom bank- och försäkringsbranschen är varumärket ett stort konkurrensmedel som hjälper kunden att välja den bank eller det försäkringsbolag som passar honom/henne bäst. Eftersom varumärkesarbete är något som bygger på att skapa vissa känslor hos konsumenten, och bygga in abstrakta egenskaper hos produkten som skapar ett uppfattat mervärde för kunden, kan en fusion ställa till problem även om själva produkten inte ändras. Inom denna bransch är den produkt som levereras en tjänst och detta ställer högre krav på företagets förmåga att organisera och marknadsföra företagets varumärke internt eftersom en tjänst kan sägas produceras i den stund kunden möter företagets personal (Grönroos, 1990). Eftersom det på dagens marknad blir allt svårare att differentiera sig med en vara blir tjänsterna kring varan alltmer viktiga som verktyg för differentiering. Med andra ord anser vi att de metoder som tillämpas vid varumärkesbyggande av tjänster till mångt och mycket är samma metoder som skapar värde för varor.

På senare år har fusionerna inom bankbranschen varit många. En är fusionen mellan Föreningsbanken och Sparbanken 1997 då det gemensamma bolaget Föreningssparbanken bildades. Ett annat exempel är finska Merita och svenska Nordbanken som 1998 valde att gå samman. Gemensamt för dessa fusioner var bland annat en strävan efter att minska de gemensamma kostnaderna men kostnadsreducering behöver inte alltid vara motivet bakom en fusion.

Vi har valt att studera sex fusioner, genomförda de senaste tre åren, med svenska företag inblandade inom bank- och försäkringsbranschen. Samtliga sex är inte fusioner i dess juridiska mening men vi har i denna undersökning valt att använda samlingsnamnet fusioner på både fusioner och andra typer av sammanslagningar och till och med rena uppköp. Dessa sex ”fusioner” är: Föreningssparbanken (Föreningsbanken/Sparbanken), Länsförsäkringar (Länsförsäkringar/ WASA), Skandinaviska Enskilda Banken (Skandinaviska Enskilda Banken/Trygg-Hansa) Handelsbanken

(Handelsbanken/Stadshypotek), MeritaNordbanken (Merita/Nordbanken) och Östgöta Enskilda Bank (Östgöta Enskilda Bank/Den Danske Bank).

För att belysa de ovannämnda problemområdena har vi funnit att följande frågeställningar är relevanta och bör besvaras.

### ***Problemfrågor***

- Hur hanteras den varumärkesproblematik som uppstår vid fusioner bland svenska bank- och försäkringsföretag?
- Hur hanteras den interna- respektive den externa kommunikationen vid fusioner av svenska bank- och försäkringsföretag?
- Vilka lärdomar kan dras av de undersökta företagens sätt att hantera varumärkesproblematiken vid respektive fusion?

### ***Syfte***

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur den varumärkesproblematik som uppstår vid en fusion hanteras av svenska bank- och försäkringsföretag och utifrån detta ge en egen option på hur denna hantering bör gå till.

### ***Disposition***

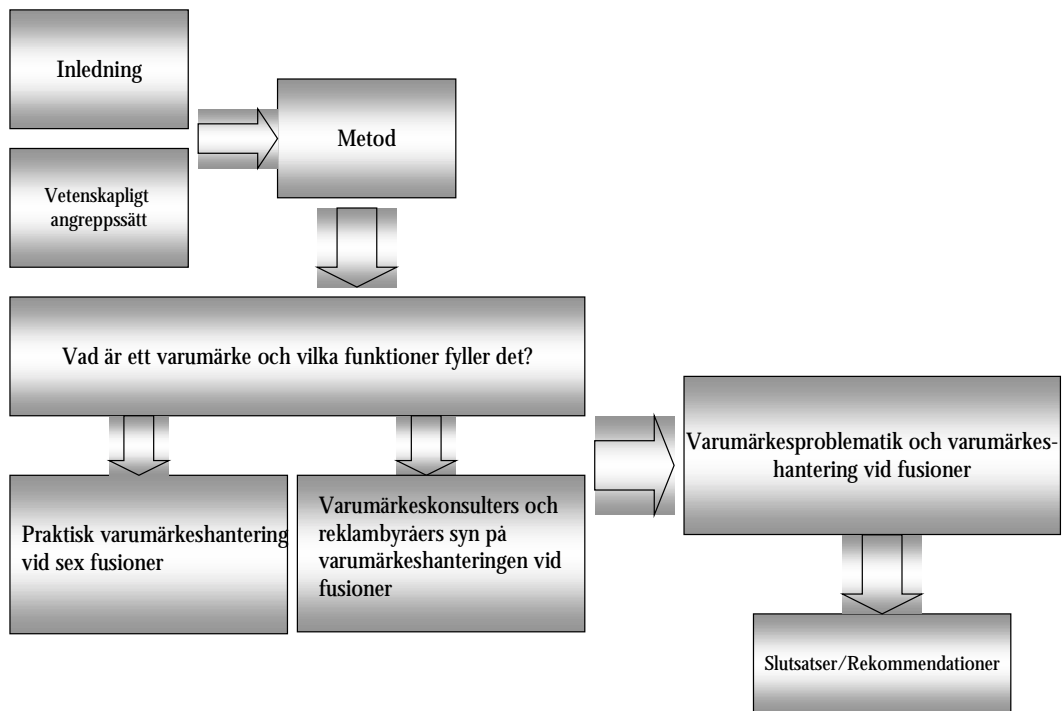
För att hjälpa läsaren att få en överblick av uppsatsen presenterar vi här hur den är uppbyggd. I kapitel 1 presenterades bakgrunden till studien, de problem vi kommer behandla samt vilket syfte vi har med studien.

I kapitel två redogör vi dels för vilket förhållningssätt vi har och dels hur detta påverkat vår studie. Vi kommer i kapitel tre att presentera hur vi har gått tillväga i vårt insamlande av information.

Kapitel fyra utgör vår teoretiska referensram. I denna redogör vi för vår syn på de teorier som idag finns inom varumärkesområdet. I detta kapitel definierar vi vad vi menar med vissa centrala begrepp som vi använder genomgående i uppsatsen.

I kapitel fem presenteras de sex undersökta fusionerna samt hur varumärkesarbetet gått till vid dessa. I kapitel fem presenteras varumärkeskonsulter och reklambyråer, vilka har varit iblandade i varumärkesarbetet vid dessa fusioner som utomstående part, och deras syn på varumärkeshantering vid fusioner.

I kapitel sju ställs slutligen de olika delarna av uppsatsen mot varandra och analyseras, de slutsatser som dragits under detta arbete följer därefter i kapitel åtta.



**Figur 1-1 Disposition av uppsatsen**



## 2. VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

---

*I detta och nästa kapitel kommer vi beskriva hur vi har valt att arbeta för att besvara våra problemfrågor. I detta kapitel redogör vi för det vetenskapliga förhållningssätt som har påverkat studiens utformning.*

---

### ***Aktörssystem, verklighetssystem och forskarsystem***

Vi anser i likhet med Normann (1975 sid 243) att individer agerar utifrån en verklighetssyn, eller en föreställningsram, som de definierar sin situation utifrån. Från denna föreställningsram hämtar de riktlinjer för vad som är ett lämpligt agerande i just denna situation. Detta innebär att forskarens roll blir att hjälpa individerna att bättre förstå den situation som de befinner sig i genom att utveckla deras föreställningsram, eller subjektiva verklighet.

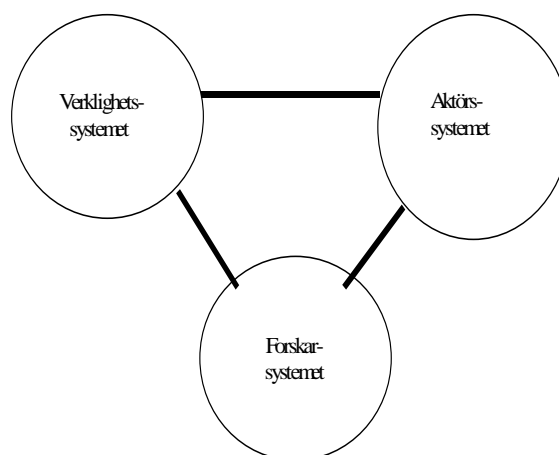
När en individ sätts i ett sammanhang, och rör sig i ett system av aktörer, är det inte bara individens subjektiva verklighetsuppfattning som blir viktig utan även den sociala verkligheten. Det vill säga den verklighetssyn som har utvecklats i interaktionen mellan medlemmar i den aktuella gruppen, organisationen eller samhället. Denna sociala verklighet överrensstämmer i allmänhet, men inte alltid helt och hållet med den för individen subjektiva verkligheten (ibid).

Normann anser att man kan se företagsledningarna som en egen professionell gruppbyggnad i samhället och att dessa har sin egna sociala verklighet. På samma sätt menar vi att man kan se att varumärkeskonsulter och varumärkesansvariga på företag utgör två professionella grupper med egna sociala verkligheter. Dessa hämtar in element från flera olika håll, bland annat från den dagliga verksamheten och från de varumärkesteorier som lärs ut på högskolorna. Inom gruppbyggnaderna kan de olika konsulterna eller varumärkesansvariga sägas ha sin egna unika och delvis avvikande sociala verklighet. Denna omfattar till exempel företagets teknologi, konkurrenternas agerande på marknaden och marknadsdirektörens utbildning (ibid).

För den inblandade aktören ryms den subjektiva verkligheten i den sociala verkligheten som vi beskrivit ovan. En utomstående aktör, till exempel en forskare, kan dock se det ur ett annat perspektiv, dels som ett aktörssystem och dels som en situation vilken aktörssystemet försöker handskas med. För forskaren flyter inte de två systemen ihop utan han kan se hur aktören

kämpar med ett system som är mer eller mindre givet för denne. Detta kallar Normann för verklighetssystem. Enligt Normann tycks den situation som aktören befinner sig i ha en inneboende struktur som kan analyseras och avslöjas. Det som kommer vara intressant för oss är att se relationen mellan aktörssystemet och verklighetssystemet. Med andra ord, hur ser relationen mellan de varumärkesansvariga på företagen och den sociala verkligheten de befinner sig i ut. Hur väl stämmer dessa överens? Hur utvecklas aktörens kunskap om verklighetssystemet? Om inte de två systemen stämmer överens med varandra innebär det att aktörerna behöver något nytt teoretiskt begrepp eller kunskap för att bättre förstå den situation de befinner sig i.

Aktörer är dock ofta okunniga om de faktiska förhållandena i den situation de befinner sig i, vilket kan innebära stora problem för deras sätt att lösa problemen. Nya sätt att se det verklighetssystem de befinner sig i och nya begrepp som beskriver deras relation till sin situation kan i sig utgöra effektiva förändringsverktyg (Normann, R, 1975, sid 245).



**Figur 2-1: Tre relaterade delsystem, Normann 1975 sid, 245**

Innan vi går in på forskarsystemet behöver vi diskutera frågan om hur forskarens värderingar och olika kunskapsintressen påverkar undersökningen. Det går att urskilja tre olika kunskapsintressen (Normann, 1975, sid 276):

1. Ett *tekniskt kunskapsintresse*, enligt vilket sociala och andra system studeras utan någon referens till systemets aktörer. Systemen kartläggs enbart och ställs sedan till förfogande för de som kan eller vill manipulera de studerade systemen.
2. Ett *hermeneutiskt kunskapsintresse*, som syftar till att öka förståelsen genom avslöjande av omedvetna och undermedvetna drivkrafter till

aktörers handlande. Detta skall ske genom en tolkande humanistiskt förståelseorienterad metod.

3. Ett *kritiskt kunskapsintresse* vilket lägger tonvikten på att avslöja och eventuellt undanröja de faktorer som binder aktören vid en viss verklighetsuppfattning och roll.

Dessa kunskapsintressen kan ställas upp på en skala där forskaren helt eller delvis måste uppfylla det tidigare kunskapsintresset för att kunna uppfylla nästa kunskapsintresse. Vi kommer i denna uppsats att ha ett kritiskt kunskapsintresse då vårt syfte med denna uppsats är teorigenerering vilket gör att vi inte bara kan nöja oss med att ha ett tekniskt eller ett hermeneutiskt kunskapsintresse.

Inom socialvetenskaper och i högsta grad även inom företagsekonomi finns det forskare som utgår från olika vetenskapsideal, världsbilder och forskningsinriktningar. Det finns med andra ord olika paradigmer som styr forskningen inom samma ämnesområde. Inom företagsekonomi finns så vitt skilda ämnen som matematiska modeller för varuflöden till hur organisationsförändringar uppfattas av personalen. (Brunsson, 1982, sid 100). Inom fusionsforskning har vi vid våra studier sett att många forskare fokuserar på just organisationerna, det vill säga hur två organisationer med olika kulturer skall förmås arbeta som en. Varumärkesforskare kan sägas utgöra en direkt motpol till dessa organisationsteoretiker vad gäller utgångspunkt vid fusionsforskning. Istället för att fokusera på personalen koncentrerar de sig på företagets varumärke/en och hur företagets kunder skall uppfatta fusionen. Personal på företag som arbetar med fusionsfrågor, det vill säga aktörerna, möts således av åtminstone två forskarsystem, varumärkes- och organisationsforskare.

För att kunna analysera aktörernas språk och deras problemlösningsprocess i den givna situationen måste forskaren intressera sig för både aktörens faktiska situation och den situation i vilken han uppfattar att han befinner sig. Genom att genomföra intervjuer med ett antal personer inom bank- och försäkringsbranschen och de konsulter som varit inblandade i de olika företagens fusioner eller uppköp fångar vi dels aktörssystemet och dels verklighetssystemet. Aktörssystemet kommer vi att fånga genom respektive respondents syn på hur varumärkesarbete vid fusioner bör bedrivas. Det är spänningen mellan aktörssystemet och verklighetssystemet som fokuseras i denna uppsats. För att undersöka denna spänning måste vi skaffa oss egen kunskap om verklighetssystemet och de faktiska förhållandena i den

situation som aktörerna befinner sig i. I de fall det finns brister i överensstämmelsen mellan aktörssystemet och verklighetssystemet kan dessa helt enkelt bero på att aktörerna saknar kunskap. En annan typ av frågeställning är om de kunskaper om den sociala verkligheten som finns i aktörernas språk är relevanta. Vad som är relevanta kunskaper kan alltid ifrågasättas och speciellt då det finns konkurrerande verklighetsuppfattningar och beskrivningsspråk som urskiljer olika aspekter av verklighetssystemet (Normann, R, 1975, sid 245).

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen och framför allt företagsekonomi tycks forskningen i likhet med den naturvetenskapliga forskningen syfta till att ge en allt mer korrekt avbildning av de system som studeras. Detta kritiserar Brunsson (1982, sid 101) som istället menar att vetenskapens grundläggande uppgift inte är avbildning utan språkbildning. Vidare menar Brunsson att forskning snarare bör inriktas på teorigenerering än på teoriverifiering. Detta då Brunsson menar att för teoriverifiering finns en rad tekniker som ibland går att applicera mer eller mindre mekaniskt och därför inte i lika hög grad är en skapande process.

Vid teorigenerering i form av språkbildning kan vi forskare inte bestämma att den teori som genererats skall användas av de aktörer forskaren studerat. Vad vi som forskare istället kan erbjuda praktikerna (jämför aktörssystemet, Normann 1975 sid 244) är optioner på språk som praktikerna kan välja att försöka applicera i sin egen situation eller ej. För att praktikerna i denna undersökning, varumärkeskonsulter, reklambyråanställda och varumärkesansvariga på företag skall få möjlighet att applicera denna uppsats resultat på sin egen situation krävs givetvis att dessa fått tillgång till detta resultat. För en forskare med språkbildningsidealet som utgångspunkt menar Brunsson (1982, sid 111) att denna spridning är en viktig del av metoden. Skillnaderna mellan företagsekonomi som avbildning och företagsekonomi som språkbildning kan sammanfattas på följande sätt:

## Vetenskapligt förhållningssätt

---

	<b>Avbildningsidealet</b>	<b>Språkbildningsidealet</b>
<b>Syfte</b>	avbildning	språkbildning
<b>Metod</b>	avbildning	avbildning (+spridning)
<b>Resultat</b>	Språkbildning (implicit)	Språkbildning (explicit)
<b>Kriterier</b>	<b>olika</b>	

**Figur 2-2 Skillnader mellan företagsekonomi som avbildning och företagsekonomi som språkbildning, Brunsson 1982, sid 112**

I idén om teorin som ett språk ligger att en teori inte kan utgöra hela beskrivningen av en given situation och att ingen teori kan förväntas exakt passa en annan del av verkligheten än den utifrån vilken den konstruerats. (Brunsson, 1982, sid 107). Något generalitetskrav föreligger alltså ej, men detta innebär inte att åtminstone delar av resultatet kan visa sig användbara eller utvecklingsbara inom andra områden än de som undersökts (Brunsson, 1982, sid 109).

### 3. Metod

---

*För att läsaren skall ges en rimlig möjlighet att kritiskt granska vårt tillvägagångssätt kommer vi inledningsvis redogöra för hur vi ser på vår roll som forskare och hur vi anser att forskning bör bedrivas. Därefter följer en beskrivning av vilken inriktning och utformning undersökningen har, följt av en presentation av vårt metodval för att samla in data. Avslutningsvis kommer vi att redogöra för nackdelar med vårt tillvägagångssätt.*

---

#### ***Reflekterande forskning***

Under arbetets gång har en mängd empiri samlats in från olika källor, till exempel böcker, forskarrapporter och genom intervjuer med personer som praktiskt arbetar med varumärkeshantering vid fusioner. Denna empiri har vi sedan tolkat och dragit slutsatser utifrån men vad säger att de tolkningar vi gjort är de "rätta"? Att vara medveten om och reflektera över vetenskapsteorin och metodlärans innehåll är en viktig uppgift för att förstå vilken typ av kunskap man som forskare producerar, varför man löser vissa problem på vissa sätt och så vidare. Själreflektion hjälper således kunskaparen att orientera sig inom det egna ämnesområdet, se dess möjligheter och begränsningar samt förstå sin egen roll i sammanhanget (Arbnor och Bjerke, 1994, sid 35).

Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) finns två grundelement som kännetecknar reflekterande forskning: tolkning och reflektion. Med det första grundelementet avses att alla, såväl triviala som icke-triviala, referenser till empirin är tolkningsresultat. Den insamlade empirin står således ej i en entydig relation till något utanför det empiriska materialet. Tolkningen ligger i centrum för forskningsarbetet vilket kräver noggrann medvetenhet om teoretiska antaganden, språkets och förförståelsens betydelse, vilka utgör viktiga bestämningar bakom tolkningen.

Det andra grundelementet, reflektion, vänder sig inåt, mot forskaren som person, det forskarsamhälle han befinner sig i, samhället som helhet, intellektuella och kulturella traditioner. Reflektion kan således sägas vara tolkning av tolkning och igångsättande av kritisk självprövning av egna tolkningar av empiriskt material (Alvesson och Sköldberg, 1994).

Denna reflektion får dock inte ske till den grad att den kväver vetenskaparen vilket följande citat på ett tydligt sätt illustrerar:

*”Idén att självinspektion kan rensa bort teoretisk och annan barlast så att man gör empirin full rättvisa är ohållbar; utan språklig och teoretisk barlast kan man över huvud taget inte orientera sig i tillvaron, göra tolkningar eller skriva något begripligt.”*

Källa: Alvesson och Skoldberg, 1994, sid 317

### ***Undersökningsansats<sup>1</sup>***

Forskning och olika former av undersökningar kan genomföras på ett antal olika sätt. Den ansats som väljs i en undersökning beror på undersökningens grundläggande tekniska utformning. Detta innebär bland annat att forskaren bestämmer sig för i vilken utsträckning denne i undersökningen, och speciellt i analysen, är intresserad av att gå på djupet i enskilda fall (**fallstudieansats**), gå på bredden i ett tvärsnitt vid en viss tidpunkt (**tvärsnittsansats**) eller studera en utveckling över tiden (**tidsserieansats**).

I många undersökningar förekommer även blandformer av de tre ovan nämnda ansatserna vilket även är fallet i denna undersökning. Dels har denna undersökning en tvärsnittsansats då vi gått på bredden och studerat sex av de största fusioner som ägt rum inom den svenska bank- och försäkringsbranschen de senaste åren. Huvudsakligen har dock denna undersökning en fallstudieliknande ansats och stor ansträngning har lagts på att finna de unika drag som fusionerna medfört ur varumärkessynpunkt.

Enligt Lekvall och Wahlbin (1993, sid 143) innebär fallstudier studier där intresset är riktat mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall. Denna fokusering på specifika fall är lämplig för vissa explorativa undersökningar då man vill öka förståelsen för komplicerade processer och där man på förhand inte riktigt vet vad som är viktigt att undersöka och vad som är mindre viktigt. Fallstudieansatsen är även användbar vid så kallade deskriptiva eller förklarande undersökningar, där man från början har en bra uppfattning om problemet och frågeställningarna. Den deskription eller förklaring man då åsyftar går på djupet, med inriktning på hur det ser ut inom enskilda undersökta fall. Fallstudieansatsen bygger på kunskap som erhålls genom dialoger och förståelse av olika objekt.

---

<sup>1</sup> Lekvall och Wahlbin 1993

I undersökningar brukar även en skiljelinje dras mellan kvalitativa- och kvantitativa undersökningar. Kvalitativa undersökningar innebär att man samlar in, analyserar och tolkar data som inte på ett meningsfullt sätt kan uttryckas i sifferform. Kvantitativa undersökningar däremot är sådana där det insamlade materialet uttrycks i sifferform och även analyseras kvantitativt. Då vi inte funnit att det vi undersökt kan uttryckas i sifferform, och då vi ej heller haft den ambitionen, har denna undersökning fått en kvalitativ karaktär.

### ***Val av företag och praktiker/respondenter***

För att fastslå lämpliga undersökningsobjekt, det vill säga företag som nyligen fusionerats inom bank- och försäkringsbranschen, har vi dels sökt på Internet och databaser samt dels diskuterat detta med studenter och vår handledare, vilket resulterade i att fem fusioner kom till vår kännedom: Föreningssparbanken (Föreningsbanken/Sparbanken), Länsförsäkringar (Länsförsäkringar/WASA), MeritaNordbanken (Merita/ Nordbanken), Skandinaviska Enskilda Banken (Skandinaviska Enskilda Banken och Trygg-Hansa) samt Östgöta Enskilda Bank (Östgöta Enskilda Bank och Den Danske Bank). I samband med att vi besökte Föreningssparbanken fick vi även tips om att Handelsbanken köpt Stadshypotek. I och med att Handelsbanken kom med i undersökningen har således en syn på varumärkesarbete vid fusioner getts av praktiker på Sveriges fyra ”storbanker”, Föreningssparbanken, Handelsbanken, MeritaNordbanken och Skandinaviska Enskilda Banken. Dessa fyra utgör tillsammans med Östgöta Enskilda Bank i princip hela den svenska bankbranschen. De aktörer på respektive företag vi valt att intervjua har valts ut genom att vi ringt företagets huvudkontor och presenterat vårt ärende. Efter telefonsamtal med ett varierande antal anställda på företagen har vi slutligen fått kontakt med de personer vi intervjua.

Denna insamling av empiriskt material har främst skett genom personliga intervjuer men i de fall vi funnit det lämpligt, med hänsyn till relevans, tids- och kostnadsskäl har telefonintervjuer genomförts. Representanter för de fusionerade företag vi undersökt har dock i samtliga fall intervjuats personligen. Värt att nämna är även att vi på Föreningssparbanken och Länsförsäkringar intervjuat två personer. En fullständig förteckning av företag och respondenter finns presenterad i figur 3-1.

För att komplettera den syn på varumärkesarbete vid fusioner vilka ovanstående intervjuer gav, genomfördes även intervjuer med dessa



## Metod

företags reklambyråer. Dessutom har ett antal intervjuer genomförts med utomstående varumärkeskonsulter vilka anlätades av företagen i samband med fusionerna för att få hjälp med hur den varumärkesproblematik som uppstår vid en fusion skall hanteras. På detta sätt har representanter för tre konsultbyråer och tre reklambyråer intervjuats. Två av intervjuerna med konsultbyråer har skett via telefon och två av intervjuerna med reklambyråer. En av intervjuerna med varumärkeskonsulter samt en av intervjuerna med reklambyråer skedde genom personlig intervju.

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Typ av intervju</b>	<b>Datum</b>
Brand Management	Peter Westerståhl	Telefon	2000-04-10
Föreningssparbanken	Lena Grönwall	Personlig	2000-03-27
Föreningssparbanken	Anders Ragvald	Personlig	2000-03-27
Handelsbanken	Lotta Juul Martin-Löf	Personlig	2000-04-05
Hjärtsjö Reklambyrå	Satish Sen	Telefon	2000-04-27
Landor Associates	Bengt Eriksson	Telefon	2000-04-18
Lars Hall AB	Lars Hall	Personlig	2000-04-05
Lowe Brindfors	Lars Axelsson	Personlig	2000-04-14
Lundberg & co	Lena Zetterberg	Telefon	2000-05-02
Länsförsäkringar	Caroline Drabe	Personlig	2000-03-27
Länsförsäkringar	Margareta Henry	Personlig	2000-03-27
MeritaNordbanken	Claes Holmberg	Personlig	2000-04-05
SE-Banken	Britta Lundqvist	Personlig	2000-04-17
Östgöta Enskilda Bank	Peter Jerdhaf	Personlig	2000-04-14

**Figur 3-1** Figur över de intervjuade och datum

Då de intervjuade, vid de företag vi studerat, själva har arbetet med frågor som har koppling till vår studie har vi även den vägen kunnat få del av sekundärdata. Då denna sekundärdata till stor del varit internt företagsmaterial har vi enligt överenskommelse ej direkt refererat till denna i undersökningen även om det kan ha påverkat den syn på varumärkesproblematiken vid fusioner som vi presenterar.

### ***Intervjuer***

De personliga intervjuerna har genomförts på plats hos företagen. Våra frågor är sammanställda i intervjuunderlag (se bilaga 1-3) och skiljer sig åt beroende på vilken typ av respondent som intervjuats. Avsikten med den intervjuteknik vi valt är att den intervjuade skall få en chans att göra egna

associationer och tolkningar av de frågor som ställs. Detta ger att våra intervjuer har en relativt låg standardiseringsgrad. Genom att vi cirka en vecka innan intervjuerna låtit respondenterna ta del av de frågeställningar vi tänkt diskutera under intervjun har respondenterna fått en chans tänka igenom intervjuens olika delområden. Frågorna har därmed enbart utgjort en ram för diskussionen. Då vi valt att inte styra respondenten har ordningen på frågorna skiljt sig från fall till fall. Detta har inneburit att karaktären på intervjuerna har varierat en del. De personer vi intervjuat har visat sig ha god kunskap om hur varumärkesarbetet gick till och ofta haft högt uppsatta poster inom respektive företag. Vi anser därför att de källor, det vill säga de respondenter, vi erhållit vår empiri ifrån har god tillförlitlighet.

Genom att vi i förväg noggrant har planerat våra intervjuer och de frågor vi avsett ställa är det vår förhoppning att våra frågeställningar varit så neutrala som det går till sin karaktär och inte styrt respondenterna och dessas svar (Intervjuunderlagen finns presenterade i bilaga 1-3).

Vi har endast använt oss av ostrukturerade frågor, semantiskt öppna, det vill säga frågor utan förberedda svarsalternativ. Det positiva med detta är att respondenten inte styrs av svarsalternativen utan ges möjlighet att själv beskriva sin syn på verklighetssystemet. Den intervjuteknik vi valt kräver en relativt hög kunskapsnivå hos de som intervjuar. Eftersom intervjuerna har skett efter det att vi, genom en genomgång av befintlig litteratur, läst in oss på området anser vi att detta kriterie uppfyllts.

Vid alla intervjuer finns en risk att intervjuaren feltolkar respondenten. Speciellt stor anser vi att denna risk varit vid de i genomsnitt 30 minuter långa telefonintervjuer vi genomfört med varumärkeskonsulter och reklambyråer. Även vid de 1-1.5 timmar långa personliga intervjuerna vi genomfört har vi bedömt att en risk för feltolkningar funnits, trots att bandspelare använts vid dessa personliga intervjuer. För att försäkra oss om att vi ej misstolkat något har vi därför skickat ut det empiriska material vi presenterar i kapitel 5 och 6 till respondenterna för granskning och godkännande. Vid denna granskning framförde våra respondenter på Länsförsäkringar en önskan om att ej bli citerade vilket är förklaringen till att det avsnittet är skrivet i löpande text. Den slutliga uppsatsen kommer även den skickas till de som deltagit i denna undersökning då vi hoppas att uppsatsen är av intresse för dem. Samtidigt innebär detta en spridning av våra idéer.

### ***Metodkritik***

Den i detta kapitel redovisade metoden är vår metod och en annan forskargrupp hade kanske valt ett annat tillvägagångssätt. Genom att vi i vårt arbete strävat efter att hålla oss så neutrala som möjligt och genom att vi i vår analys försökt föra logiska resonemang och reflektera över vår egen vetenskapssyn gör vi själva bedömningen att de resultat vi kommit fram till är vetenskapligt hållbara. Den slutliga bedömningen får vi dock givetvis lägga i läsarens händer.

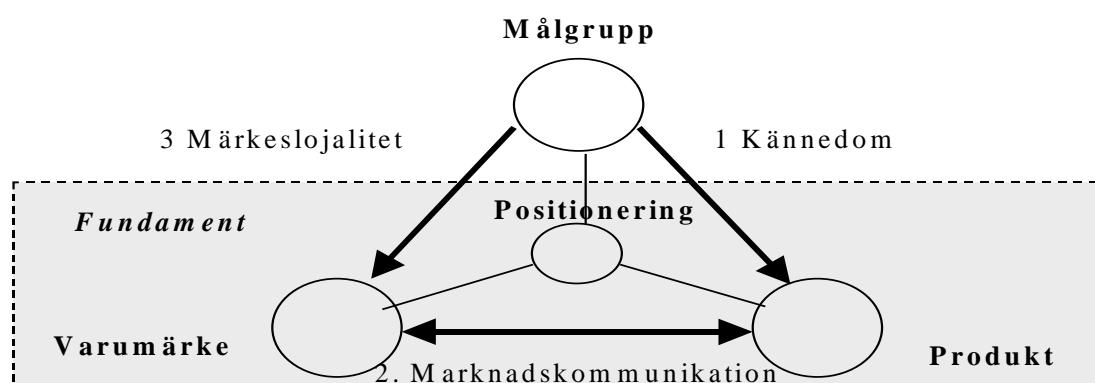
## 4. Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

I detta kapitel kommer vi gå igenom vår teoretiska referensram. Avsikten med denna del är att hjälpa läsaren med att sätta sig in och få en grundläggande förståelse för den studerade problematiken. Vi kommer även använda oss av denna teori i analysen av empirin.

Vi kommer inledningsvis att börja med att titta på olika författares definitioner på varumärken för att till sist fastställa vår egen arbetsdefinition på varumärke. Därefter kommer vi presentera en modell som vi kommer följa under referensramen och som kommer att användas i analysen.

### **Varumärket i teorin**

Genom åren har varumärket som fenomen varit ett ständigt återkommande ämne för debatt. De forskare inom Sverige som är mest erkända inom detta område är Frans Melin och Mats Urde, som har valt att beskriva varumärket ur en bredare utgångspunkt än vad många av de andra författarna gör (se figur 4-1). Många forskare har valt att fokusera på en liten del av varumärkesproblematiken. Till exempel har de fokuserat på hur man skapar värde för kunden eller hur företag kan skapa märkeslojalitet. Det går med andra ord att sätta in de olika författarna under de olika delarna i denna modell. Melin och Urde använder sig av en pyramidmodell som de kallar för varumärkespyramiden.



Figur 4-1 Varumärkespyramiden egen bearbetning av Melin och Urde sid 17

Det som vi i figuren har markerat som grått är det som Melin och Urde benämner fundamentet. De anser att produkten, positioneringen och varumärket är så hårt sammankopplade att dessa kan anses utgöra

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

fundamentet för den marknadskommunikation som senare kommer att ske. Det skall påpekas att varumärkespyramiden från början är en kommunikationsmodell som beskriver varumärket utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv. Avsikten med modellen är att beskriva just märkesproduktens olika byggstenar samt att förklara deras inbördes relationer.

Syftet, för företaget, i arbetet med dessa byggstenar är att skapa balans mellan fundamentets olika individuella delar. För att förtydliga detta tänker vi här visa ett citat från Melin som i sin doktorsavhandling skriver:

*“Då varumärket ofta väljs med hänsyn till produkten och då positioneringen tar sin utgångspunkt i produkten och varumärket, finns det uppenbara möjligheter att göra fundamentet till en starkt sammanlänkad enhet”*

Källa: Melin, 1997, sid 124

Det gäller således att positionera produkten på marknaden så att den genererar ett mervärde för kunden. Genom positioneringen skapas förutsättningar för en effektiv marknadskommunikation av märkesproduktens mervärde till konsumenterna i målgruppen. Detta mervärde kommuniceras ut till målgruppen genom varumärket.

För att tydliggöra detta har vi tänkt oss att använda ett exempel som Melin och Urde använder; *Volvo den säkra bilen* (Melin och Urde, 1991 sid 22). I detta budskap är det bilen som är produkten, Volvo som är varumärket och att den är säker som står för positioneringen. I detta fall är varumärkets uppgift att hjälpa målgruppen att särskilja och identifiera produkten, detta skapar förutsättningar för återköp vilket ökar möjligheterna för märkeslojalitet. För att märkeslojalitet skall uppstå är det viktigt att positioneringen, produkten och varumärket, av målgruppen, upplevs generera detta mervärde.

Utvecklingen mot märkeslojalitet kan, enligt Melin (1997, sid 125-126), ses som en process i tre steg. Det första steget illustreras av strecket mellan målgrupp och produkt. Målsättningen här är att konsumenterna skall uppmärksamma produkten för att senare kunna kategorisera den. Om företaget lyckas med detta och intresse väcks har man tagit det första steget mot kännedom av märkesprodukten, vilket illustreras av fas 1 i bilden. Konsumenternas uppfattning av produkten påverkas av den kommunikation

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

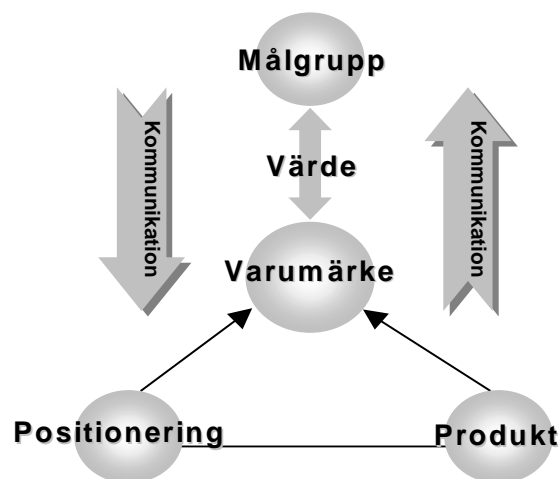
---

som företaget förmedlar genom olika medium och detta ger upphov till associationer och förväntningar, vilket visas av fas 2 i bilden. Om dessa förväntningar, som kan vara av både funktionell och emotionell karaktär, uppfylls skapas de förutsättningar som krävs för att märkeslojalitet skall uppstå, fas 3.

### ***Varumärkesmodell***

För att på ett pedagogiskt sett presentera referensramen för läsaren och de modeller rörande varumärken vi avser använda i denna undersökning har vi valt att använda en modell utvecklad av Ottoson och Victor (2000). Modellen bygger på Melin och Urdes (1991) varumärkespyramid och fångar olika delar av varumärkesarbetet. Kring de olika delarna har det bedrivits en omfattande forskning och vår avsikt är att presentera de tongivande bidragen till varumärkesforskningen inom respektive del. Detta leder till att de olika författarnas resonemang måste sättas i samband med andra teorier för att helheten skall kunna förstås. De enda författare vi har läst som talar om varumärket ur en bred synvinkel är Melin och Urde.

I sin magisteruppsats använder Ottoson och Victor Melin och Urdes modell som grund och utvecklar den till att även innefatta kommunikationen mellan målgruppen och varumärket samt det värde som varumärket skapar för målgruppen. På detta sätt blir modellen mer heltäckande och det blir lättare att förstå de kopplingar som finns mellan modellens olika delar och de olika varumärkesteorier som till exempel David Aaker och Jean-Noël Kapferer presenterar. Genom att göra på detta sätt hävdar vi samtidigt att det finns ett behov av att se varumärkeshantering ur ett bredare synsätt än vad som i dagsläget görs inom varumärkesforskningen.



**Figur 4-2** Varumärket i egen regi, egen bearbetning av Ottoson och Victor 2000 sid 19

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

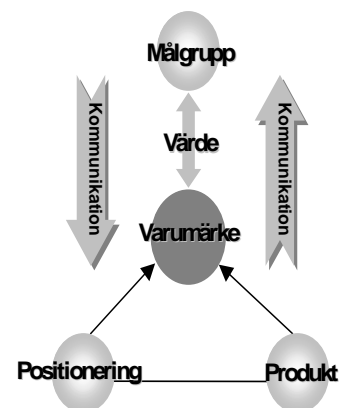
---

Modellen är en förändring av Melin och Urdes varumärkespyramid som vi anser tydliggör de tankar som Melin och Urde har haft med sin modell. Ovanstående modell är uppbyggd på följande sätt: Varumärket är till för att urskilja en vara, en tjänst eller ett företag. Detta uppnås genom att varumärket speglar den position som företaget har valt att sätta sin eller sina produkt/er i. Vi anser alltså i likhet med Melin och Urde att varumärke, positionering och produkt skapar ett starkt fundament. Vi kommer nu närmare presentera modellen.

När företaget skall ta fram en produkt försöker de ofta inta en position som särskiljer dem från konkurrenterna. Att företaget gör så beror enligt Kotler (1997, sid 249) på att marknaden segmenteras av företagen och att de då väljer ett segment som de kan vara ensamma om. När företaget har valt detta segment väljer de att positionera sig inom detta som ett sätt att skapa en position i kundens medvetande. Utifrån positioneringen och objektet skapas sedan ett varumärke som speglar dessa attribut, och på detta sätt skapas en identitet för varumärket. För att kunna föra ut denna identitet måste man ha en målgrupp. För att få fram den måste marknaden analyseras och därefter hitta den målgrupp som man vill ha. Det finns ett antal olika intressenter till företaget, till exempel leverantörer, konkurrenter, kunder och medarbetare. Detta diskuterar vi vidare under avsnittet målgrupp. Målgruppens bild av produkten påverkas av hur den kommuniceras ut till målgruppen. Detta redogör vi för i avsnittet kommunikation. Genom denna kommunikation skapas en relation mellan varumärket och målgruppen som gör att det skapas ett värde i varumärket. Hur detta sker kommer vi att diskutera i avsnittet värde

### ***Varumärket***

Varumärkets uppgift är som vi redan tidigare nämnt att urskilja ett objekt gentemot dess konkurrenter. Detta innefattar både tjänster och varor. Varumärket kan ses som en spegel av företagets positionering och det objekt som varumärket används på. Vi kommer här utifrån ett antal olika författare ge vår egen definition på ett varumärke samt att beskriva ett varumärkes funktion men också tala om varumärkesutvidgning.



### Vad är ett varumärke?

Vi har i våra litteratursökningar funnit att definitionerna på varumärke verkar vara lika många som det finns författare som behandlar varumärken. Vi kommer här att presentera ett antal författares olika definitioner på varumärken och därefter föra en diskussion om hur vi ser på vad ett varumärke egentligen är.

I varumärkeslagens första kapitel, andra stycket, kan man finna följande definition:

*"[...] ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahållits i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan"*

Källa: Sveriges Lagar, Varumärkeslagen § 1:2, sid 621, 1999.

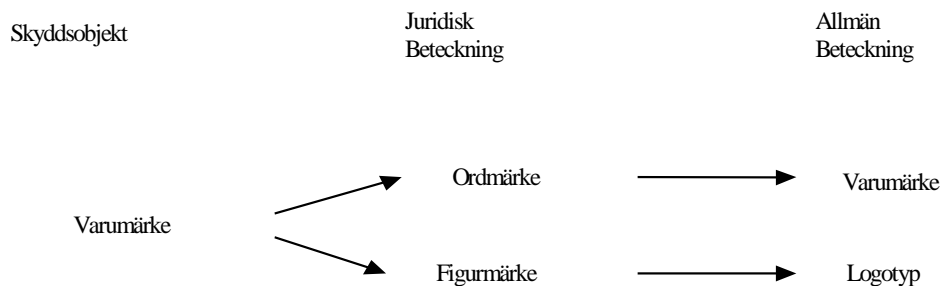
Melin (1997, sid 18) tar sin utgångspunkt i varumärkeslagens definition men han talar även om de problem som uppstår i och med den definition som lagen har. Dels ger den en väldigt bred tolkning av vad som kan kallas för ett varumärke och dels har detta skapat en begreppsförvirring eftersom det juridiska begreppet skiljer sig från det allmänt vedertagna vilket framgår av figur 4.1. Enligt figuren kan ett varumärke juridiskt delas upp i ordmärke och figurmärke. Ordmärke är det som i vanligt tal benämns varumärke medan figurmärke oftast benämns som logotyp. Det är vanligt att dessa används tillsammans för att förstärka kundens upplevelse. Till exempel använder Mercedes både sitt varumärke och logotypen med en stjärna i en rund ring när de annonserar. I marknadskommunikationen kretsar budskapet ofta runt varumärket medan logotypen används för att visa avsändaren.

Melin (1997 sid 20) anser att det faktum att det enbart existerar ett ord för varumärke i Sverige ytterligare ökar begreppsförvirringen. I det svenska språket saknar vi den distinktion som finns i engelskans "trademark" och "brand" där trademark är det juridiska begreppet varumärke och brand är konkurrensmedlet varumärke.



## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---



**Figur 4-1 Varumärkesdefinition enligt Melin, 1997, sid 18**

Randall (1997, sid 11) anser att varumärke är något annat än produkten, det vill säga att de båda måste vara åtskilda från varandra. Han menar att varumärken har ett eget liv som helt är skilt från produktens. För att ett varumärke skall uppfattas som ett varumärke krävs dock konsensus i konsumentmålgruppen. Detta innebär att om kunderna kan uppfatta att en produkt har en unik identitet som skiljer sig från andra liknande produkter och om de kan beskriva den unika uppsättning fördelar produkten erbjuder, då är det ett varumärke.

Lagergren (1998, sid 51) tar en mer extrem hållning i frågan vad ett varumärke är. Han menar att det kan vara mer än namnet på en produkt. Han menar att länder, regioner till och med personer kan vara ett varumärke. Som exempel tar han upp att Jan Guillou är ett varumärke. När han har skrivit en bok vet läsaren vad den har att vänta sig. Vidare säger Lagergren att varumärket står för hur saken är gjord och inte enbart att den uppfyller vissa standards eller miljökrav, att det finns ett genuint engagemang genom hela kedja från råvara till färdig slutprodukt och distribution. Detta betyder att om en enda länk är svag påverkas varumärket negativt av detta.

Kapferer (1992, sid 10) säger att ett varumärke är en strategi inriktad på att differentiera sitt utbud. Genom sina varumärken söker företagen att bättre uppfylla vissa kundgruppers förväntningar. För att hitta sitt varumärke menar Kapferer att vissa frågor måste besvaras. Dessa är:

- Vilka attribut är inbäddade i produkten eller tjänsten?
- Vilka fördelar innehåller den?
- Vilka vinster ger den?
- Vilken passion representerar den?

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

Med detta menar Kapferer att ett varumärke aldrig kan bli så lite som en symbol på en produkt. Ett varumärke är signaturen för en ständigt pågående kreativ process som till slut ger produkten A idag, produkt B och C imorgon och så vidare. Produkter introduceras, säljs och till slut försvinner de från marknaden men varumärket kommer att leva kvar. Varumärket säger varför produkten finns till, varifrån den kommer och vart den är på väg. De stora varumärkena har innebörder som beskriver deras innehåll och riktning. Kapferer (1997, sid 16) menar vidare att ett varumärke är ett kontrakt om att fullfölja ett löfte som företaget ger till kunden.

Vid en jämförelse av dessa definitioner framgår att alla författare menar att ett varumärke är något mer än själva produkten. Detta leder oss fram till att vi i denna studie valt att utgå från att se varumärket utifrån samma syn som varumärkeslagen men vi vill göra tillägget att det också innehåller en personlighet som gör att kunderna har en benägenhet att betala mer för en produkt av ett visst märke. Vidare använder vi oss av Kapferers syn att varumärket är ett kontrakt att uppfylla ett löfte till kund. Med andra ord att varumärket tillför ett mervärde för kunden.

### ***Varumärkesutvidgning***

Ett starkt varumärke är en värdefull tillgång för ett företag. Exempelvis kan det licensieras ut till andra företag vilket Marabous utlicensiering av chokladvarumärket Dajm till Glacebolaget är ett exempel på (Håkansson och Wahlund, 1996, sid 39). Andra användningsområden är att till exempel lansera nya varianter inom den produktkategori där varumärket är etablerat eller att lansera produkter i nya kategorier. I det senare fallet talar man om varumärkesutvidgning och Håkansson och Wahlund ger följande definition på begreppet:

*”Varumärkesutvidgning, eller brand extension, definieras som användningen av ett existerande varumärke när en ny produkt skall lanseras inom produktkategorier utanför dem som varumärket hittills använts inom”.*

Källa: (Håkansson och Wahlund, 1996, sid 39)

Genom att överföra det redan etablerade varumärket till nya produkter eller tjänster minskar företaget de svårigheter som uppstår då helt nya varumärken ska etableras. För att budskapet om den nya märkesprodukten ska nå målgruppen måste det dels uppmärksammas i marknadsbruset och dels motstå attacker från konkurrenterna. Kraven på

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

marknadsföringsinsatser för att komma över kommunikationströskeln har ökat vilket har medfört att kostnaderna för att etablera ett helt nytt varumärke har blivit betydligt högre. (Melin och Urde 1990, sid 53).

Att bygga ett varumärke från grunden är mycket tufft om det redan finns starka varumärken representerade på den aktuella marknaden. Genom att använda sig av ett redan befintligt varumärke vid den nya lanseringen kommer kunderna redan ha en uppfattning om produkten eller tjänsten och mindre resurser kommer således krävas för att få kundernas uppmärksamhet. Man kan säga att existerande varumärkesassociationer kopplas till nya produkter.

Vid varumärkesutvidgningen kommer köparen anta att den nya produkten har vissa fördelar jämfört med konkurrerande produkter, baserat på vad köparen vet om hur varumärket brukar förhålla sig till sina konkurrenter. Om till exempel Rolls Royce skulle börja tillverka motorcyklar skulle kunderna sannolikt anta att dessa håller en hög kvalitet och att de säkert är dyrare än konkurrenternas. Den ökade kommunikationseffektivitet en varumärkesutvidgning innebär jämfört med en nylansering stöds av forskningsresultat som visar att kvoten annonsering/försäljning ungefär är hälften vid en varumärkesutvidgning jämfört med fallet nylansering. Försäljningen per reklamkrona blir således i genomsnitt dubbel om man använder sig av ett etablerat varumärke (Håkansson och Wahlund, 1996, sid 41ff).

En annan fördel med att använda sig av varumärkesutvidgning är de ”spill-over” effekter som reklam för en av produkterna kan få på de andra produkterna som marknadsförs under samma varumärke. Istället för att göra en mängd reklamfilmer och annonser för olika varumärken kan företaget koncentrera sina resurser till ett mer begränsat antal varumärken, i många fall endast ett.

Varumärkesutvidgning kan även användas för att förändra eller förstärka de associationer kunderna har till det ursprungliga varumärket. IKEA har till exempel lanserat en rad olika möbler designade av unga svenska designers, vilket har minskat den lågkvalitetsstämpel kunder ofta ger företaget. Ett annat tillvägagångssätt för att förändra den image ett varumärke har är att skapa ett nytt och marknadsföra detta gemensamt med modernmärket. Aaker (The new branding day 2000, 2000-03-13) benämner detta som *silver bullets* och ger som exempel IBM:s bärbara datorer, Thinkpad, som

förutom att dra nytta av modernmärkets kvalitetsstämpel även ger spill-over effekter på varumärket IBM i form av en stark personlighet vilket är en bristvara i varumärket IBM som allmänt ses som relativt profillöst.

### ***Forskningens syn på varumärket***

I detta avsnitt kommer vi återge vad som sägs i forskningen om varumärken. Den moderna varumärkesforskningen delas in i *Consumer Behaviour* och *Brand Management*, vilket enligt Melin är ett internt respektive externt perspektiv på varumärket (Melin, 1997, sid 32). David Aaker har introducerat begreppet Brand Equity i vilket dessa integrerats. Vi kommer att närmare beskriva Brand Equity senare i uppsatsen. Consumer Behaviour innebär varumärkesuppbyggnad ur kundens perspektiv, medan Brand Management innebär varumärkesuppbyggnad ur varumärkesägarnas perspektiv. Begreppet Consumer Behaviour har som mål att skapa märkeslojala kunder. Brand Management är forskningen som behandlar hur informationen från Consumer Behaviour skall skapa värde för varumärkesinnehavaren.

Forskningen inom Brand Management började på 30-talet men det är först under början av 1990-talet som det fått sitt vetenskapliga genombrott (Melin, 1991 sid 48). Området delas enligt Melin in i två inriktningar, en klassisk och en modern inriktning. Klassiska Brand Management har sina rötter i organisationsteori och marknadsföring, medan den moderna har en finansiell- samt redovisningsgrund.

Den klassiska Brand Management har som vi nämnde sin utgångspunkt i marknadsföringen. Varumärket utgör en betydande del i marknadsföringsmixen. Till en början var varumärket under en längre tid en undergren inom produktbegreppet i de fyra P:na (Melin, 1991 sid 49), tills det under 1990-talet bröts loss och blev fristående. Det var främst den strategiska betydelsen av varumärket som vid denna tidsperiod kom att utgöra en allt större del av varumärkesforskningen.

Modern Brand Management har fokuserat runt redovisning och finansiering. Vad gäller redovisning har det framförallt varit huruvida varumärket skall figurera i balansräkningen eller ej. Värderingen av varumärket har här visat sig problematiskt då det inte alltid funnits en marknadsvärdering att ta hjälp av. Denna koncentrerad värdering i redovisningssyfte, har alltmer kommit att fokuseras till värdering som finansiell information till aktieägare och analytiker (Melin, sid 54). Melin

menar att genom att värdera varumärket synliggörs tillgångar som normalt skulle förblivit dolda.

### ***Varumärkets funktion***

Melin (1997, sid 25) säger att varumärket är av intresse för fyra olika parter på marknaden; konsumenten, lagstiftaren, märkesinnehavaren och konkurrenten. Melin anser att varumärkets funktioner baseras på grundval utifrån dessa fyra aktörers perspektiv. Ur konsumentens perspektiv kan varumärket fylla fyra olika funktioner (Melin 1997, sid 25):

*Förmedla en identitet:* Varumärket måste identifieras på ett klart och otvetydigt sätt utifrån dess namn, juridiska varumärkesskydd och design.

*Ge en helhetsbild:* Varumärket skall sammanfatta all den information en konsument har om varumärket. Därigenom skall associationer skapas hos konsumenten.

*Ge trygghet:* Det känns tryggt att köpa ett välkänt varumärke eftersom varumärket ger en garanti om att produkten uppfyller en viss kvalitetsnivå och lever upp till de ställda förväntningarna. Denna funktion blir extra viktig vid köp som innebär en hög risk eller osäkerhet.

*Skapa mervärde:* Varumärket skall ge konsumenten mer än enbart en produkt. När den faktiska produktskillnaden mellan de konkurrerande produkterna är liten blir denna funktion mycket avgörande.

Varumärket kan ha ytterligare funktioner. Genom sin förmåga att särskilja sig från andra konkurrerande varumärken underlättas kommunikationen mellan marknads olika aktörer och på så vis effektiviseras handeln. Denna funktion är förknippad med lagstiftaren som reglerar varumärkets användning i varumärkeslagen (ibid). Vi vill dock påpeka att varumärket har ytterligare en funktion, utifrån lagstiftaren, och det är att skydda varumärkesinnehavaren från imitation och plagiat av hans produkter.

### ***Varumärkesidentitet***

Något som är gemensamt för varumärken oavsett om det är varumärke på en vara, tjänst eller ett företag är att varumärket skall särskilja och identifiera. Detta innebär att företagen måste göra ett viktigt ställningstagande om vad varumärket skall representera. Att göra detta blir särskilt viktigt i de företag som erbjuder en tjänst då en tjänst är abstrakt

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

och svårutvärderad i förhand, därmed behöver kunden ha en klar bild av vad han/hon kan förvänta sig. Då de företag vi valt att undersöka tillhandahåller tjänster anser vi detta vara en relevant aspekt att ta upp.

Aaker (1996, sid 68) skriver att ett varumärkes identitet utgår ifrån en kärnidentitet och en utvidgad identitet. Aaker menar att kärnidentiteten är tidlös och att den utgör själva essensen av varumärket, det vill säga de associationer som varumärket bär med sig. Aaker menar vidare att kärnidentiteten skall vara relativt oföränderlig över tiden. Kärnidentiteten skall svara på frågorna; Vad är varumärkets själ?, Vilka fundamentala föreställningsramar och värderingar är det som driver varumärket? Och vad står organisationen bakom varumärket för?

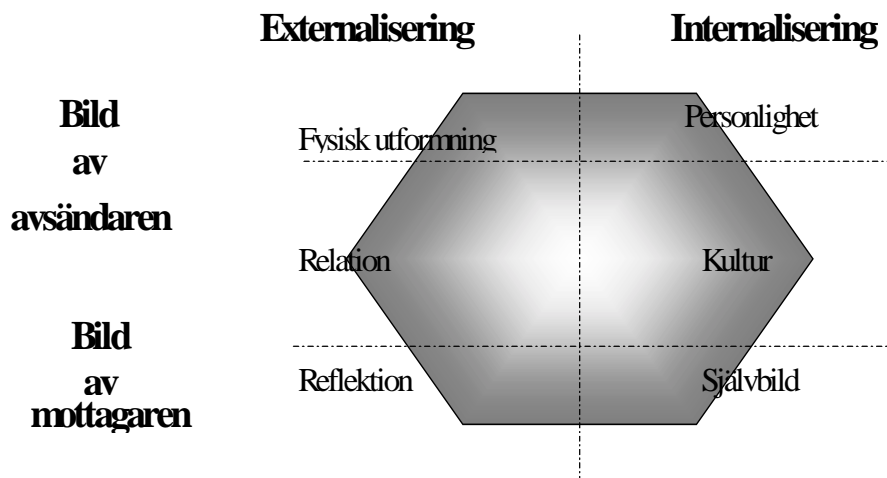
Aaker menar med detta att varumärket skall dela samma värderingar som företaget gör för att kommunikationen skall uppfattas som trovärdig både internt och externt. Det är kärnidentiteten som skapar värde för kunden och en känsla av unicitet. Detta är dock svårt att kommunicera ut enligt Aaker och därför anser han att den måste kompletteras med en ytterligare dimension (Aaker, 1996 sid 88).

Den utvidgade identiteten innefattar beståndsdelar som skapar struktur och fyller ut varumärket till något komplett. I detta innefattar Aaker de delar som blir synliga i den vanliga visuella marknadsföringen. Detta kan vara både produkten i sig och symboler för eller andra saker som förmedlar kärnidentiteten i varumärket såsom miljöer eller personer (Aaker, 1996 sid 88). Aaker påpekar att det är av yttersta vikt att kärnidentiteten och den utvidgade identiteten passar ihop så att bilden företaget visar utåt inte blir motsägelsefull eller svårtydlig.

### **Varumärkets identitetsprisma**

En annan författare som talar om varumärkesidentitet är Jean – Noel Kapferer (1994) som har utvecklat en modell som han kallar för *the Brand Identity Prism*. På svenska översätts detta till varumärkets identitetsprisma. Detta prisma består av sex olika sidor som representerar olika dimensioner av varumärkesidentiteten.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?



Figur 4-3 Varumärkets identitetsprisma egen bearbetning, Kapferer, 1994 sid 46

I den vertikala uppdelningen representerar den vänstra sidan den del som företaget visar ut mot konsument, det är detta som Kapferer kallar för externalisering. Detta skulle kunna likställas med det som Aaker kallar för utvidgad identitet. Den *fysiska utformningen* av varumärket representeras av olika tangibla variabler, såsom logotyp, förpackning, kvalitet, form och färg. Den fysiska utformningen skall motsvara produktens positionering och egenskaper. Egenskaper vad gäller fysisk utformning av en tjänst är dock svåra att beskriva. Kapferer menar att den fysiska utformningen av en produkt ligger till grund för varumärkets identitet men att det inte är tillräckligt för att skapa ett helt varumärke. Den andra delen i prisma är *relation*. Detta är ett begrepp som vi anser vara otydligt. Kapferer beskriver det så här:

*"A brand is a relationship. It often provides the opportunity for an intangible exchange between persons"*

Källa: Kapferer, 1994 sid 46

Vi ser detta som ett sätt att avgöra vilken typ av relation med kunden man bygger upp eller vilka principer den bygger på. Kapferer tar upp parfymindustrin som ett exempel här. Yves Saint Laurent:s varumärke har en känsla av förförelse i sig, en underliggande sensuell kvinna-man relation som genomsyrar både hans produkter och kundens lockelse. Dior´s relation är mer grandios, lite flärdfull, spelar på känslan att skina som guld. Det är denna relations styrka som skapar värdet av varumärket för kunden och

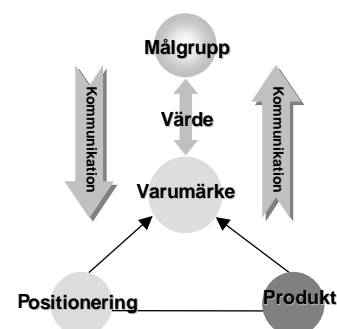
## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

även för varumärkesinnehavaren. Denna relation kan byggas upp genom en *reflektion* av användaren. Reflektionen behöver inte vara en identisk bild av målgruppen som sådan utan kan mer vara utformad för att reflektera den idealbild som användaren har och vill uppnå. Detta skulle kunna kopplas till klädesbranschen där vissa märken har en tillhörighet. Till exempel är en Armani kostym ett tecken på vem du är (Kapferer, 1994, sid 46).

Den högra delen av modellen bygger på varumärkets *personlighet* eller vad som skulle kunna sägas vara den mer abstrakta delen av varumärkesbegreppet. Detta skulle kunna kallas den inre bilden av varumärket, eller det som Kapferer kallar för internalisering vilket vi anser kan likställas med Aakers kärnidentitet. Varumärket kan representeras utifrån olika personrelaterade egenskaper såsom att det anses vara kompetent, förtroendefull, humoristisk och så vidare. I marknadsföringen sker detta ofta genom någon form av ”spokesperson”, det kan vara en filmstjärna eller rockstjärna eller något annat. Förutom detta kan ett varumärke också ses härstamma från en viss *kultur*. Detta behöver inte vara en nationell kultur utan det kan även vara en företagskultur eller en nationell subkultur. Kapferer säger att det är den kulturella aspekten som är länken mellan företaget och varumärket. Den sista sidan av prismet är *självbilden*. Med detta menas att användaren genom att köpa ett visst varumärke visar en bild av sig själv som han/hon vill visa för allmänheten. Ett typexempel på detta är de som genom att köpa en Harley-Davidsson motorcykel visar upp för omgivningen vem de är. (Kapferer, 1994, sid 43-48)

### ***Produkt***

I detta avsnitt behandlar vi produkten. Varumärkesforskningen har hittills koncentrerats på varor och framförallt på konsumentvaror. Då vi kommer att behandla bank- och försäkringsbranschen finner vi det fruktbart att diskutera hur man kan se ett företag som ett varumärke men vi kommer även att diskutera tjänsten som ett varumärke.





### **Företaget som varumärke**

Anledningen till att vi tar upp företaget som varumärke är att det är vanligt inom ”business to business” förhållanden. Banker och även försäkringsbolag sysslar med detta och vi tycker att det är relevant att ta upp företaget som varumärke. I dessa relationer är kunden mer intresserad av företagets varumärkesidentitet och inte lika intresserad av olika produkters identitet (Mottram ur Hart och Murphy, 1998). En stor del i detta är att det i dessa situationer är viktigare för kunden att leverantörens rykte är gott än att produktens rykte är bra.

I litteraturen benämns företagsvarumärke som Corporate Branding. Corporate Branding bygger på att man skapar ett varumärke runt själva företaget istället för, eller som ett komplement, till ett varumärke per vara eller tjänst. Att fokusera varumärket runt företaget gör det enklare att, på längre sikt, hantera varumärket eftersom företaget är mer beständigt än dess produkter. I och med detta har varumärket kommit att bli mer en strategisk fråga än en taktisk (Mottram ur Hart och Murphy, 1998).

Under den senaste tiden har användningen av Corporate Branding tilltagit och en förklaring till detta är att kostnaderna för tid och plats i medier har blivit allt dyrare (de Chernatony och McDonald, 1998 sid 94). Att använda företaget som varumärke blir därmed mer kostnadseffektivt eftersom företagsnamnet kan användas som en portal för de olika produkterna och därmed sprida en generell bild av dessa. Det är i dessa fall vanligt att företag använder sig av så kallade ”corporate identity program” (Mottram ur Hart och Murphy, 1998, de Chernatony och McDonald, 1998). Dessa bör enligt de Chernatony och McDonald (1998, sid 190) ge en god bild av vad företagets varumärke skall representera och vilka centrala värderingar som varumärket och företaget står för. De menar att detta skapar både engagemang och tillhörighet till organisationen. Författarna menar att företaget skall kunna försäkra sig om att all extern information koordineras så att en homogen bild av företaget presenteras. I detta ingår allt från hur personalen uppträder, och att detta stämmer överens med värderingarna, till hur sidhuvudet på brevpappret, kuvert samt lokalerna utformas. Företag som lyckas med detta arbete säkerställer att den bild av företaget som målgruppen upplever, företagets image, stämmer överens med den bild företaget försöker kommunicera ut till målgruppen.

### Tjänsten som varumärke

Tjänsten är till skillnad från varan inte något objekt i den bemärkelsen att den går att studera och känna på för att i förhand kunna få någon form av kvalitetsintryck. När vi talar om en tjänst handlar det om att någon utför något åt någon. Grönroos definierar en tjänst så här:

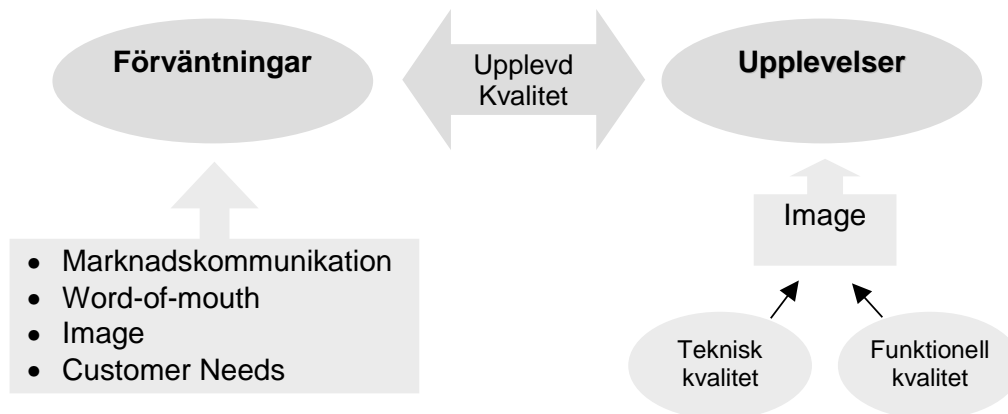
*”A service is an activity or a series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems”*

Källa: Grönroos, 1990, sid 27

Detta sätt att beskriva en tjänst gör att tjänstens kvalitet är beroende av den person som utför tjänsten. Att utvärdera tjänsten i förväg är också mer eller mindre omöjligt då det är först i interaktionen mellan kund och tjänsteleverantör som tjänsten uppstår (de Chernatony och McDonald, 1998, sid 218). Detta gör att kunderna måste förlita sig på något annat än den faktiska prestandan hos tjänsten vilket leder till att varumärket kommer att bli mycket viktigt i konsumenternas köpbeslut (Hart ur Hart och Murphy, 1998).

Det faktum att tjänsten utförs av företagets personal innebär att de måste vara väl insatta i och även dela de värden som företaget står för. Det är även mycket viktigt att de uppfattar varumärket rätt. Detta innebär i förlängningen att ett budskap inte bara kan köras ut i media som till exempel TV, radio och tidningar. För att detta skall fungera måste hela organisationen förstå budskapet och vad varumärket skall representera. Varumärkesarbetet måste därför inledas med att förankra varumärkets egenskaper och värderingar hos personalen innan man kan förmedla ut det till målgruppen. Ett annat problem är att kunna säkra kvaliteten eftersom företaget inte har någon chans att kontrollera kvaliteten i tjänsten innan den levereras. Grönroos (1990) har tagit fram en modell för att beskriva denna problematik.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?



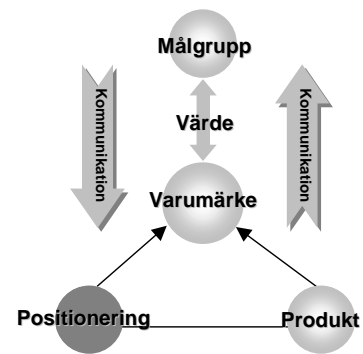
**Figur 4-4 Hur kvalitet i tjänster uppkommer Grönroos, 1990, sid 41**

Denna modell beskriver hur kundens upplevelse av kvalitet styrs dels av den tekniska kvaliteten och dels av den funktionella kvaliteten. Med teknisk kvalitet menar Grönroos till exempel maten på en restaurang. Med funktionell kvalitet menar han hur kyparen uppför sig. Dessa båda delar eller intryck filtreras sedan genom den image som kunden har av företaget och skapar kundens upplevelse av kvaliteten på tjänsten. Den upplevda kvaliteten ställs sedan mot kundens förväntade kvalitet som bygger på företagets marknadskommunikation, word-of-mouth och image. Detta innebär att vikten av att kundens förväntningar och kundens upplevelse överensstämmer blir stor. På grund av detta anser vi att varumärket får en stor betydelse då de värden som det förknippas med måste stämma överens med den tjänst som företaget levererar. Det är på grund av detta som vi anser att företagets identitet och värderingar blir än mer viktiga i tjänsteleveransen då kundens upplevelse av tjänsten till stor del beror på den person som levererar tjänsten.

Denna karaktäristika innebär att stora krav ställs på hur organisationen klarar av att marknadsföra de värderingar som ligger bakom varumärket. Detta medför i sin tur att internmarknadsföringen måste vara av god kvalitet och även vara frekvent. Vidare innebär det att personalen återkommande måste utbildas. Ett sätt att göra detta på är att använda sig av standardiserade strukturer och processer som gör att personalen vet hur de skall agera i olika situationer (de Chernatony och McDonald, 1998 sid 218). Detta skulle kunna kopplas till den fysiska kvaliteten i ett tjänsteföretag men man kan också tänka sig att strukturerna och processerna innehåller riktlinjer för uppförande och flexibilitet i arbetet, vilket skulle kunna tänkas innebära funktionell kvalitet.

### ***Positionering***

Huruvida ett företag kommer att överleva på en viss marknad är starkt sammanknutet med den konkurrens som finns inom branschen. Företaget väljer att positionera sig för att skapa vinster och därmed ha förmågan att överleva på marknaden. Positionering innebär att företaget skaffar sig en plats i målgruppens medvetande (Jansson, 1989 sid, 80). Positioneringen kan även sägas vara den del som skiljer företaget ifrån konkurrenterna och blir den del som de tjänar pengar på och är då en viktig del i företagets konkurrensstrategi (Gueorguiev och Hansen, 1996). Positionering sker även utan att företaget marknadsför sig gentemot kunden. Därför använder de sig av marknadsföring för att försöka styra den bild som konsumenterna får av företaget. Ett sätt att positionera sig på är att använda sig av ett varumärke, vilket skapar förväntningar hos konsumenten som företaget kan leva upp till.



Inom positioneringsteorierna går det att urskilja fyra olika synsätt på positionering. Indelningen utgår från vad det är som positioneras och vad positioneringen relateras till. De fyra grupperingarna är (Sjöström 1996, sid 26):

**Produktpositionering:** Här utgår man från produkten och hur den skall relateras till andra produkter. Modellerna och metoderna utgår alla från produktnivån. Den produktinriktade positioneringen kan delas upp i tre undergrupper som är Kommunikationsinriktad-, Marketing-mix inriktad- och Tjänsteinriktad positionering

**Konkurrenspositionering:** Fokuserar på konkurrens och konkurrensfördelar. I denna grupp diskuteras både relationer till kunder och till konkurrenter i termer av vad som driver konkurrensen i en viss bransch.

**Relationspositionering:** Fokuserar på relationer mellan olika aktörer. Relationerna avser i första hand relationer mellan enstaka köpande och säljande aktörer, men de kan även utökas till att omfatta hela produktionssystem.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

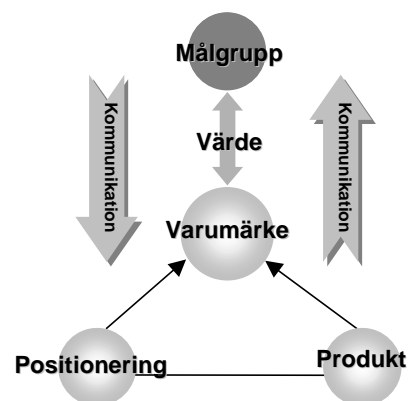
---

Fasinriktad positionering: I denna gruppering behandlar man olika typer av positionering som avlöser varandra i olika faser. Det finns tre faser som är produkt-, marknads- och företagspositionering.

Det finns ett antal tydliga skillnader mellan dessa olika inriktningar. De tre första inriktningarna diskuterar positionering i miljöer där risken går att reducera med hjälp av olika marknadsanalyser, medan den fjärde inriktningen diskuterar miljöer där möjligheten att reducera osäkerheten är mer eller mindre omöjlig. De tre första inriktningarna fokuserar inte heller på hur uppnådda positioner förändras över tiden utan diskuterar mera vilka mål som skall sättas upp och hur man skall uppnå dem utan att lägga till någon tidsaspekt. En annan skillnad är att de olika inriktningarna också diskuterar olika nivåer där positioneringen blir viktig (Sjöström 1996 sid 42).

### ***Målgrupp***

Inom den traditionella marknadsföringslitteraturen är det allt som oftast kunden som åsyftas när man talar om målgruppen. Med tiden har målgruppen växt till att även innefatta företagets samtliga intressenter som de anställda idag och i morgon, investerare, leverantörer och andra samarbetspartners (Mottram ur Hart och Murphy, 1998). Fokus i forskningen om målgrupper har dock legat på kunden och kunden är också den målgrupp vi har valt att fokusera på i detta avsnitt. Vi kommer dock överföra dessa resonemang till att även innefatta när ett företag är kund.



### **Konsumenten**

Ur konsumentens synvinkel är ett varumärke helt enkelt ett informationskoncentrat av produkten, det vill säga att varumärket i sig ger olika sorters information till kunden såsom produktens pris, kvalitet och funktion. Varumärket är också tids- och kostnadsbesparande som vi redan beskrivit. Dessutom fungerar varumärket som en garant för att den förväntade kvaliteten kommer att uppfyllas och på så sätt fyller varumärket en funktion som riskreducerare för kunden. Vidare fyller varumärket en funktion som imageskapare, det vill säga att kunden kan välja ett visst varumärke för att skaffa sig en viss position i samhället eller i sin vänskapskrets.

### **Företaget som kund**

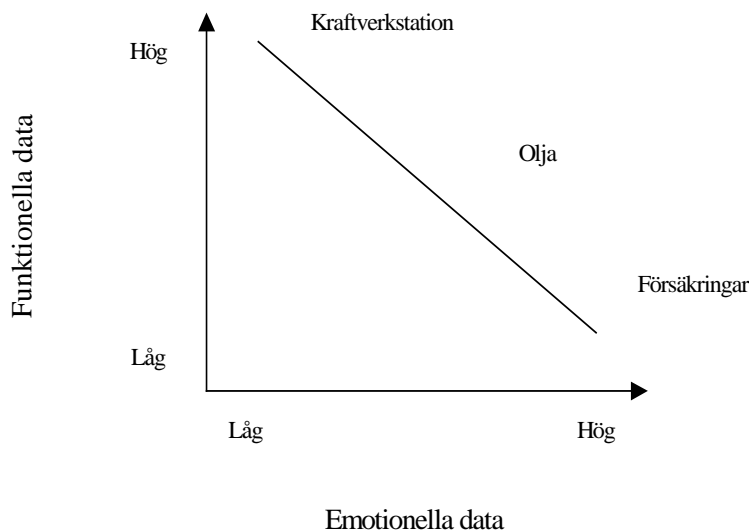
Även om de flesta av de teorier som behandlar varumärket har sitt ursprung i de traditionella konsumentprodukterna har det under de senaste åren blivit allt vanligare att använda sitt företag som ett varumärke. Vi anser därför att det går att överföra dessa till att även gälla när det är ett företag som är varumärket eller när det gäller business to business relationer.

I och för sig är det en viss skillnad i att marknadsföra sig gentemot konsumenter och att vända sig mot företag. Hur stor skillnad det är varierar beroende på vilken typ av produkt det är. Då vi i denna uppsats undersöker tjänster inom bank- och försäkringsbranschen anser vi att skillnaden inte är så stor eftersom de flesta banker mer eller mindre erbjuder samma tjänster.

De Chernatony och McDonald (1998, sid 152) säger att företagen behandlar denna risk genom att många fler personer är involverade i köpbeslutet. Detta gör att det blir svårare att veta vilka attribut i varumärket som är viktiga för respektive person. Själva köpbeslutet är också en process som pågår mycket längre i ett företag och de tenderar således att bli mer lojala som kunder än vad en privatkonsument är. Detta då mycket tid och pengar har lagts ner i köpbeslutet.

Enligt ovanstående bygger köpbeslutet inte lika mycket på irrationalitet och känslor i företagets inköpsprocesser som det gör hos en privatkonsument, vilket torde vara en nackdel för varumärket. Många författare hävdar däremot att då köpbesluten fortfarande involverar personer kommer de irrationella och emotionella dragen i köpprocessen fortfarande existera då kunden är ett företag. (Ward et al, 1999). De får stöd av de Chernatony och McDonald som hävdar att varumärket har stor betydelse i business to business relationer. De vill dock påpeka att detta beror på vilken produkt som företaget ifråga tillhandahåller.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

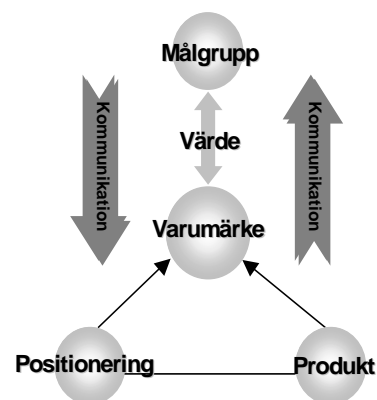


**Figur 4-5** Betydelsen av emotionella och funktionella faktorer vid beslut, de Chernatony och McDonald 1998, sid 179

Med denna modell menar författarna att en produkt som är relativt standardiserad i högre grad bygger på emotionella aspekter än en produkt som är mer komplicerad. De Chernatony och McDonald (1998, sid 179) skriver att köparen styrs av såväl sociala som psykologiska aspekter. En av dessa är det som Melin tar upp som imageskapande. Detta innebär att användandet av produkten ger användaren en image i hans omgivning. Ward et al talar om en annan aspekt, det vill säga att man vid ett misslyckande kan säga att man i alla fall använde den mest positivt omtalade leverantören eller produkten och på detta sätt försöka att tona ner misslyckandet.

### ***Kommunikation***

I den konkurrenssituation som råder på de flesta marknader idag räcker det inte med att tillverka bra produkter eller tillhandahålla bra tjänster. Att ett varumärke har en stark inverkan på hur kunderna kommer uppfatta produkten/tjänsten har tidigare framkommit i detta arbete men hur ska kunderna göras uppmärksamma på varumärket och vad detta står för? Det är här den externa kommunikationen kommer in och frågan är inte om man skall kommunicera eller inte utan snarare vad man ska säga, till vem och hur ofta (Kotler, 1997, sid 604).



## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

Att kunna svara på dessa frågor kan kanske tyckas vara en överkomlig uppgift men många faktorer försvårar detta. Vad gäller varumärken är det, vad gäller människor utanför själva företaget, främst konsumenter man önskar kommunicera med och dessa består ofta av en mycket diversifierad skara människor. Det är vanligt att ett företags konsumenter ses som en enhet endast på grund av att de delar ett gemensamt beteende, att de har köpt eller använt en viss vara eller tjänst. De behov som ledde till att konsumenten eftertraktade varan/tjänsten behöver dock inte överensstämma och inte heller vad konsumenten får ut av den. Det finns stora skillnader i attityd och beteende inom olika konsumentgrupper och det finns ofta kulturella skillnader även inom ett land, för att inte tala om mellan olika länder om företaget är multinationellt (Caywood, 1997, sid 139).

De behov eller motiv som ligger till grund för en individs inköp av en produkt/tjänst är som föregående stycke visar ofta olika. Exakt vilka dessa behov/motiv är skiljer sig givetvis från individ till individ men vissa generella drag kan ändå ses. Nedan följer en sammanställning Larry Percy (1997, sid 37) gjort av grundläggande motiv till köpbeteende:

---

<b>GRUNDLÄGGANDE MOTIV</b>	<b>BESKRIVNING</b>
<i>Negativa motiv</i>	
Problemlösning	Söker efter en produkt eller tjänst i syfte att <i>lösa</i> ett problem.
Problemundvikande	Söker efter en produkt eller tjänst i syfte att <i>undvika</i> ett framtida problem.
Ofullständig tillfredsställelse	Söker efter en produkt eller tjänst som är <i>bättre</i> än den som för tillfället används.
Blandad inställning	Söker efter en produkt eller tjänst som <i>löser upp</i> en kombination av positiva- och negativa uppfattningar om det som för tillfället används.



## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

Normal förbrukning	Söker efter att <i>bibehålla</i> ett lager av produkten i syfte att försäkra sig om att kunna nyttja tjänsten.
<b>Positiva motiv</b>	
Sinnestillfredsställelse	Söker efter att <i>njuta</i> av en produkt eller tjänst.
Intellektuell stimulans	Söker efter att <i>upptäcka eller bemästra</i> en ny produkt eller tjänst.
Social acceptans	Söker efter <i>personlig bekräftelse</i> genom att använda en produkt eller tjänst.

### Kommunikationstyper

För att nå ut med budskapet om varumärket till konsumenterna finns ett antal olika typer av kommunikation. Grönroos (1990, sid 166 ff), urskiljer fem breda kategorier av kommunikation:

*Personlig kommunikation* (som inte har med samspelet mellan tjänsteproduktion och –konsumtion att göra) omfattar till exempel säljarbete som inte ingår i den normala tjänsteproduktionen.

Med *Masskommunikation* avses till exempel opersonlig annonsering, broschyrer och massutskick av säljbrev.

*Direktkommunikation* är personligt utformad, opersonlig kommunikation, vilken riktas till namngivna mottagare. Ett exempel är personligt adresserade säljbrev. Dessa tre kommunikationstyper utgör en del av den traditionella marknadsföringsfunktionen.

*Interaktiv kommunikation* syftar på kommunikationseffekterna av kundernas upplevelse av köpare-säljare interaktionen under tjänsteproduktionen. I kontrast mot punkt 1, personlig kommunikation, är den interaktiva kommunikationen planerad. Genom att tänka igenom och planera den situation som uppstår då kunden möter företagets frontpersonal kan en mycket positiv kommunikation uppkomma i detta så kallade ”sanningens ögonblick”.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

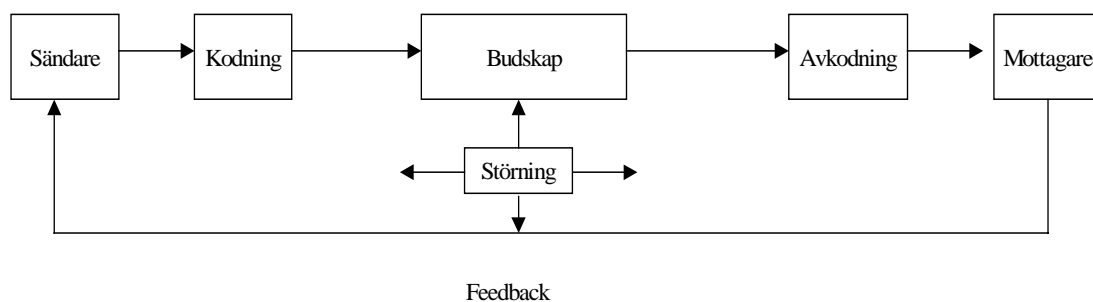
Den femte kommunikationstypen, *utebliven kommunikation*, måste även den tas med i beräkningen när man planerar den totala kommunikationen. När ett företag till exempel bestämmer sig för att inte informera kunderna om låt oss säga en försening eller en kvalitetsmiss är detta inte brist på kommunikation. Istället handlar det om en viss information vilken förr eller senare ofta avslöjas och därmed upplevs som negativ kommunikation.

Ur kommunikationssynpunkt är det viktigaste att försöka styra dessa fem kommunikationstyper och deras effekter på ett integrerat sätt. Annars kommer kunderna få olika, och i vissa fall till och med motstridiga signaler från de olika kommunikationskällorna vilket leder till att kunden förvirras. Om företaget lyckas styra och koordinera kommunikationen har man däremot stora möjligheter att få nöjda kunder. Nöjda kunder ger i sin tur den kanske starkaste kommunikationstypen av alla, *word-of-mouth*. Grönroos (1990, sid 168) beskriver word-of-mouth som:

*”det budskap om organisationen, dess trovärdighet och pålitlighet, dess sätt att arbeta, dess tjänster och så vidare, som kommuniceras från en person, en kund eller nästan vem som helst, till en annan.”*

Källa: Grönroos 1990, sid 168

Vid word-of-mouth ses den som kommunicerar informationen som objektiv av informationens mottagare. Detta gör informationen mer trovärdig än den som företaget försöker kommunicera ut och därigenom kommer till exempel en reklamkampanj få liten effekt på en individ som fått information via word-of-mouth som går emot denna reklam.



**Figur 4-6 Kommunikationsprocessen egen bearbetning Kotler 1997, sid 606**

Att individen inte uppfattar budskapet, avkodar det, på det sätt som företaget avsett är ett problem som kan uppstå vid all kommunikation, se figur 3-6. Fel kan även uppstå då sändaren kodar budskapet och kännedom om dessa processer är en nödvändighet för att kunna nå ut med rätt

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

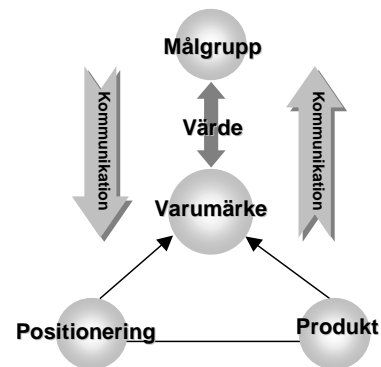
budskap. Detta är en komplicerad uppgift och kanske förklaringen till att många företag väljer att anlita reklambyråer istället för att låta den egna marknadspersonalen sköta utformningen av de reklamaffischer etc. de vill gå ut med till kunderna.

### **Värdet**

Värdet hos ett varumärke är som vi redan nämnt något abstrakt. Detta värde består i den relation som uppkommer mellan kunden och varumärket vilket kan bestå av kundlojaliteter, märkeskännedom eller liknande. Detta symboliseras av pilen mellan varumärket och målgruppen i modellen.

Under senare år har betydelsen av att värdera varumärket ökat som en följd av att varumärken allt mer börjar att ses som en tillgång. Detta resonemang går ofta under begreppet Brand Equity.

Hanteringen av varumärken har under flera år dominerats av ett kortsiktigt tänkande, dels beroende på att företagen länge har fokuserat på att maximera aktieägarvärde. Kvartalsrapporternas betydelse har gått ut över den långsiktiga styrningen vilket bland annat innefattar hantering och vård av varumärket. De långsiktiga investeringarna som stärker varumärket är ofta svåra att utvärdera varför kortsiktiga beslut dominerar. En invändning mot att se allt långsiktigt kommer Larry Light (The New Branding Day, 2000-03-14) med då han säger att det finns ingen lång sikt utan bara kort sikt. Han menar att det är det som vi gör imorgon som kommer att ha betydelse inte vad vi skall göra om ett år. Han menar vidare att för att skapa värde för aktieägarna måste man skapa värde för kunderna. Att se varumärket som en tillgång skapar ett större intresse hos företaget att underhålla och vårda varumärket (Aaker, 1991, sid 13).



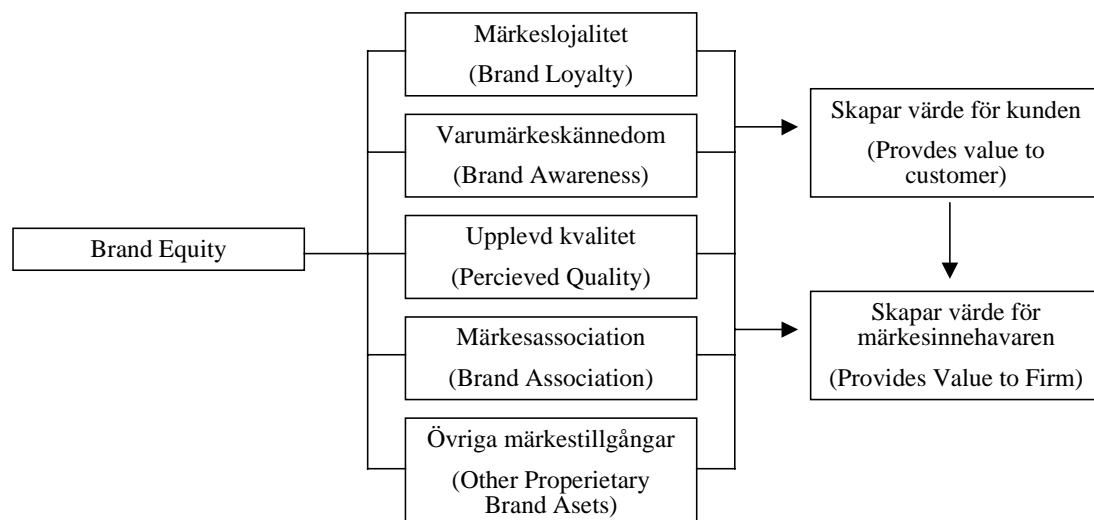
För företaget gäller det att identifiera sina kärnkompetenser och tillgångar som de skall grunda sin framtida verksamhet på. I de företag som vi undersöker är dock tillgångarna av en immateriell art, såsom varumärke och de anställda vilka inte redovisas i balansräkningen. Att investera i varumärkesuppbyggnad är ett långsiktigt engagemang som inte leder till några direkta intäkter. Detta reducerar vinsterna och gör att rapporter från företaget blir sämre än vad aktieägarna har väntat sig. Därmed är det lätt att underhållet av dessa aspekter blir eftersatt och inte används i så stor

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

utsträckning som skulle kunna behövas. Risken är att de kortsiktiga, dagliga aktiviteterna prioriteras allt för högt vilket kan leda till att varumärket urholkas eller urvattnas. Ett företag som ser kopplingen mellan varumärkestillgångarna och framtida intäkter kan legitimera sina investeringar i varumärkesunderhåll (ibid)

### Brand Equity

Brand Equity är de tillgångar och skulder som är kopplade till ett varumärke som ökar eller minskar värdet på de produkter/tjänster som ett företag levererar. Att ändra ett varumärke skulle innebära att vissa tillgångar påverkas eller till och med förgås. Brand Equity har, framförallt under 1980-talet, rönt en stor framgång inom varumärkesforskningen. Det var främst den stora fusionsvågen under 80-talet som drev intresset av att kunna redovisa och mäta värdet av ett varumärke. Brand Equity försöker att integrera både styrka och värde och inbegriper de båda inriktningarna Consumer Behaviour och Brand Management, det vill säga både kundens och varumärkesinnehavarens perspektiv. Med andra ord kan man säga att Brand Equity delas upp i värde för kunden och värde för företaget. Anledningen till detta är enligt Melin(1997, sid 34) att när varumärket skapar värde för kunden bidrar det även till att skapa värde för varumärkesinnehavaren.



**Figur 4-7 Brand Equitiy: egen omarbetad modell av Aaker 1991, sid 270**

### Värde för kunden

Brand Equity är något som kan hjälpa kunden att tolka, bearbeta och lagra information. Brand Equity kan även påverka kundens förtroende i

köpprocessen, samt förstärka kundens tillfredsställelse. De olika delarna som Brand Equity består av skapar ett värde för konsumenten. Det värde som skapas hos kunden yttrar sig som märkeslojalitet vilket, enligt Larry Light (The new branding day, 2000-03-14) företag bestraffar idag. Light menar att de kunder som är trogna får betala för de som är otrogna och hoppar mellan olika bolag genom att utnyttja deras rabatter. Melin och Urde (1991 sid 24) anser att märkeslojalitet är ett viktigt begrepp inom varumärkesområdet. De faktorer som skapar kundlojalitet är varumärkeskännedom, upplevd kvalitet, märkesassociation och övriga märkestillgångar.

### **Värde för företaget**

För ett företag kan Brand Equity öka värdet på kassaflödet in i företaget på ett flertal sätt. Dels kan företaget öka möjligheterna att skapa nya kunder men också stärka banden med de redan befintliga kunderna. När ett företags Brand Equity är högt tillåter det vanligtvis högre marginaler genom prispremium.

Prispremium är den extra avkastning som ett företag kan ta ut tack vare till exempel ett starkt varumärke. Ett företag som har ett svagt varumärke får spendera en stor summa pengar på marknadsföring för att kunna ta ut ett prispremium. Brand Equity kan också ge säkrare distributionskanaler genom att reducera osäkerhet i distributionsledet. Ett starkt varumärke kan även ge möjlighet till varumärkesutvidgning vilket gör att introduktionskostnaderna för nya varor och tjänster kan hållas obefintliga eller mycket låga. Brand Equity kan också fungera som en inträdesbarriär eller konkurrensfördel då det hindrar andra företag att komma in på marknaden eller att skaffa sig en position på marknaden. (Aaker, 1991, sid 18)

Aaker (1991, sid 16) bryter ner Brand Equity i fem delar som skapar värde både för kunden och slutligen för företag: märkeslojalitet, varumärkeskännedom, märkesassociation, upplevd kvalitet, och övriga märkestillgångar. Det sista är ett begrepp som bland annat innehåller de juridiska rättigheterna till varumärket. De fyra första av dessa ingår i Melin och Urdes varumärkespyramid.

*Märkeslojalitet:* Att underhålla och få redan etablerade kunder att göra återköp kostar relativt lite pengar. Att ha en upparbetad lojalitet och underhålla den reducerar risken att tappa kunder till konkurrenter.

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

*Varumärkeskännedom:* Handlar om att få kunden att känna igen ett varumärke, vilket i sig ökar sannolikheten för att kunden väljer det kända och inarbetade varumärket i stället för det okända.

*Upplevd kvalitet:* En kund som förknippar ett varumärke med en viss kvalitet påverkar dennes köpbeslut och märkeslojaliteten. Detta är något som i förlängningen kan påverka den prispremie som företaget tar ut. Ju bättre kunderna uppfattar varumärkets kvalitet desto högre pris kan företaget ta ut.

*Märkesassociationer:* Ett varumärke som associeras till ett visst ord eller en egenskap gör det svårt för konkurrenter att konkurrera om just detta. Varumärkets underliggande värde bygger oftast på just associationer som är kopplade till det. Ett bra exempel på detta är Volvo som förknippas med säkerhet.

*Övriga märkestillgångar:* Denna sista kategori avser äganderätter såsom patent och registrerade varumärken. Denna tillgång är mest värdefull om den hindrar konkurrenter från att dra fördel av det egna varumärket.

Melin menar att man måste ha en helhetsbild av varumärket och att man då måste titta på både Consumer Behavior och Brand Management. Melin har utifrån ett Consumer Behavior perspektiv byggt upp en modell liknande Aakers. Denna modell tar upp sex begrepp som han anser ha starka inbördes relationer. Dessa är; *Engagemang, märkeskänslighet, märkeskännedom, märkesassociation, mervärde och märkeslojalitet*. Melin anser att dessa skapar värde för kunden (Melin 1997, sid 39).

### ***Sammanfattning***

I detta stycke kommer vi gå igenom referensramen och knyta samman de olika delarna samt ge egna kommentarer på det som tidigare skrivits. Genomgången är inte heltäckande utan vi har valt att beskriva de delar som vi bedömer vara extra intressanta och som vi som författare vill kommentera.

Vi presenterade en modell som visar på bredden i varumärkesproblematiken. I denna modell inledde vi med att presentera varumärket och dess olika funktioner. Vi började med att gå igenom varumärkesdefinitioner av olika författare för att till sist utifrån dessa

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

komma fram till en egen definition av varumärke. Den definition vi kom fram till utgick från varumärkeslagens definition med tillägget att varumärket kan sägas ha en "personlighet" och att det dessutom är ett löfte till kunden. Ett varumärke fyller ett antal funktioner dels för företaget men också för konkurrenter och konsumenter. Detta gör varumärket till ett bra medel för företaget att nå ut med sitt budskap till olika målgrupper.

Vi talade även om varumärkesidentitet och att varumärket skall spegla både produkt och position. Varumärkesidentitet kan enligt Aaker (1990 sid 68) delas in i kärnidentitet och utvidgad identitet där kärnidentiteten är tidlös och utgör själva essensen av varumärket. Den utvidgade identiteten är till för att kommunicera de kärnvärden och den identitet som varumärket står för. Med detta menas att kärnvärdena tydliggörs genom de miljöer och personer som används i marknadsföringen. Det är viktigt att kärnidentitet och den utvidgade identiteten stämmer överens så att den bild som företaget visar utåt inte blir motsägelsefull eller svårtolkad. Kärnidentitet och utvidgad identitet kan likställas med internalisering och externalisering vilket Kapferer talar om. Då de företag vi undersöker säljer tjänster blir det svårt att tala om någon fysisk utformning på tjänsten. Hade vi tittat på varor hade de tangibla aspekterna blivit tydligare i form av produktens förpackning, kvalitet och själva logotypen. Något sådant är svårt att hitta i tjänsteföretag varför de mera intangibla aspekterna blir viktiga.

Ett varumärke kan, enligt Kapferer, knytas samman med en personlighet. Detta är något de företag som vi har undersökt till viss del kan utveckla och använda sig av mer än vad som görs idag. Vad gäller kulturen är de företag vi undersökt stora och de flesta är även gamla med en djupt rotad kultur. Varumärket bör spegla kulturen i företaget då det är kulturen som är länken mellan företaget och varumärket.

Efter att varumärket behandlats gick vi över till att titta på produkten. Där tittade vi dels på företaget som varumärke (Corporate branding) och dels på varumärkeshantering i tjänsteföretag. Vad gäller Corporate branding och tjänsteverumärken visar litteraturen hur viktigt det är att ha en stark företagsidentitet. Anledningen till detta är att i de fall där varumärket representeras av företagsnamnet förknippas allt företaget gör med dess varumärke. Därmed måste företaget ha en identitet som ligger i linje med de värden som varumärket är tänkt att representera. I tjänsteföretag blir detta arbete än mer viktigt då varumärket representeras i form av företagets anställda, eller tjänstens genomförare. Även här är det viktigt att

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

varumärket korreleras till de anställda och den kultur som råder i företaget. Den bild som företaget sänder ut till kunden skapar förväntningar. Tjänsten genomförs av företagets anställda och bör därmed motsvara det kunden förväntar sig, så att den upplevda kvaliteten kan bli hög. Vi återkommer till begreppet upplevd kvalitet senare.

Positioneringen är en annan viktig aspekt som måste spegla företagets varumärke. Positioneringen görs för att skapa vinster i företaget och därmed ge företaget en förmåga att överleva på marknaden. Vi kommer i fortsättningen inte att diskutera den fasinriktade positioneringen då denna gäller i branscher där risken inte går att reducera vilket går i den mogna bransch som vi har undersökt. I denna bransch har vi sett att de flesta undersökta företagen använder sig av en konkurrenspositionering eller en relationspositionering.

De val företagen har gjort för att positionera sig får givetvis konsekvenser för varumärkesarbetet och det gäller för företagen att de får dels tjänsten och dels företagets positionering att stämma överens med varumärket. I bankbranschen har de aktörer vi undersökt varit med länge och har under denna tid skaffat sig en position vilket påverkar deras möjligheter att skaffa nya positioner under samma företagsnamn.

Vem är det då som varumärket riktas till? Litteraturen inom detta område är en aning knapphändig. Mest fokuseras det på kunden. Vi menar att en viktig aspekt för företag som använder företagsnamnet som varumärke är att de då vänder sig till företagets samtliga intressenter och inte bara den målgrupp av konsumenter som de riktar in sig på. Detta gör varumärkesarbetet viktigt ur mer än en aspekt. Vi menar på att det finns fler målgrupper än konsumenterna och att det även är viktigt att företaget upprätthåller sitt varumärke mot dem.

Hur företagen väljer att kommunicera ut sitt varumärke har vi gått in på i vår referensram. Det intressanta i detta kapitel är den kommunikationsprocess som föreligger. Företaget sänder ut signaler som tolkas av mottagaren. Dessa bildar en image av företaget hos mottagaren. Det företaget strävar efter är att denna bild så nära som möjligt motsvarar den varumärkesidentitet som företaget vill skapa. För att detta skall lyckas bör företagen ha en koordinerad kommunikationsstrategi. För att detta skall lyckas är det viktigt att man inser att all kommunikation påverkar omgivningens bild av företaget.



## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?

---

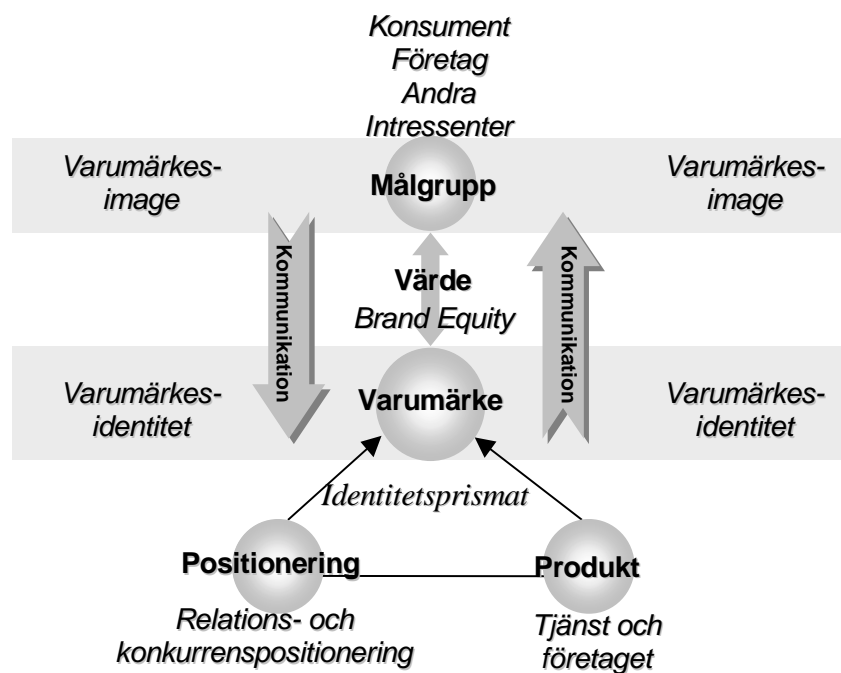
Vi har nu kommit fram till den avslutande delen av vår referensram, nämligen varumärkets värde. I denna del försöker vi beskriva det värde ett varumärke har och vad det beror av. Ett varumärkes värde är ofta fokuserat kring begreppet brand equity. Begreppet består i huvudsak av fem delar, märkeslojalitet, varumärkeskänedom, upplevd kvalitet, märkesassociationer och övriga märkestillgångar. Den aspekt vi tänker fokusera på här är upplevd kvalitet.

Upplevd kvalitet är ett begrepp som vi känner igen ifrån produktavsnittet. Det handlar om att kunden förknippar produkten med kvalite och av denna anledning väljer just det varumärket. Det är denna dimension som gör att ett företag kan ta ut prispremier för sin produkt eller tjänst. Kunden upplever kvaliteten som överlägsen konkurrenternas och kan av denna anledning tänka sig att betala mer för varan eller tjänsten. Det är därför arbetet med en företagsidentitet i tjänsteföretag är extra viktigt. Om företaget levererar det kunden förväntar sig skapas en hög upplevd kvalitet vilket i sin tur ger företaget möjligheter att ta ut ett prispremium gentemot kunden.

Efter denna genomgång har vi funnit att det finns områden där vi tror att det kan finnas variationer vad gäller hur de intervjuade ser på varumärken och hur de har agerat inom företagen med den varumärkesproblematik som har uppstått i samband med fusionen. Hur går företagen tillväga för att fastställa hur deras gemensamma varumärke skall se ut och vad det skall innehålla och hur stämmer detta överens med de råd de fått från sina konsulter? Vidare undrar vi hur kommunikationen av varumärket ser ut när fusionen väl genomförs?

Figuren nedan är en exemplifiering av hur tankarna runt varumärket vi har tagit upp i kapitlet hänger ihop och hur de påverka varandra

## Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?



**Figur 4-8 Referensramen i Varumärkesmodellen**

### **5. Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner**

*För att få en inblick i hur företag praktiskt behandlar varumärkesfrågor vid fusioner har vi som tidigare nämnts undersökt sex olika fall. I detta avsnitt kommer fusionerna och hur varumärkesarbetet gått till vid respektive fusion presenteras. Vi kommer även att beskriva hur de intervjuade på respektive företag ser på varumärken och varumärkesutvidgning då detta dels är av intresse för undersökningen men främst för att läsaren bättre skall förstå de värderingar och synsätt som ligger bakom handlandet på de olika företagen.*

*Tre av de fusioner vi kommer beskriva är fusioner mellan två banker; Föreningsbanken och Sparbanken, Nordbanken och Merita samt Östgöta Enskilda Bank och Den Danske Bank. Fusionen mellan Länsförsäkringar och Wasa är en fusion mellan två försäkringsbolag medan fusionen Skandinaviska Enskilda Banken och Trygg-Hansa är en fusion mellan en bank och ett försäkringsbolag. Handelsbanken och Stadshypotek uppvisar ytterligare en kombination av olika företag då det är en fusion mellan en bank och ett hypoteksbolag.*

---

#### ***Föreningsbanken och Sparbanken***

Sparbanken startade 1820 som en bankrörelse för de fattigare i Sverige. Avsikten var att de som var mindre bemedlade skulle få en chans att kunna skaffa sig en bättre och sundare ekonomi. Det stora målet för Sparbanken var att främja sparandet i samhället. Det fanns inget vinstintresse och inte heller någon egennytta. Bolagsformer var i form av stiftelser som ägde de olika bolagen. Föreningsbanken startade 1915 på grund av att ingen annan var intresserad av att låna ut pengar till bönderna. Banken startade som en kooperativ förening av folket med en tysk bank som förebild och i likhet med Sparbanken låg inget vinstintresse bakom vid bankens grundande. Att de båda företagen hade ett gemensamt ursprung har gjort att de ansågs passa bra ihop varför en fusion sågs som möjlig. Dessutom hade de bägge bankerna en liknande kundstock, ett genomsnitt av hela svenska folket med tonvikt på de något mindre förmögna.

Vissa skillnader fanns dock. Föreningsbanken uppfattades som lantlig medan Sparbanken sågs som mer modern. Totalt sett ansåg företagen trots detta att en stor samstämmighet fanns om hur en bankrörelse bör drivas, en uppfattning som delvis fått revideras under fusionsarbetet enligt de personer vi intervjuat på Föreningsparbankens kommunikationsenhet,

Anders Ragvald och Lena Grönwall. Grönwall arbetade på Föreningsbanken innan fusionen och Ragvald på Sparbanken.

Målet med fusionen var att skapa en stor och ledande universalbank i Norden och Östersjöområdet. Detta arbete började 1997 då affären presenterades och slutfördes under 1999, numer står bankerna färdiga som en bank.

### **De intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

*”Ett varumärke är ju inte bara en symbol utan det är något helt annat. Framförallt är det hur människor uppfattar banken, värdet man finner i logotypen eller symbolen”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

*”Som vi ser på varumärket är det något som står som kännetecken för Föreningsparbanken. Själva myntet är ett uttryck för varumärket och varumärket förmedlar någon form av upplevelsekänsla för företaget. Och jag tror att det som också ligger i det när du ser symbolen för vårt varumärke, myntet, så handlar det mycket om att uppleva dom grundläggande värderingar som vi står för.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Det mynt Ragvald här pratar om är den nya symbolen för Föreningssparbanken, ett kopparmynt utvecklat av designbyrån Lars Hall AB.

Vad gäller varumärkesutvidgning definierar Ragvald och Grönwall detta som när ett företag tar sitt varumärke och placerar det på en ny produkt vilken man tidigare inte har haft och som inte har en helt naturlig koppling till företagets tidigare verksamhetsområde.

### **Fastställande av varumärke vid fusionen**

Att det var fråga om en fusion och inte ett uppköp stod klart i ett tidigt skede. Det bestämdes att respektive företags logga, kärven och eken, skulle finnas i den nya logotypen och båda företagens namn skulle på något sätt ingå i det nya företagsnamnet. I detta arbete var utomstående konsulter inblandade och dessa hade förvånansvärt olika åsikter:

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Den ena sa att ni kan bara jobba med ett enda varumärke, finansiell verksamhet fungerar inte på samma sätt som i andra branscher. En annan som ofta är ute i media sa att ni kan dels jobba med ett varumärke men även med sub-brands, det fungerar även i den här verksamheten.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Till att börja med skapades olika delprojekt som innefattade allt från IT och personal till marknadskommunikation. Inom varje delprojekt drevs ett antal olika underprojekt. Då den person som tidigare arbetade med dessa frågor var på väg från företaget på grund av ålder kom arbetet inledningsvis att framskrida långsamt menar Ragvald. En ny kommunikationsenhet där all kommunikation skulle kunna integreras skapades och en ny chef rekryterades till denna:

*”Sen satte man Elisabet Ström i bankledningen som vice vd, därigenom lyftes hela frågan upp i organisationen. Jag tror aldrig vi hade kommit så långt som vi har gjort annars.”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

Ragvald instämmer i detta:

*”Det tror jag är en jätteviktig grej, framförallt i fusionsarbete. Att ha en person i yttersta ledningen som tar ett tydligt ansvar för den här frågan, det tror jag är avgörande.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Det fanns även vissa personer från de olika bankerna ute i landet vilka utgjorde en liten referensgrupp. Dessa var de personer som ledningen, enligt Ragvald, kände var ”rätt” personer att ha med i arbetet.

I samband med fastställandet av det nya varumärket diskuterades vad detta varumärke skulle stå för. Ragvald betonar folklighet och närhet:

*”När man ser Föreningssparbanken skall man uppleva folkligheten, det är något av en grundbult, men man ska också uppleva en närhet och då ska man dels uppleva en fysisk närhet men även en närhet i det sätt på vilket vi närmar oss kunden.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Grönwall betonar att banken önskar uppfattas som en bank som står på den lilla människans sida. För att kunden ska uppfatta banken på det avsedda sättet finns tydliga regler för hur bankens personal ska uppträda:

*”Dels är det hygienfaktorer som bra produkter, säkerhet, allt man ska ha i en bank men sen skulle vi jobba efter tre ledord. Vi ska vara enkla, pedagogiska och logiska. Det är väldigt simpla ord men det är inte lätt att leva upp till dom när du är en bank som ska förklara någonting som ingen människa begriper.”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

### **Kommunikation internt och externt**

När varumärket i sig väl var fastställt påbörjades arbetet med att implementera det. Internt har studiecirkel arrangerats som fungerade som dialogpass där de anställda träffades och jobbade igenom olika frågor ute på kontoren. På dessa dialogpass berördes varumärkesfrågorna och de anställda på varje kontor fick vara med och diskutera. Därigenom fick de anställda reda på vad banken ville att man skulle stå för och de som inte kände att de kunde ställa sig bakom detta, eller av andra anledningar inte kände att de ville fortsätta inom banken, fick hjälp med att vidareutbilda sig eller omskola sig fram till år 2000. Detta kallades för resursbanken och genom att genomföra detta menar Grönwall att banken har fått 3000 positiva ambassadörer för banken, istället för 3000 negativa.

När det gäller själva varumärket har det inte varit några större problem med att få de anställda att förstå vad det nya märket Föreningssparbanken står för även om Ragvald berättar att gamla värderingar sitter i:

*”I båda dom här bankerna så har vi många personer som har varit med länge, och dom har i ryggraden vad bankerna står för men det var inget större problem.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Fusionen i stort har dock varit långt ifrån en ”dans på rosor” menar Ragvald. Det allra största problemet har varit att få de olika datasystemen att arbeta tillsammans, ett arbete som tog lång tid med missnöjda kunder som följd. Problem med datasystem drabbar inte bara kunderna direkt utan även indirekt genom det missnöje som skapas bland personalen. Ett missnöje som också grundas i den, enligt Ragvald, alltför snabba nedbemanningen av kontoren:

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Sen bemannade vi ner för snabbt ute på kontoren. 98, men även i början av 99, var det en väldigt tuff situation för personalen. Då är det inte lätt att stå upp och vara jättehappy när kunderna kommer in och ge dem bra service.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Vid implementeringen av det nya varumärket, och fusionen överhuvudtaget, arbetade Föreningssparbanken mycket med både den interna och den externa kommunikationen vilket de även gör idag. Vad som skiljer dessa åt är att i den externa kommunikationen blir informationen till kund mindre än vad informationen till de anställda är. Kärnan i budskapet måste dock vara densamma:

*”Det är klart att vi har en lite annan typ av information, arbetsinformation och annan typ av information. Det slutliga är ju ändå vad kunden ska uppleva och det måste man förmedla till dom anställda. Sen kan jag inte svara på om vi lyckats med detta men det är ändå ambitionen..”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

*”Det måste ju finnas en samstämmighet i att det vi säger mot kund måste vi även säga mot personal. Om man tror på det här med att tjänsteföretagen är väldigt beroende av sin personal så är det oerhört viktigt att dom känner ungefär samma som vi säger mot kund, dom måste kunna stå för det här.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Vad gäller mediavalet för att föra budskapet om att en ny bank bildats använde sig Föreningssparbanken av en kombination av tv och dagspress enligt Ragvald:

*”Vi valde väl egentligen TV eftersom TV är det media som bäst förmedlar känsla. Sen under den här lanseringsfasen använde vi alla möjliga mediakanaler. Bland annat dagspressen som har en bra förmåga att fördjupa information vilket tv saknar. TV skapar känsla och sen kan du ta in den i dagspress och fördjupa den.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Lena pekar på en annan aspekt vid kommunikation som hon anser att båda bankerna varit dåliga på innan fusionen. Detta var det oenhetliga informationsmaterialet och den skilda utformning av interiören på de olika bankkontoren:

*”Vi gjorde ett system och ströp allting, vi åkte runt och tog bort gammalt material och jag lovar er, det såg inte speciellt vackert ut. Kommunikationen var allt annat än klockren och det var gammalt och dammigt.”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

Att butikers utformning faktiskt kan ses som en del av varumärket instämmer Ragvald i och exemplifierar med hur H&M utformat sina butiker:

*”Det är precis som du säger att det är först nu som vi tydligt har börjat se kontoren som en del i varumärkesbyggandet. Om du går ut i butik idag, en H&M butik till exempel, så är det tydligt och naturligt att det är en del av varumärket.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

### **Erfarenheter**

Ragvald menar att den, som tidigare nämnts, snabba nedskärningen av personalen och kontoren ledde till att varumärket fick ta mycket stryk:

*”Om ni minns sommaren 98 så var det massor av insändare i tidningarna, mycket debatt om köer på banken. Jag såg en nyårsrevy och där var ett av dom stora skämten en person som kom in och sa: ”jag var inne i Växjö i veckan och helt plötsligt hade jag tre timmar över så då tänkte jag att jag skulle passa på att gå på Föreningssparbanken.” Det är klart att det är ju en oerhört viktig del i vårt varumärkesarbete att vi inte har 19 insändare i dagstidningarna som talar om hur mycket kö vi har.”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Att skapa ett varumärke och det sätt på vilket det kommunicerades ut är dock Ragvald mycket nöjd med. Grönwall tycker dock att man från bankens håll fortfarande inte är tillräckligt tydliga på frågan vad varumärket ska stå för:



## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Ni kanske märker att vi svamlar lite på målet. Det finns ett dokument som säger vad vi ska stå för men det är inte tillräckligt bra kommunikativt till våra anställda. Den säger till exempel en bank för dom många människorna, möjligheternas bank, yes so what? Vi är på spåret men vi måste skapa något tydligt, till exempel Volvo-Säkerhet, nåt sånt måste vi skapa.”*

Källa: Grönwall 27/3-2000

### ***Handelsbanken och Stadshypotek***

Handelsbanken grundades 1871 och kom genom en rad fusioner under 1900-talet att växa till en av Sveriges ledande banker. Under 1990-talet accelererade fusionstakten och årtiondet inleddes med att Skånska Banken och Oslo Handelsbank i Norge förvärvades 1990. 1991 köptes Stavanger Bank. 1992 förvärvades livförsäkringsbolaget RKA som namnändrades till Handelsbanken Liv och 1995 förvärvades delar av gamla Skopbank i Finland ([www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)).

1996 lade Handelsbanken ett bud på Stadshypotek och i slutet av februari 1997 gick förvärvet igenom. Detta förvärv var för övrigt den största kontantaffären i Sveriges historia vid den tidpunkten, 23 miljarder kronor (ibid). I jämförelse med Handelsbanken var dock Stadshypotek, grundat 1907, ett litet företag. Stadshypotek hade vid förvärvet 39 kontor och cirka 1000 medarbetare att ställa mot Handelsbankens cirka 500 kontor och 7000 anställda. Just denna fusion med Stadshypotek är den vi valt att undersöka och som hjälp i detta arbete har vi intervjuat Lotta Juul Martin-Löf, administrativ chef på Stadshypotek. Juul Martin-Löf kommer från Handelsbanken och har sedan 1997 jobbat med systemutvecklingsarbete med fokus på integreringen mellan Stadshypotek och Handelsbanken.

### **Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

Juul Martin-Löf menar att Handelsbanken är ett mycket starkt varumärke, trots att traditionellt varumärkesarbete i form av centrala kampanjer, profilreklam och liknande ges liten vikt, och ger följande definition på begreppet:

*”Varumärke är det som i allmänhetens ögon är produkten eller tjänsten, alltså den rymmer produkten, tjänsten, kvalitet och styrka.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

Vad gäller begreppet varumärkesutvidgning anser sig Juul Martin-Löf inte ha någon direkt definition på detta men ger ett exempel:

*”Det Stadshypotek gjorde före förvärvet var en sådan utvidgning eftersom Stadshypotek startade en nischbank, Stadshypotek Bank, och det var för att bredda verksamheten och ändå bygga vidare på det goda namnet.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

### **Fastställande av varumärke vid fusionen**

Att traditionellt varumärkesarbete har liten betydelse inom Handelsbanken har enligt Juul Martin-Löf sin grund i bankens grundläggande filosofi, nämligen att:

*”Beslut ska fattas så nära kunden som möjligt, det är kunden som är i centrum, kunden som avgör om man blir framgångsrik eller inte. En missnöjd kund kostar och en positiv kund sprider positiva budskap .”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

Detta har lett till att ansvaret för marknadsföringen ligger ute hos de lokala bankkontoren istället för att skötas centralt. Sedan 1973 har de lokala kontoren ansvaret för allt arbete mot kunden, inklusive prissättning, vad man ska skylta med i fönstren och om man vill dra igång en reklamkampanj. Detta är en tydlig skillnad mot Stadshypotek som innan fusionen var avsevärt mycket mer centraliserat enligt Juul Martin-Löf. Vid förvärvet beslutade man sig dock att hanteringen av Stadshypotekslånet skulle ske efter samma principer som Handelsbankens övriga verksamhet.

Vid förvärvet skulle så Stadshypotek integreras med Handelsbankens verksamhet och den ursprungliga tanken var enligt Juul Martin-Löf att:

*”Den första tanken var att man skulle integrera även varumärket i Handelsbanken, det var egentligen kundbasen man hade köpt. Det var det som då blev föremål för eftertanke och lite marknadsundersökningar. Där kom man då fram till att det var fel och den ursprungliga hypotesen övergavs vilket ju är lite spännande.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

Stadshypoteks kontor integrerades visserligen med Handelsbankens men varumärket Stadshypotek finns kvar och är bankens huvudsakliga hypoteksprodukt. Det används nu av Handelsbankens kontor vid kontakter med de kunder där de anser att varumärket Stadshypotek är lämpligare än

Handelsbanken, ett val som helt är upp till de lokala kontoren enligt Juul Martin-Löf.

### **Kommunikation internt och externt**

Den externa kommunikationen kommer genom Handelsbankens långt gångna decentralisering att ta sig olika uttryck på olika platser i landet. Förvärvet av Stadshypotek föranledde dock naturligtvis central verksamhet. När budet blev offentligt hölls en stor presskonferens liksom när budet gick igenom. Brev utformades centralt och skickades ut till företagets kunder där förvärvet förklarades, uppföljt av en kampanj 1998. Denna kampanj rörde sig om en helt ny produkt med räntetak och avsikten var främst att markera att man nu var på gång ordentligt med Stadshypotekslånet på kontoren. Den centrala kampanjen var således ett undantag:

*”I Handelsbanken gör vi egentligen inga centrala kampanjer för det kan hända att det inte passar det enskilda kontoret och inte heller stämmer med kundernas behov. Om du har ett kontor som just nu vill jobba med pensionsförsäkringar eller fonder eller någonting sånt, och då ska släppa allt och börja jobba med hypoteksverksamhet så kanske vi förlorar något istället. Men har vi något helt nytt att presentera, som t ex räntetaket, så kan vi välja att föra ut det budskapet i en central kampanj.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

Som framgick i föregående avsnitt läggs stor vikt vid att Handelsbankens kunder skall hållas nöjda och att en nöjd kund blir en bra marknadsförare för företaget är man väl medvetna om. Uppnås det målet, nöjda kunder, vilket Handelsbanken visat sig göra i de undersökningar som gjorts, kommer således word-of-mouth bli ett mycket viktigt kommunikationsmedel i marknadsföringen.

Den interna kommunikationen är ett annat hjälpmedel som kan anses kompensera de ringa traditionella marknadsföringsaktiviteterna på företaget. Enligt Juul Martin-Löf är företagets kultur mycket djupt rotad i företaget, respekten för kunden och att det är kundens behov som ytterst ska avgöra:

*”När vi på Handelsbanken ska samarbeta med andra så blir dom nästan irriterade på att alla från Handelsbanken har samma grundfilosofi och därför samma förhållningssätt till saker.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

Vid den interna kommunikationen i samband med förvärvet nyttjades en teknik som tidigare varit vanlig på Stadshypotek. Ett videoband spelades in av ledningen som sedan skickades ut till både Stadshypoteks- och Handelsbankskontor. Denna teknik är dock inget som Juul Martin-Löf egentligen förespråkar utan hon menar att det är bättre att Handelsbankens VD, Arne Mårtensson, åker ut och informerar personligen vilket han enligt Juul Martin-Löf också gör.

### **Erfarenheter**

Juul Martin-Löf är mycket nöjd med hur integreringen av företagen skett och att varumärket Stadshypotek inte slopades. I övrigt poängterar Juul Martin-Löf att hennes syn är att rena fusioner sällan lyckas:

*”Gör du en fusion mellan likvärdiga parter ska alla bli nöjda och då blir egentligen ingen nöjd. Men gör du ett förvärv då är det en tydlig ägare, en tydlig norm. Det som har varit normen i det här förvärvet har varit Handelsbankens sätt att arbeta, våra kontors sätt att arbeta, våra styrmedel mot kontoren. Den normen har vi aldrig övergivit. Och att koppla den normen till det starka varumärket Stadshypotek har visat sig lyckosamt.”*

Källa: Juul Martin-Löf 5/4-2000

### ***Länsförsäkringar och Wasa***

Länsförsäkringar skapades under mitten av 1800-talet som ett brandstodsbolag inom de olika länen i Sverige. Det började med att lokalbefolkningen fick lägga pengar i kyrkan, en typ av kollekt. Dessa pengar sparades och när sedan en bonde drabbades av en brand fick denne ta de pengar som samlats ihop för att täcka sina kostnader. Detta är ett arv som har hängt med Länsförsäkringar och är något som de är stolta över och vill stå för. Länsförsäkringars inriktning har i och med detta varit på just sakförsäkringsfrågor och mindre på livförsäkringsfrågor. Wasa har också ett gammalt arv att förvalta även om namnet Wasa introducerades först 1987 då de fyra bolagen Allmänna Brand, Skånska Brand, Vegete och livförsäkringsbolaget Valand slogs ihop. Wasa har däremot haft en huvudsaklig inriktning på livförsäkringar och arbetat mindre med sakförsäkringsfrågor. Länsförsäkringar har på grund av sin inriktning historiskt sett varit starka på landsbygden och mindre starka i storstadsregionerna. Wasa däremot har varit starka i storstadsregionerna och inte särskilt starka ute i landsbygden. Länsförsäkringar ansåg därför att Wasa skulle vara ett bra komplement till Länsförsäkringar samt ett bra sätt att komma in både i storstäderna och att komma åt en existerande kundstock med livförsäkringar.

1998 kungjordes att de två företagen skulle gå ihop och 13 veckor senare hade den operativa fusionen genomförts, all personal från Wasa hade överförts till sina respektive nya platser och orter runt om i Sverige (Länsförsäkringsgruppens Verksamhetsberättelse 1998, Länsförsäkringsgruppens delårsrapport 1999). För att få en inblick i arbetet vid fusionen har vi intervjuat Margareta Henry och Caroline Drabe. Henry är profilansvarig och Drabe är chef för marknads- och kommunikationsenheten. Både Drabe och Henry arbetade innan fusionen på Länsförsäkringar (det vill säga gamla Länsförsäkringar, innan fusionen med Wasa).

### **De intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

På varumärke ser de intervjuade på Länsförsäkringar/Wasa som dels något som ett företag lägger in sina kärnvärderingar i men de ser det också som att det är något som gör att hela distributionskedja och upplevelsen hänger ihop. Det är viktigt att det man säger och det man gör hänger ihop på ett för kunden förståeligt sätt. Man måste kunna leva upp till det man lovar. Drabe

och Henry menar att det är väldigt viktigt att kunden vet vad han/hon får och med ett bra varumärke vet kunden detta när han/hon köper produkten.

Vad gäller varumärkesutvidgning menar Drabe och Henry att det är just det som Länsförsäkringar sysslar med för tillfället även om de vanligen kallar det varumärkesbreddning. Länsförsäkringar går från att ha varit ett rent sakförsäkringsbolag till att nu även ladda varumärket med att erbjuda finansiella tjänster.

### **Fastställande av varumärke vid fusionen**

Innan man bestämde sig för hur det nya varumärket skulle se ut gjorde företaget en hel del undersökningar enligt Drabe och Henry. Där visade det sig att Wasa sågs som ett modernt företag medan Länsförsäkringar var försäkringsbolaget ute på landet. Det var också viktigt att ta till vara på att Länsförsäkringar hade de mest nöjda kunderna. Även SIFO gjorde undersökningar om detta och då framkom att den typiska Länsförsäkringskunden var en så kallad Folkhemsmoralist, alltså den genuina svenska personen med väldigt mycket jantelag i sig medan WASA-kunden var en storstadskund som är en early adapter och inte är särskilt trogen utan gärna hoppar mellan olika bolag beroende på pris. Det var en utmaning för företaget att ta dessa två olika kundtyper och försöka att tillfredställa dem inom samma bolag menar Drabe och Henry. Länsförsäkringars gamla kunder var mer trogna men de symboliserade samtidigt något som var på utdöende. De värderingar som den typiska kunden inom Länsförsäkringar har är kanske inte de som den nya yngre generationen har enligt Drabe och Henry.

Vad Länsförsäkringar och Wasa beslöt vid fusionen var att de skulle ha en samgående logotyp under en övergångsperiod och denna övergångslogotyp var Länsförsäkringar/Wasa. Denna skulle leva under 1999 och sedan skulle den tas bort men de visste vid den tidpunkten inte vad den skulle ersättas med. Denna övergångslogotyp skulle användas i all gemensam kommunikation och sedan fick varje länsförsäkringsbolag själva bestämma om de ville lägga till Wasa efter sin logotyp. Detta skedde av naturliga skäl främst i de områden där man hade många Wasa kunder och det var en stark markering från dessa bolag att visa Wasa kunderna att ”nu ingår ni i Länsförsäkringar” menar Drabe och Henry. Att alla Länsförsäkringsbolag inte lade till Wasa i sin logotyp beror på att det inte ansågs vara bra kommunikativt att lägga till Wasa efter sin logotyp i ett område där det bor kanske en Wasakund på 100 Länsförsäkringskunder berättar Drabe och

Henry. De ansåg att det bara skulle störa kommunikationen med Länsförsäkringskunderna. Beslut om logotyp togs av de respektive Länsförsäkringsbolagen själva utan någon inblandning från moderbolaget även om Drabe och Henry uppger att deras rekommendationer oftast följs. Totalt var det åtta av 24 länsbolag som lade till Wasa efter sin logotyp.

Från början var det tänkt att livförsäkringsdelen skulle heta Wasa och att Sakförsäkringsdelen skulle heta Länsförsäkringar och så är det också skrivit i fusionsavtalet. Detta har fört med sig att rent juridiskt heter företaget Länsförsäkringar Wasa livförsäkringsbolag medan man marknadskommunikativt heter Länsförsäkringar. Det juridiska namnet beror dels på att fusionsavtalet är skrivit så men också att de som under en lång tid har stoppat in pengar under Wasa, eller Valand som det hette tidigare, skall se att företaget fortfarande existerar. Det skapar en form av trygghet för dessa kunder menar Drabe och Henry.

Arbetet med att komma fram till att de skulle göra som de har gjort skedde i en varumärkesstrategigrupp med olika representanter från företaget. Två varumärkeskonsulter ingick även i denna grupp och tillsammans tog de fram fyra olika förslag till lösningar på varumärkesproblematiken. De fyra förslag som fanns var att enbart heta Länsförsäkringar, enbart Wasa, Länsförsäkringar/Wasa eller att skapa något helt nytt. Frågan sågs som viktig och Drabe och Henry menar att namnfrågor egentligen är det kanske viktigaste företag arbetar med eftersom det berör hela företaget.

Slutligen kom denna varumärkesstrategigrupp fram till att det bara fanns ett alternativ och det var att heta Länsförsäkringar berättar Drabe och Henry. Bakgrunden till detta beslut var att det fanns så mycket fina och gamla värderingar i detta varumärke att de inte ansåg sig kunna släppa det, till skillnad från Wasa som var avsevärt svagare och betydligt yngre.

### **Kommunikation internt och externt**

Vid kommunikationen av det nya varumärket har det uppstått vissa problem enligt Drabe och Henry. Externt har budskapet att de båda företagen gått samman på lika villkor kommunicerats vilket inte är sant då Länsförsäkringar har köpt Wasa. Detta har lett till vissa problem internt då de före detta Wasa-anställda har känt att: ”varför sa ni inte att vi har blivit uppköpta?”. Ett annat förhållande som lett till problem är att Wasas organisation var hierarkisk medan Länsförsäkringar var mer decentraliserat. Detta har lett till att Wasa-anställda har känt att de har



tappat inflytande i ledningen medan de nere på golvet har känt att de har fått mer inflytande. Detta är något Drabe och Henry känner att de skulle ha kommunicerat bättre internt. Internt har man dock arbetat väldigt hårt med att informera företagets anställda om vad som händer och vilka värden det är som vi skall stå för. Det fanns vid fusionens början ett informationsblad som varje morgon låg på varje anställds stol när denne kom till arbetet, med information om vad som skett dagen innan. Efter ett tag blev det ett veckoblad och sedan trappades denna information ner. Det har alltså varit väldigt mycket information till de anställda. I detta har även funnits en tanke att de värderingar som senare skulle kommunicera externt redan skulle vara förankrade i organisationen. Den första kampanj som drogs igång efter fusionen hade budskapet "Länsförsäkringar byter namn till Länsförsäkringar". När detta steg nu tagits menar Drabe och Henry att företaget är moget att gå vidare vilket skett med kampanjen: "bakom varje framgångsrik fondsparare står en framgångsrik fondförvaltare".

Vad Länsförsäkringar försöker kommunicera externt är att de står på den lilla kundens sida och Drabe och Henry tar upp ett exempel på detta: när det omtalade raset i Vagnhärad skedde hade Länsförsäkringar Sörmland försäkrat 17 av 20 hus som drabbades av raset och då sprang skadereglerarna och hjälpte brandkår och boende med att bära ut finserviser och liknande.

Drabe och Henry berättar att Länsförsäkringar kommunicerar samma saker internt som externt men att detta sker på olika sätt. Till exempel säger företaget att de skall vara "lokala" i den interna kommunikationen medan de i den externa kommunikationen säger "nära dig". Detta betyder, enligt Drabe och Henry, att företagets budskap i den externa kommunikationen blir smalare än vad det blir i den interna kommunikationen.

### **Erfarenheter**

De erfarenheter som Drabe och Henry har fått under denna process är att det sätt på vilket fusionsavtalet skrivs påverkar möjligheterna för företaget att arbeta med sitt varumärke på ett sätt som inte alltid är särskilt lyckat. Dessa fusionsavtal skrivs ofta i ett inifrån och ut tänkande utan att ta särskilt stor hänsyn till kundens reaktioner. Drabe och Henry menar dock att detta är något som man måste ha respekt för. Vad Drabe och Henry menar är att det är väldigt viktigt att tänka på hur man skall få de olika kulturerna i de olika bolagen att gå ihop. Två företag har i princip alltid olika kulturer och detta kommer påverka fusionsarbetet. Drabe och Henry

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

pekar avslutningsvis på vikten av information, man kan aldrig informera för mycket internt. I detta interna arbete skall företaget även ta upp och förhoppningsvis döda de fördomar de samgående bolagens anställda har om varandra.

### ***Nordbanken och Merita***

MeritaNordbanken grundades 1997 vid en fusion mellan den svenska banken Nordbanken och den finska banken Merita. Företaget arbetar fortfarande med de lokala varumärkena, Nordbanken i Sverige och Merita i Finland, och har en marknadsandel i Sverige på cirka 20% medan motsvarande siffra i Finland är 40%. MeritaNordbankens juridiska moderbolag kallas Nordic Baltic Holding AB och i denna koncern tillkom år 2000 den danska banken Unidanmark (<http://www.nb.se/info/index.html>). Samtal förs även med den norska banken Christiania Bank og Kreditkasse. Koncernen Nordic Baltic Holding AB har således redan en stark ställning på den skandinaviska marknaden och om affären med norska Kreditkasse går igenom skulle företaget bli än starkare.

Denna utveckling mot en stor internationell koncern är naturligtvis ingen slump utan en medveten strategi. Vi har i samband med denna undersökning intervjuat Claes Holmberg, "senior vice president and head of group corporate identity" på MeritaNordbanken. Holmberg berättar att redan när MeritaNordbanken bildades så var det första steget i en serie av större affärer och man erbjöd ledande aktörer inom det finansiella området i Norden vara med i denna nya bankgrupp som då var på väg att skapas.

Då beslutet om samgående med Unidanmark togs under den tidsperiod som denna undersökning skett har varumärkesfrågorna åter aktualiserats i koncernen vilket tydligt framkom under vår intervju.

### **Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

För Holmberg innebär begreppet varumärke:

*"Varumärke är för mig ett samlingsbegrepp för dom värderingar och dom moraluppfattningar, och egentligen också den samlade kompetens som finns i en organisation. Det är någonting mycket mer än bara ett namn eller en logotype/märke. Det skall visa företagets kultur och det ska på ett tydligt sätt tala om både vad vi vill göra och det ska också inge förhoppningar och väcka intresse och nyfikenhet hos både kunder och anställda."*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Vidare anser Holmberg att varumärket är summan av alla idéer och andra tillgångar som finns inom en organisation och den främsta tillgången för ett tjänsteföretag är de anställda:

*”Men det är egentligen summan utav alla byggstenar, ytterst alla idéer i organisationen och alla andra tillgångar vi har. Men det är framförallt individerna, alltså våra medarbetare som vi har som tillgångar. Summan av deras värderingar, moraluppfattningar och kompetens.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Varumärkesutvidgning är något som Holmberg menar endast är möjligt om man har ett starkt varumärke som är byggt inifrån organisationen. Det är först när alla medarbetare vet vad företaget står för, och är stolta över det, som ett varumärke får den trovärdighet som Holmberg menar är grunden till en lyckad varumärkesutvidgning. Att bygga vidare på ett starkt varumärke genom varumärkesutvidgning är dock inte något som Holmberg anser vara lämpligt i alla situationer. Vissa delar av verksamheten och olika nischer har behov av att marknadsföras under egna varumärken och ett exempel på detta är att MeritaNordbankens internetbank marknadsförs under namnet Solo.

### **Fastställande av varumärke vid fusionen**

Att Merita och Nordbanken i likhet med till exempel Föreningsparbanken valde att skapa ett nytt företagsnamn/varumärke som byggde på de bägge fusionerande företagens varumärken berodde på att de såg en styrka i de ingående varumärkena. Holmberg anser dock i dagsläget att vare sig varumärkena Merita eller Nordbanken är rimliga att använda långsiktigt för den nya koncern som bildas:

*”Min uppfattning är att Nordbanken står för trygghet, styrka, pålitlighet, effektivitet, ett långt utvecklat distributionstänkande och så vidare. Vi har haft samarbete med posten och långt utvecklad telefonbank väldigt tidigt, minutenbank och allt det där. Står samtidigt för baksidan, tryggheten kan vara lite tröghet. Även att man kan uppfatta oss som lite grå och anonym.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

En annan negativ koppling till varumärket Nordbanken är enligt Holmberg att Nordbanken som varumärke i högre grad än andra banker skadades vid

den svenska finanskrisen i början av 90-talet. I Finland är dock kännedomen om varumärket Nordbanken lägre. Detsamma gäller kännedomen i Sverige om varumärket Merita som i Finland ses som:

*”Merita på den finska marknaden har uppfattats som stora, dominerande, resursstarka, långsiktiga och tunga samarbetspartners till industrin. Samtidigt har dom en väldig anläggningsytta mot stora grupper privatpersoner men även där uppfattas lite trögt, lite fyrkantigt, lite som en stor institution.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Det gemensamma namnet på företaget, MeritaNordbanken, har kunderna egentligen ingen uppfattning om enligt Holmberg. MeritaNordbanken som varumärke har inte mycket egenvärde utöver Merita och Nordbanken:

*”MeritaNordbanken i sig har inte så mycket egenvärde utöver Merita och Nordbanken. Det är den här synergien vi måste fånga, få ihop dessa två så uppnår vi inte bara rationaliseringar och höjd lönsamhet utan vi måste liksom tillföra en ytterligare dimension på nåt sätt.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Då Unidanmark nu kommit in i koncernen är dock inte MeritaNordbanken ett lämpligt varumärke för koncernen. Vad banken nu istället arbetar med är att skapa ett nytt varumärke och en ny plattform för identitet som ska vara hållbar i dom marknader där företaget arbetar. Exakt vad detta varumärke kommer heta och vad det ska stå för är inte klart men det mesta pekar på att det inte kommer bli någon kompromisslösning av typen MeritaNordbanken som Holmberg endast ansåg lämpligt som projektnamn för företaget då fusionen genomfördes, och inte som ett namn de på ett effektivt sätt kan bygga vidare på och nå ut med till kunderna.

### **Kommunikation internt och externt**

När det gäller den externa kommunikationen pekar mycket på att MeritaNordbanken har problem. Som tidigare nämnts är både Merita och Nordbanken svaga varumärken och det gemensamma koncernnamnet är inte heller det särskilt starkt enligt Holmberg. Att MeritaNordbanken inte är särskilt starkt är kanske inte konstigt då företaget inte på allvar har försökt kommunicera ut detta varumärke men frågan har nu ställts på sin spets i samband med det nya koncernnamn företaget arbetar med. Holmberg poängterar speciellt vikten av att finna nya sätt att marknadsföra företaget på:

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Att klämma in en massa annonser i tidningarna, det är relativt dödfött och jag tror väldigt mycket på kundorienterade aktiviteter. Att man går ut till dom kunder man har och sen gör olika typer av positiva grejer.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Ett annat exempel är aktiekursen som Holmberg visar visst bekymmer över:

*”MeritaNordbanken, med en räntabilitet på 20.9 % på eget kapital och med ett resultat på 12.2 miljarder, det är bara Nokia och Ericsson i hela norden av alla företag som tjänar mer pengar, vi är en vinstmaskin utan dess like. Vem vet det?”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Trots detta har aktiekursen legat relativt fast och Holmbergs personliga förklaring till detta är att MeritaNordbanken visserligen ses som trygga och bra men att konkreta handlingar efterlyses av marknaden. Holmberg menar att det handlar om skapa värde och detta ytterst för aktieägarna:

*”För att göra det måste man ju skapa värde för kunderna och för att göra det måste man skapa värde för dom anställda, jag tror väldigt hårt på den här pyramiden, samverkande dom tre, det vill säga, aktieägare, anställda och kunder. Jag sitter inte här och beklagar mig på nåt sätt men det visar att vi måste få till en ordentlig nivåhöjning när det gäller identitet.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Kommunikationen med kunder och marknad är en sak. Den interna kommunikationen, speciellt vad gäller fusionen var en annan. Holmberg återkom under intervjun vid flera tillfällen till vikten av att medarbetarna verkligen känner sig som en del av företaget. Den interna kommunikationen vid fusionen var trots detta inte särskilt omfattande vilket kan förklaras med att företaget är förhållandevis decentraliserat.

*”I varje fall vårt sätt att lösa det, vi sätter ett management på toppnivå direkt och sen får man forma ett antal riktlinjer. Men sen får man jobba igenom det här ute på linjen, man har inga speciella organisationer kring det utan det här måste väldigt snabbt bli en del av den dagliga affärsverksamheten. Det är ingen egen fråga utan det måste så snabbt som möjligt integreras med den ordinarie verksamhet man håller på med, och då blir fusionen en del av vardagen. Så pass odramatiskt har vi försökt jobba och det med viss framgång.”*

Källa: Holmberg 5/4-2000

Ledningens uppgift är enligt ovanstående syn främst att ge medarbetarna mål att jobba efter och ett bevis för denna metods effektivitet menar Holmberg att MeritaNordbankens goda lönsamhet är.

### **Erfarenheter**

Holmberg har svårt att se några direkta missar som gjorts vid fusionen men pekar på att saker och ting alltid kan göras bättre och man får lära sig på vägen. Det enda han uttryckligen är missnöjd med är att inte tillräcklig kraft satts bakom koncernvarumärket MeritaNordbanken. Visserligen var/är det inget långsiktigt varumärke enligt Holmberg men identitetsarbetet kunde möjligen ha startats tidigare.

### ***Skandinaviska Enskilda Banken och Trygg-Hansa***

Skandinaviska Enskilda Banken bildades i början av 1970-talet genom en fusion mellan Skandinaviska Banken och Enskilda Banken. Motivet till fusionen var att Marcus Wallenberg ansåg att den egna banken, Enskilda Banken, inte var tillräckligt stor för att kunna hantera de kraftigt växande svenska industriföretagen. Genom en fusion med Skandinaviska banken kunde banken möta industriföretagens utveckling ([www.investor.se/lang3/m1-8-20/m1-8-20.asp](http://www.investor.se/lang3/m1-8-20/m1-8-20.asp)).

1972 var fusionen ett faktum och Skandinaviska Enskilda Banken har sedan dess ägts av Investor som kontrolleras av familjen Wallenberg. Med tanke på denna familjs rykte i Sverige som kapitalister är det föga förvånande att banken setts som kapitalets bank och banken har traditionellt vänt sig till de lite mer bemedlade kunderna och företagsmarknaden. Trygg-Hansa, som 1997 köptes av SE-Banken, var innan fusionen en av Sveriges största aktörer på liv- och sakförsäkringsmarknaden. SE-Banken har dock senare sålt av den sakförsäkringsverksamhet förvärvet av Trygg-Hansa medförde. Den fusion vi intresserat oss för är således den mellan SE-Banken och Trygg-Hansa och för att öka kunskapen om varumärkesarbetet vid denna fusion har vi intervjuat Britta Lundqvist. Lundqvist, ställföreträdande marknadschef, har arbetat på SE-Banken under två år och var därför inte anställd av banken vid fusionen. Under denna period arbetade hon dock inom reklambranschen, vilket hon gjort i 20 år, och SE-Banken var då en av hennes kunder. Lundqvist menar därför att hon ser organisationen lite från andra sidan.

### **Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

*”Det är det här vanliga att det är både kropp och själ. Att det signalerar både utifrån sin grafiska profil och sina inre värden. De inre värdena får man på sikt medan man kan skaffa sig de yttre ganska snabbt.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Vad gäller varumärkesutvidgning beskriver Lundqvist detta med två exempel:



*”Lätta caset anser jag inte vara något bra case eftersom Lätta står för något som är magert och majonnäs för något som är fett även om det här är en mager variant.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

*”Marlboro har gjort en varumärkesutvidgning utanför sin core-business och det har varit framgångsrikt ända fram till idag när det har blivit en backlash då inte ens Marlboro-kläder funkar längre eftersom det är en sån aggression mot rökning.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

### **Fastställande av varumärke vid fusionen**

När det gäller fastställandet av det nya varumärket SEB gjordes det en del undersökningar som syftade till att ta reda på attityderna till SE-Banken och Trygg-Hansa och även kombinationen av dem. Båda varumärkena sågs som starka och seriösa men skillnaderna var stora:

*”Men Trygg-Hansa är mycket varmare. Om du tänker att Trygg-Hansa är en fyrfärgsbild och SEB en svartvit bild. SEB står för mycket mer manligt och Trygg-Hansa är mycket mer kvinnligt. Trygg-Hansa är alltså mycket mjukare, det rör familjen mycket mer, och SEB rör mer business kombinationen.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Detta gjorde att banken, enligt Lundqvist, tyckte att det var en intressant kombination att tillföra lite mer mjuka delar till SE-Banken och kunskapsvärden till Trygg-Hansa där den starkaste kopplingen ligger i livförsäkringsdelen som egentligen handlar om förvaltning av olika former.

*”Jag var egentligen inte med i det jobbet men jag vet ju ungefär och skälet att man var tvungna att skapa ett nytt varumärke var juridiska skäl, man var tvungna att skapa ett nytt varumärke i och med att man inte bara var en bank längre utan att man var bank och försäkringsbolag också. Det gjordes också en massa olika tester fram och tillbaka och man var även inne på att skapa något helt nytt men så valdes den här lösningen som kändes som en ganska naturlig lösning både internt och externt.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Den lösning Lundqvist talar om är att använda sig av SEB med TryggLiv som subbrand. Genom att sätta strecken mellan bokstäverna (S|E|B) skapade banken också en symbol samtidigt. Detta innebär att man kan sätta till något efter denna symbol och ändå ha kvar samma namn. Ett exempel på detta är just SEBTryggLiv.

Varumärksarbetet har dock inte bedrivits enbart av bankens egen personal utan även andra konsulter och undersökningsföretag har hyrts in:

*”Den som rent praktiskt drev varumärkesarbetet var förre marknadschefen Björn Söderberg. Han hade givetvis rapporteringsansvar då de slutliga besluten fattades av ledningen. De som sen utförde jobbet var Brindfors Design som är ett stort designföretag. Vi har alltså gjort egna undersökningar men även anlitat smg och sifo.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

### **Kommunikation internt och externt**

Som tidigare nämnts ändrade SE-Banken sitt varumärke främst av juridiska skäl och någon egentlig kampanj för att kommunicera ut detta genomfördes inte enligt Lundqvist:

*”Vi bara kungjorde att vi hade ett nytt varumärke och sedan plockade vi in det på alla ställen som vi kunde använda det på.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Ett utvecklat system för intern kommunikation finns dock på banken:

*”Sen har vi då ett välutvecklat intranät där vi för upp information dagligen och händer det något så går det alltid ut där så att alla har tillgång till all tillgänglig information och det är ett ganska avancerat och utvecklat system. Där har marknadsenheten en egen sida med bland annat en nyhetssida, aktivitetsplan, kalendarium och liknande..”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Den interna kommunikation som sker via detta intranät syftar enligt Lundqvist till att varje anställd ska vara väl förberedd när de olika externa aktiviteterna kommer. De externa aktiviteterna är ofta mer kostsamma än de interna menar Lundqvist:

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”I Volym och pengar så är det mer externt, men varje gång vi har en extern kampanj så har vi också en intern aktivitet som följer den externa.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Bankens externa kommunikationen är väl genomtänkt. Banken har affärsstrategier och visioner och utifrån dessa finns en koncerngemensam marknadsplan enligt Lundqvist. Denna marknadsplan innehåller dels policys för till exempel sponsring men även en kommunikationsplattform:

*”Kommunikationsplattformen består av tre hörn kan man säga och den använder vi i all vår kommunikation med kunderna. Dessa tre hörn är att den skall vara 1. Individanpassad, 2. Kunskapsöverförande och 3. Den skall leda till förändring, positiv förändring eller utveckling.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Något av en utgångspunkt i denna kommunikationsplattform är att kunden delar bankens mål menar Lundqvist, det vill säga en önskan att växa.

En skillnad i den interna- och externa kommunikationen är enligt Lundqvist att man i den externa kommunikationen måste formulera budskapen på ett enkelt sätt, annars kommer inte kunderna komma ihåg dem.

### **Erfarenheter**

Vad Lundqvist anser att de borde ha gjort annorlunda i denna process är att de skulle ha ansträngt sig mer för att verkligen ha något nytt att komma med när de gick ut med det nya varumärket:

*”För det hade fått upp kännedomen betydligt mer och vi skulle också ha satsat mer pengar på att göra detta.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

Vidare menar Lundqvist att ett företag genom att gå ut med något nytt når positiva resultat både internt och externt:

## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Som jag sa tidigare så tror jag att man ska blindlägga sig om att för att få den här riktiga dagkraften både internt och externt så skall man se till att man har något lite nytt att förmedla. På det sättet får man dels en nytändning inom företaget och dels en större attraktion på marknaden.”*

Källa: Lundqvist 17/4-2000

### ***Östgöta Enskilda Bank och Den Danske Bank***

1837 grundades Öst-Götha-Bank, sedermera Östgöta Enskilda Bank, och har alltsedan dess varit en liten bank i Sverige (www.oeb.se). Som namnet antyder har företaget en koppling till Östergötland men en rent östgötskt bank är det inte längre. Banken är numera representerad i princip hela Sverige men namnet Östgöta Enskilda Bank på bankkontoren återfinns i princip endast i Östergötland och Stockholm. Anledningen till detta är en strategi som banken valt där de sedan början av 1990-talet strävat efter att vara en provinsbank snarare än en rikstäckande bank. Östgöta Enskilda bank använder denna strategi för att beskriva för marknaden vad de står för. Följaktligen kallas banken i Sundsvall för Sundsvallsbanken och i Malmö för Provinsbanken Skåne och så vidare. Genom att separera dessa banker och varumärken från Östgöta Enskilda Bank har banken lyckats skapa en lokal prägel och därigenom tagit en hel del kunder från de stora svenska bankerna enligt Peter Jerdhaf, bankdirektör med huvudansvar för frågor rörande produkt och marknad på Östgöta Enskilda Bank:

*”Det är något av en paradox att samtidigt som vi människor blir alltmer internationella i vårt sätt att vara blir vi parallellt med det mer lokalpatriotiska. Det verkar som att människor behöver den här tryggheten i det lilla lokala för att kunna agera internationellt, man behöver någon typ av hemmabas, rötter att gå tillbaka till och det har vi tagit fasta på i vår marknadsföring.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

De tre personliga samtal vi har haft med Jerdhaf utgör en grund för denna beskrivning av Den Danske Bank och Östgöta Enskilda Bank samt den varumärkesprocess fusionen lett till.

Den Danske Bank som 1997 förvärvade Östgöta Enskilda Bank har en betydligt starkare ställning på sin hemmamarknad, den danska. Företaget är där marknadsledande inom banksektorn. Företaget har dessutom ”färsk” kunskap om fusioner då Den Danske Bank bildades 1990 vid en fusion mellan Den Danske Bank, Provinsbanken och danska Handelsbanken. Genom att förvärva Östgöta Enskilda Bank kunde Den Danske Bank etablera sig även på den svenska marknaden där man tidigare endast varit verksam genom ett representationskontor i Stockholm. Enligt Jerdhaf var Den Danske Banks huvudmotiv att komma in på den svenska marknaden och de hade även en stark tro på konceptet med provinsbanker. Östgöta Enskilda Bank har därför fått relativt fria händer att fortsätta med sin

provinsbanksstrategi, till exempel har ledningspersoner och de lokala banknamnen behållits.

Sedan fusionen har Östgöta Enskilda Bank expanderat kraftigt på den svenska marknaden vilket delvis är ett resultat av de nya resurser företaget fick tillgång till. Från att ha haft 500-600 anställda 1997 har företaget nu, tre år senare, närmare 1000.

### **Den intervjuades syn på varumärken och varumärkesutvidgning**

Jerdhaf anser sig inte ha någon exakt definition på vad ett varumärke är:

*”Man kan säga allmänt att varumärket är en bärare av hela företagets identitet. Det är en symbol för företaget, på något sätt fanan som vi fightas under. Dom värden man förknippar med vårt varumärke blir allt mer betydelsefulla i vår marknadsföringen och det sätt på vilket vi bearbetar marknaden.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Vad gäller begreppet varumärkesutvidgning beskriver Jerdhaf detta med ett exempel:

*”Jag associerar omedelbart till dom stora modevaruhusen som började sälja kläder, sen stämplade dom sitt välkända och välrenommerade varumärke på andra prylar. Företag får köpa licens att använda deras varumärke eftersom varumärket har sån styrka att man köper utan att egentligen ifrågasätta kvaliteten . Man utgår ifrån att om företaget lånar ut sitt varumärke till det här, då är det en bra kvalitet.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Jerdhaf ser dock inte bara positiva möjligheter med varumärkesutvidgning utan även hot:

*”Sen finns det andra exempel på varumärken som undermineras för att man lånat ut sitt varumärke till alltför många prylar och urholkat och så småningom sänkt varumärket.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

### Fastställande av varumärke vid fusionen

Som nämndes ovan jobbar Östgöta Enskilda Bank med en provinsbanksstrategi vilken banken fortsatt med efter fusionen:

*”Det har varit en grundtanke från början att vi skulle fortsätta agera utifrån den väg vi valde i början av 1990-talet, det vill säga den här provinsbankssatsningen. Så det har inte varit en fråga om att ska vi få behålla det och det utan på något sätt att vi ska behålla.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Detta gäller framförallt bankens förhållande gentemot privatkunder. Mot storföretagen, vilka Östgöta Enskilda Bank hade lite kontakt med innan fusionen, finns dock en önskan att nu kunna stärka sin position då företaget har en större finansiell styrka och bredare kompetens:

*”Vad vi får nu som en del av Den Danske Bank är en resursförstärkning som gör att vi kan gå mot ännu större kunder, göra ännu mer för kunderna. Mest tydligt blir det på företagssidan där vi traditionellt jobbat med mindre företag. Nu kan vi klättra upp mot medel och större företag med en helt annan tydlighet vilket vi kommer göra också.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Ett huvudtema i bankens profilering har varit att: ”En lite mindre bank gör dig till en större kund”. Med detta menas att kontakten mellan kund och företag är mer personlig än på de stora bankerna där kunden lätt försvinner i mängden. Själva säger Östgöta Enskilda Bank att de är en relationsbank och just relationer med kunden är något Jerdhaf tydligt anser känneteckna Östgöta Enskilda Bank:

*”Tidigare kan man kanske säga att varumärket har varit personen, den du haft kontakt med. Man kan ibland till och med undra om kunden varit säker på vilken bank dom har varit kund i för dom har varit kund hos ”Kalle” som är en excellent rådgivare. Så är det fortfarande i hög grad.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Även efter fusionen med Den Danske Bank har relationer med kunden varit en viktig del i varumärkesarbetet men i takt med att banken vuxit och därmed kommunicerar mer på distans har varumärket i sig, det vill säga varumärket Östgöta Enskilda Bank snarare än den lokala bankrådgivaren,

blivit intressantare enligt Jerdhaf. Detta beror också på ett förändrat beteende hos bankkunderna menar Jerdhaf då dessa numer nyttjar distanstjänster alltmer. Önskan att uppfattas som en lokal och personlig bank kvarstår dock vilket har försvårats sen Den Danske Bank klev in som ägare. Tidigare kunde Östgöta Enskilda Bank attackera storbankerna och peka på fördelarna med att vara kund i en liten bank vilket numer ej är en möjlig väg enligt Jerdhaf:

*”Och det är klart att nu är vi själva en del av en storbank och nu kan vi inte trovärdigt argumentera för vår egen ide genom att säga att det har med storleken att göra.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Att anpassa de budskap som kommuniceras till kunderna till den nya situationen är således nödvändigt vilket Östgöta Enskilda Bank just nu arbetar med.

### **Kommunikation internt och externt**

Den interna kommunikationen på Östgöta Enskilda Bank skedde snabbt när förhandlingarna var avslutade. Det budskap de hade att kommunicera till dom anställda var att några nedskärningar var det inte tal om, istället hade man fått i uppdrag av Den Danske Bank att expandera än mer. Jerdhaf jämför med Föreningssparbanken och menar på att de ställdes inför en helt annan situation i sin interna kommunikation:

*”Det var ju ganska positiva nyheter, jag avundas inte dom som fick diskutera med personalen i Föreningssparbanken om att nu ska vi slå ihop, lägga ned kontorsenheter, splittra team som har arbetet bra ihop och på sikt friställa personal.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Genom att Östgöta Enskilda Bank är en liten bank kunde kommunikationen med de anställda ske personligen. Bankens personal samlades på fyra-fem orter och sen åkte bankledningen runt och pratade med alla och berättade om vad som skulle hända.

Då Östgöta Enskilda Bank har en provinsbanksstrategi uppger Jerdhaf att de medvetet valt att satsa större delen av sin marknadsföringsbudget på lokala projekt:



## Praktisk varumärkeshantering vid sex fusioner

---

*”Vi hade en annons när vi startade vår provinsbank i Halland: ”Tror din bankchef att Nissan är en japansk bil?”. Därnere vet man att det är en flod. Det har ju i sin tur lett till att vi inte har någon riktig riksprofil och inte haft någon ambition att ha det heller.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

I affärspress har banken kallats ”en dansk bank utan profil”, ett uttalande som Jerdhaf menar bygger på dålig kunskap om Östgöta Enskilda Banks avsikter med sin marknadsföring:

*”Deras problem som jag ser det är att dom sitter i Stockholm. Finns man inte i riksmidia, Stockholmsmedia, så finns man inte i verkligheten. Men faktum är att vi finns ju hos kunderna på varje lokal marknad och där vi har haft en oerhörd framgång.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Då det stod klart att Östgöta Enskilda Bank skulle få en ny ägare formulerade dock banken information centralt som kommunicerades ut till kunderna med hjälp av personliga brev. Dessutom gick Östgöta Enskilda Bank ut med en humoristiskt utformad kampanj ”Efter 160 år som provinsbank stärker vi oss med en gammal dansk” men denna kampanj var, enligt Jerdhaf, främst riktad mot företagsmarknaden och större opinionsbildare. Skälet till att kommunikationen med kunderna var förhållandevis ringa beror enligt Jerdhaf på att:

*”Det fanns ingen anledning för oss att göra en stor sak av det, nu byter vi namn och blir den här banken, nu lägger vi ner ett av våra kontor och sammanför det med det andra kontoret som till exempel Föreningssparbanken fick göra vid sin fusion.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

Någon stor flykt av kunder har det heller inte blivit. Östgöta Enskilda Bank var oroliga för att kunder som gått till dom från en stor bank, just för att de ville vara kunder i en liten bank, skulle lämna dom för att de blev en del av en stor koncern:

*”Vi följde upp det noga och jag tror att vi hittade ett enda fall av en kund som uttryckligen slutade hos oss för att vi blev en del av DDB.”*

Källa: Jerdhaf 14/4-2000

### **Erfarenheter**

Jerdhaf anser att banken ligger för tidigt i fusionsprocessen för att några egentliga slutsatser ska kunna dras.

## **6. Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner**

---

*I detta avsnitt presenteras de tankar tre varumärkeskonsulter, två anställda vid reklambyråer samt en designer har rörande varumärkesarbetet vid fusioner. Då de sex respondenterna varit inblandade i de fusioner som beskrevs i föregående avsnitt kommer kopplingar till fusionerna göras i vissa fall. Avsikten med dessa intervjuer har dock främst varit att vidga synen på varumärkesarbetet vid fusioner i allmänhet och ej i de specifika fallen.*

---

### ***Bengt Eriksson***

Bengt Eriksson arbetar på Landor Associates som konsult inom varumärkesområdet. Landor Associates är ett förhållandevis stort företag, det finns representerat på många orter i Nordamerika, Europa och Asien men har även kontor i Australien och Sydamerika ([www.landor.com](http://www.landor.com)). I Sverige är dock Eriksson, telefonintervjuad av oss den 18/4-2000, företagets enda anställda. Eriksson var involverad i varumärkesarbetet vid fusionen MeritaNordbanken men poängterar att de åsikter han framförde vid denna intervju berörde varumärkesarbete i allmänhet och ej vid detta specifika fall.

### **Varumärke och varumärkesutvidgning**

Enligt Eriksson är ett varumärke ett löfte till kunder, aktieägare, marknaden och alla andra intressenter till företaget. Det står också för en viss stil och personlighet. Varumärket svarar även mot frågan vad får jag när jag köper produkten eller tjänsten? Produkten/tjänsten måste då dock uppfylla löftet som varumärket ger. Varumärket är egentligen något som inte finns. I Sverige har vi problemet med att vi bara har ett ord för varumärke, i engelskan har du Brand och Trademark och i Norge heter det varumärke och märkevare berättar Eriksson.

Vad gäller varumärkesutvidgning berättar Eriksson följande: Om en fusion innebär att företaget ger sig in i en ny sektor kan det mycket väl leda till en varumärkesutvidgning. Tittar du på den finansiella sektorn så har man tidigare sysslat med rådgivning men inte uttryckt detta särskilt tydligt. Det är bara de som har varit lite större i plånboken som har fått denna hjälp men nu på senare tid har det ändrats och man erbjuder nu mer rådgivning. På detta sätt har man breddat sitt varumärke utan att ha breddat produkten för man har hållit på med detta hela tiden men inte tydligt visat det.

### **Fastställande av varumärket och lansering av det**

Eriksson anser att arbetet med fastställande av det nya varumärket skall börja mycket tidigare än vad som normalt är fallet idag. Eriksson menar att varumärkesfrågan borde tas upp vid de första fusionssamtalen mellan två företag, redan då skall man börja arbeta fram olika val av nya varumärken. I dagsläget börjar varumärkesarbetet först när fusionsavtalet är undertecknat eller bara timmarna innan det sker menar Eriksson som vill se att arbetet med varumärket ses ur ett kundperspektiv mer än ett internt perspektiv. Eriksson anser att det idag är ett för stort inslag av internperspektiv i fusioner och för mycket politik mellan företagen, det sägs alltid vara viktigt att visa den andra parten hänsyn men kunden kommer nästan aldrig in i dessa resonemang trots att det i slutändan är han/hon som skall köpa produkten eller tjänsten. Det gäller även att se lite annorlunda ut och att våga sticka ut, under förutsättning att detta sker på ett för företaget relevant sätt.

Lanseringen av varumärket bör föregås av en intensiv internkommunikation. Enligt Eriksson går det inte att kommunicera för mycket internt men däremot kan man kommunicera för mycket externt. Med för mycket kommunikation externt menar Eriksson att kunderna får för mycket information och på det sättet inte får en tydlig bild av företaget eftersom de inte klarar av att ta emot all information och sortera den. Eriksson anser att de flesta fusioner som misslyckas gör det på grund av dålig kommunikation och berättar vidare: Det viktiga är att förstå att det är människor som är nyckeln till framgång. Om de inblandade personerna i fusionen inte förstår den, och vad den innebär, kommer man inte heller att lyckas. Detta gäller både internt och externt. Det gäller att kunna måla upp en bild eller en vision som alla kan ta till sig och känner sig motiverade att arbeta mot. Den interna informationen handlar väldigt mycket om att sälja in den nya visionen till de anställda.

### **Erfarenheter och tips**

En grundläggande synpunkt Eriksson har är att inte göra fusionen ur ett rent egoistiskt perspektiv på ledningsnivå för att höja sin lön eller för att få bli chef över ett större företag. Eriksson menar att det är för mycket politik inom fusionerna när de fusionerande företagen skall ta hänsyn till varandra genom att använda båda företagens namn. Detta beror enligt Eriksson ofta på att beslutet tas kl. 04.00 natten innan det skall presenteras för pressen. Vad Eriksson däremot tycker är att företag skall fokusera på hur behandlingen av företagsnamn och varumärke ska ske i ett mycket tidigt

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

skede. Redan när dom börjar föra diskussioner om detta skall dom tänka på vad fusionen får för inverkan på varumärket. Denna genomgång skall ske från ett utifrån och in perspektiv. Man skall alltså undersöka hur fusionen påverkar varumärket ur kundens perspektiv avslutar Eriksson.

### **Lars Axelsson**

Lars Axelsson har jobbat på Lowe Brindfors i 7 år. Han arbetar som projektledare och kundansvarig och är partner i företaget. Han har framförallt arbetat med projekt av typen tjänsterelaterade produkter men till viss del även konsumentvaruprodukter. Den största kunden i dag är SAAB och näst störst är Föreningssparbanken. Nedan följer ett sammandrag av den syn på varumärken och varumärkeshantering vid fusioner som Axelsson delgav oss vid vårt möte den 14/4-2000.

### **Varumärke och varumärkesutvidgning**

Axelsson menar att ett varumärke har både hårda och mjuka värden. De hårda värdena är:

*”För mig som person är det så att säga det som jag associerar och identifierar med ett visst företag. För varumärket är ju egentligen det som kännetecknar att det tillhör någonting och det i sin tur står för ett antal olika variabler. Allt ifrån vilken typ av kategori som den här typen av företag befinner sig i till att beskriva vilka typer av produkter som finns i det, till att tala om vilken typ av relation som företaget står för. Detta symboliserar på något sätt de hårda värdena i ett varumärke.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

De mjuka värdena är enligt Axelsson:

*”Till de mjuka värdena som handlar mer om vilket ursprung har det här företaget? Om jag är kund i en bank till exempel. Vad innebär det? Vad säger det om mig som kund då? Vem är jag egentligen om jag är kund i den här banken.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

Vad gäller varumärkesutvidgning ger Axelsson följande definition:

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

*”En varumärkesutvidgning sker om du kan öka upplevelsen av vad ett varumärke står för för det första. Att du har uppfattats som någonting under en period där du kan associera att du står för någonting och där du på sikt, eller med hjälp av olika former av aktiviteter, kan bredda upplevelsen eller associationerna runt ett varumärke. Det är ju en form av varumärkesutvidgning.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

### **Fastställande av varumärket och lansering av det**

När företaget skall fastställa det nya varumärket finns det vissa frågor Axelsson anser är viktiga för ett företag att ställa sig och dessa är: Vilket sorts företag är vi? Vad har vi för produkter och tjänster? Vilken relation har vi till kunden? Varifrån kommer vi? Vilka kunder har vi och till sist Hur skall vi uttrycka oss? Genom att gå igenom dessa i företaget menar Axelsson att man kan skapa en bild av vad företaget står för och de innersta värdena i företaget. På Lowe Brindfors brukar detta ofta göras i form av en varumärkeskarta. Enligt överenskommelse med Axelsson kommer vi ej presentera denna varumärkeskarta i detalj men att metoden nyttjades vid fusionen mellan Föreningsbanken och Sparbanken är ingen hemlighet:

*”När man har satt den här kartan, och det gör man alltid i ett sånt här jättemöte med alla inblandade från banken, alla som är nyckelpersoner. Då börjar man med att titta på, skissa runt lite, vad är det som är sammanhållet, vilka bitar kan vi spika att det här är vi?”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

Den lärdom som kan dras av att noga tänka igenom vad ett varumärke står för är att det underlättar det framtida varumärkesarbetet:

*”Och dithän måste man och gör man det jobbet så blir väldigt mycket av det andra enklare. Alltså kommunikation blir enklare, strategi blir mycket enklare för vi vet vilket håll vi skall gå åt. Vad är det vi håller på med? Jo vi är en bank för de många människorna. Vi har ursprunget och vi har de här bitarna så det blir ju en form av en vägledande karta kan man säga.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

Kommunikation internt och externt är a och o menar Axelsson och speciellt den interna kommunikationen. Axelsson menar att det är oerhört viktigt att

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

alla personer inom företaget har en gemensam bild av vilken typ av företag som håller på att skapas och att kommunikation måste börja internt. Ett bra exempel på detta är SAS, the business airline:

*”Janne Carlsson är ju egentligen ett geni för han lyckades i SAS att med bara en rad beskriva vad vi är för ett företag : Vi skall vara the business airline. Han började internt och började att fråga vad kan vi göra för att förbättra oss för våra affärsresenärer, för det är dom som är våra kunder. Så en tydlig Målgrupp, en tydlig inriktningsangivelse, en tydlig vägledning för alla som jobbar internt på företaget.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

Den externa kommunikationen bygger på att du noga undersöker alla de olika målgrupper som påverkas, eller företaget önskar påverka, vid fusionen. Att sen nå ut till dessa kan göras på en mängd sätt:

*”Alla de måste på något sätt bearbetas och det kan du inte göra med bara en aktivitet utan det måste du göra med en flora av aktiviteter. Alltifrån traditionella PR-insatser till olika seminarier, interna kickoffer, genom att aktivera alla internt genom att nyckelpersoner är med och för fram budskapet, informella och formella ledare. Till att producera information som alla kan ta del av och använda i olika sammanhang beroende på vad de har för funktion. Eller göra externa köpta kampanjer i TV och massmedia.”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

### **Erfarenheter och tips**

Något Axelsson tror att företag ofta glömmer när de söker efter lämpliga fusionspartners är att även om organisationerna kompletterar varandra bra kan varumärkena vara svåra att kombinera:

*”Ett bra exempel på detta är att Föreningssparbanken vid flera tillfällen har friat till SE-banken. Läger man de båda bankerna jämte varandra så ser det ut som om de skulle kunna komplettera varandra, men man glömmer en väldigt viktig aspekt i var de här varumärkena egentligen befinner sig. Hur kommer jag att som SE-bank kund reagera när jag går in i den där bondbanken. Är det det som jag vill upplevas som. Tvärtom är jag kund i Föreningsbanken vill jag gå in i den där yuppie-banken. Hur hanterar man den problematiken?”*

Källa: Axelsson 14/4-2000

### ***Peter Westerståhl***

Westerståhl är delägare i företaget Brand Management och arbetar med olika delar av varumärkesområdet. Tidigare har han arbetat mycket med marknadsundersökningar och marknadsanalyser. I fusionen mellan Föreningsbanken och Sparbanken har Westerståhl varit med och lett ett antal seminarier om varumärken. Dessa seminarier har varit till för att sprida kunskap om varumärken på marknadsavdelningen hos respektive företag. Vi intervjuade Westerståhl den 10/4-2000 via telefon.

#### **Varumärken och varumärkesutvidgning**

Westerståhl börjar med att förklara det han benämner som SKJÄL. Detta är en hybrid av Skäl och Själ. Med Skäl menar han de rationella argument som företaget använder för att få en kund att köpa dess produkter. Med Själ menar han de andra abstrakta saker som gör att en kund är beredd att köpa ett företags produkter. Detta är ett vad och hur förhållande där vad innebär att vad företaget gör kan ses som den rationella delen, alltså skäl. Hur är det sätt på vilket man gör de saker man gör. Detta gör att det skapas en bild av företaget vilket i sin tur skapar dess varumärke.

Ett varumärke är att jämföra med en personlighet menar Westerståhl. Denna personlighet byggs upp genom att vissa värderingar och uttryck förmedlas genom varumärket. För att kunna genomföra en varumärkesutvidgning menar Westerståhl att personligheten skall gå ihop med den nya idén man vill föra över varumärket på. Han gör en liknelse med en människas personlighet. Westerståhl säger att det finns många situationer som en människa skulle kunna ge sig in i men inte gör det eftersom det inte är den personens stil. På samma sätt menar han att det är med varumärken. Ett företag kan inte ta sitt varumärke vartsomhelst och fortfarande behålla sin trovärdighet i konsumentens ögon. Westerståhl tar upp ett exempel med Marlboros varumärke, det har en viss personlighet eller livsstil. Detta har företaget utnyttjat och överfört till att skapa kläder som stämmer med denna livsstil.

#### **Fastställande av Varumärket och lansering av det**

När det gäller att fastslå varumärket menar Westerståhl att företaget måste börja med att titta på kunden. Hur skall denna uppleva det när han/hon kommer in i företaget. Vilka olika aspekter påverkar kunden. Idag tittar fusionerande företag för mycket på att dom skall ta hänsyn till varandra och visa varandra respekt. Vad Westerståhl efterlyser är att företagen mer tittar på hur mottagaren, alltså kunden, kommer att uppfatta det och att man



## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

sedan konstruerar fusionen och varumärket så att det blir så bra som möjligt för just kunden. När det gäller kommunikation menar Westerståhl att det är väldigt viktigt att tänka på turordningen, det vill säga att det interna kommer före det externa. Det är också väldigt viktigt att företaget internt har förankrat förändringen och har organisationen med sig innan det går ut och kommunicerar externt. Att vara tydlig i kommunikationen är något annat som Westerståhl menar är viktigt. Detta gäller både internt och externt. Man måste börja med att förmedla skjäl internt för att de som skall möta kunden förstår denna. Därefter kan man fortsätta och förmedla skjäl externt.

### **Erfarenheter och tips**

Idag handlar fusioner för mycket om politik mellan de olika ägarna och företagen tittar först och främst inifrån och ut. Westerståhl tycker att man skall vända på synsättet och titta utifrån och in. Att titta på fusionen ur mottagarens synvinkel och sedan lösa den så att den blir så bra som möjligt för kunden är Westerståhls råd.

### ***Satish Sen***

Satish Sen är Hjärtsjöes kundansvarige för Länsförsäkringar. I grunden är Sen civilekonom med examen från Uppsala universitet. Han har jobbat på reklambyrå i 13 år och har således stor erfarenhet av reklamarbete. Sen intervjuades av oss via telefon den 27/4-2000.

### **Varumärken och Varumärkesutvidgning**

Varumärken är i grund och botten relationer enligt Sen. Det är ett övergripande visionärt kundlöfte, kunden lovas något i utbyte mot att hon/han köper produkten eller tjänsten. Detta tillsammans med olika aktiviteter skapar en relation som är av emotionell karaktär snarare än rationell. Med emotionell karaktär avser Sen till exempel den typ av relationer du har med kamrater, vissa människor tycker du om men du kan inte alltid förklara varför. Produkter är dock mer konkreta till sin natur än tjänster och den relation en kund har till produkter är därför lättare att beskriva.

Det finns två sätt utvidga ett varumärke enligt Sen (eller bredda då Sen föredrar detta uttryck):

1. Vara innovativ inom ramen för varumärket. Pampers håller sig till blöjor men har utvecklat ett flertal varianter. Denna typ av

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

varumärkesutvidgning är relativt ofarlig då det finns en logisk koppling mellan varumärke och produkt.

2. Använda varumärket på produkter utan egentlig logisk koppling till varumärket. Zingo (apelsinläsk) fanns under en period även i banan-, lakrits-, och chokladsmak. Ett annat exempel är Dumlekola med äppelsmak. Att utnyttja starka varumärken på detta sätt menar Sen är både kortsiktigt och farligt.

### Fastställande av varumärket och lansering av det

När ett företag skall skapa ett nytt varumärke efter en fusion anser Sen att det är viktigt att företagen utgår ifrån kundens perspektiv och inte lika mycket utifrån det interna vilket är fallet idag. De flesta fusionerna har ett mycket tydligt internt perspektiv som innebär att arbetet med varumärket blir uppbundet av de överrenskommelser som har skett vid fusionen. Sen beskriver tre grundord för kommunikation som han använder sig av. Dessa är: Särart vilket innebär att ett "me too" koncept aldrig fungerar. Med detta menar han att företaget måste skapa ett varumärke som särskiljer sig så att inte alla konkurrenter kan säga att: "det där gäller för oss också". Relevans, det vill säga att kommunicera sådant som är intressant för mottagaren och inte bara det som är intressant för dig som företag och avsändare. Varumärket måste bottna i värderingar som levandegörs inom det egna företaget. Det man vill kommunicera ska fungera lika bra externt som internt. Kan man ej kommunicera samma värderingar såväl internt som externt är det frågan om dålig kommunikation. Ett bra exempel på företag som har lyckats med detta är SAS: "The business airline". Det är ett koncept som kunde kommuniceras både internt och externt. Att kommunikationen med den egna personalen verkligen är bra är extra viktigt i tjänsteproduktion då tjänster levandegörs i det personliga mötet, det vill säga mötet mellan kund och anställd.

När det gäller att föra ut det nya varumärket externt kan man inte bara välja en mediakanal, det måste vara en kombination av olika medier. En förändring i ett varumärke måste först säkras internt men hela personalen måste inte vara helt med innan företaget går ut externt, Sen anger att cirka en tredjedel av den egna personalen bör företaget ha med sig, det vill säga ha säkrat konceptet hos. Genom att sen gå ut externt sätter man automatiskt intern press.

## **Tips och Erfarenheter**

Det stora problemet är enligt Sen att företag vid de flesta fusioner riktar sig för mycket inåt, det vill säga internt istället för externt. Ofta tappar man 1-1.5 år i varumärkesarbetet för att man sysslar med internt arbete. Kunderna borde enligt Sen inte märka av fusionen men det gör de tyvärr. Hans råd vad gäller varumärkesarbete vid fusioner är därför: ”brassa på mer externt”. Detta är inte alltid politiskt möjligt men kunderna blir i dagsläget ofta lidande.

### **Lars Hall**

Lars Hall är designer och driver idag Lars Hall AB. Han har tidigare varit med och grundat den välkända annonsbyrån Hall och Cederqvist. Hall har en examen från Konstverkskolan med inriktning på designfrågor, främst grafisk design. Vid Föreningsbankens och Sparbankens fusion var framtagandet av en ny logotyp en del av varumärkesarbetet och det så kallade Föreningssparbanksmyntet är Halls skapelse. Designfrågor hamnade av denna anledning i fokus vid vårt möte den 5/4-2000.

### **Varumärke och varumärkesutvidgning**

Hall har en liknelse:

*”Ett varumärke är som ett tomt batteri som går att ladda upp med någon sorts näring med hjälp av marknadsföring och produkter och tjänster. Så lever det och sänder ut en viss typ av energi.”*

Källa: Hall 5/4-2000

Många säger att det bara är att bli känd på marknaden men tar man till exempel hakkorset, som är ett av världens mest kända varumärken, så hjälper inte det dem menar Hall. Det viktiga är hur man som företag handlar under en längre tid. Det är detta som så småningom leder fram till de värderingar som kommer läggas i varumärket. Svårare behöver det inte vara enligt Hall:

*”Om nazisterna hade haft en liten blåklocka som symbol så hade vi tyckt jävligt illa om blåklockor när vi gick ut i skogen för vi hade tänkt på nazisternas sattyg, det är hur man laddar det.”*

Källa: Hall 5/4-2000

När det gäller varumärkesutvidgning anser Hall att det är viktigt att de olika områdena på ett eller annat sätt hänger ihop med varandra. Det kan till exempel vara klädföretag som börjar med kosmetik. Kläder och kosmetika har inget direkt med varandra att göra men det är två saker som

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

kan associeras till varandra. Hall anser att det är viktigt att det finns en logisk koppling mellan de olika verksamheterna inom företaget.

### **Fastställande av logotyp och lansering av denna**

Föreningssparbanken gav Hall i uppdrag att skapa en ny logotyp för företaget vid fusionen:

*”Vad vi gjorde när det gäller just det här så dels hade banken satt upp ett tiotal kriterier och sen la jag på ett 20-tal för att ha som guidelines för var vi skulle hamna någonstans som vi använde under hela processen. Det var allt från tekniska till icke-mätbara kriterier som vi försökte väva in.”*

Källa: Hall 5/4-2000

Exempel på givna kriterier från Föreningssparbankens sida var att både Sparbankens gamla ek och Föreningsbankens kärvar skulle ingå i den nya logotypen:

*”Det fanns rätt mycket låsningar i det förflutna, dels namnet som är en bastard eller syntes av de bägge namnen, sen är det ju logotyperna, det vill säga kärven och eken som har många år på nacken i dom respektive bankerna. Så det fanns ju på detta sätt en barlast, jag tror det fanns en ambition att man från marknaden skulle känna igen sig i nåt avseende, det är väl det som lett inte minst till namnet.”*

Källa: Hall 5/4-2000

Det mynt som slutligen antogs som Föreningssparbankens logotyp har fått ett bra mottagande av både marknaden men kanske framförallt av Föreningssparbankens egen personal. Myntet anknyter till mer traditionella ideal menar Hall:

*”Jag tror att det fanns en väldig trötthet inför vad bankerna hade gjort under 80-talet då dom i princip slog sönder stora delar av näringslivet. Då var mitt arma försök om än kosmetiskt att försöka upprätthålla någon slags trovärdighet i uttrycket, och därför blev det här lilla myntet.”*

Källa: Hall 5/4-2000

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

*”Men vi fick överraskande positiva värden just för att det var en liten slant, alla har ju någon spänn i fickan, det fanns en lite halvsentimental tillbakablick i det hela.”*

Källa: Hall 5/4-2000

Externt används myntet i princip all kommunikation där Föreningssparbanken är avsändare och genom bankens intensiva marknadsföring syns det ofta i olika media. Inledningsvis var dock dagspress det media som nyttjades i form av ett antal helsidaannonser:

*”Att rikspressen blev aktuell hängde ihop med ett försök att skapa någon sorts trovärdighet. Medierna smittar också av sig, skillnaden mellan DN och Expressen är rätt stor när man ser ett meddelande.”*

Källa: Hall 5/4-2000

### **Erfarenheter och tips**

Hall betonar vikten av att företag först går ut med information internt och först därefter externt, något som är extra viktigt vid en fusion:

*”Ofta är det så att marknaden får reda på saker innan de anställda vilket är ett generalfel tror jag. Dotterföretag och anställda får inte reda på det i god tid och det är ju dom som möter marknaden vilket ställer till frågor. Sen tror jag väldigt mycket på att man kan komma långt med att informera folk på ett klokt och intelligent sätt. Det verkar som att företagen duckar mycket där och bryr sig mer om marknaden än om företaget.”*

Källa: Hall 5/4-2000

### ***Lena Zetterberg***

Lena Zetterberg arbetar som projekt- och produktionsledare på Lundberg & co, Östgöta Enskilda Banks reklambyrå, där hon arbetat under två år. Innan dess arbetade Zetterberg som turistchef inom Sandvikens kommun. Nedan följer ett sammandrag av den telefonintervju vi genomförde med Zetterberg 2/5-2000.

### **Varumärke och varumärkesutvidgning**

Zetterberg menar att ett varumärke identifierar en produkt/ett företag och presenterar, sänder signaler, som gör att köparen/användaren uppfattar att den har ett mervärde, i bästa fall unikt mervärde, vilket skapar en långvarig relation till varumärket.

## **Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner**

---

Varumärkesutvidgning är ett vitt och brett begrepp menar Zetterberg. Dels handlar det om att innefatta nya produkter under ett gammalt varumärke men det kan också handla om att förändra en produkt eller tjänst med bibehållande av samma varumärke. Denna förändring kan i sin tur vara av olika grad och göras olika ofta. Zetterberg poängterar även att varumärkesutvidgning inte alltid är något positivt. Samtidigt som användandet av ett etablerat varumärke på en ny produkt kan hjälpa det ursprungliga varumärket kan det stjälpas om den nya produkten eller tjänsten inte håller en tillräckligt hög kvalitet. På samma sätt kan användandet av ett etablerat varumärke på en ny produkt eller tjänst både vara en tillgång och en belastning för den nya produkten beroende av hur det etablerade varumärket uppfattas.

### **Fastställandet av varumärket och lanseringen av det**

Även om namnet Östgöta Enskilda Bank har behållits som varumärke menar Zetterberg att varumärkets innehåll har påverkats av uppköpet av Den Danske Bank. Denna påverkan har gått successivt berättar Zetterberg: I början av uppköpet gick det fortfarande att prata om den lilla banken, som numer hade Den Danske Banks resurser i ryggen när så behövdes, men i takt med integrationen bankerna emellan har Östgöta Enskilda gått från att "vi är en del av Den Danske Bank" till att vara "Den Danske Bank i Sverige" i sin logotyp och kommunikation. För Lundberg & Co, som ansvarar för Östgöta Enskilda Banks reklamutformning, har uppköpet inneburit att de idag inte längre kan trycka på att banken är "en liten bank med lång historia" enligt Zetterberg. Vi måste hitta nya sätt att värdeladda varumärket och även om Östgöta Enskilda Bank inte längre är särskilt små, eftersom de är en del av Den Danske Bank, så kan de fortfarande trovärdigt hävda att de är den lite mindre utmanaren menar Zetterberg, med tanke på bankens arbetssätt.

När ett nytt varumärke skall lanseras menar Zetterberg att företaget måste utgå ifrån vilken målgruppen är och den faktiska budget som står till förfogande. TV är naturligtvis ett starkt media men är budgeten liten kanske detta inte är möjligt och företaget kanske kan få bättre effekt via andra medier. Är budgeten större, säg 30 miljoner, finns förutsättningar att gå ut bredare och använda flera tänkbara media menar Zetterberg.

Vad gäller kommunikation pekar Zetterberg på vikten av att ta hänsyn till helheten. Samma budskap bör kommuniceras både internt och externt, annars kan man få problem. Dels blir medarbetarna osäkra om de inte vet hur kund och företag förväntar sig att de skall agera och dels blir kunden

## Varumärkeskonsulters och reklambyråers syn på varumärkeshantering vid fusioner

---

förbryllad om olika budskap levereras på olika ställen och nivåer i företaget. I basen måste man således säga samma sak men detta kan ske på olika sätt menar Zetterberg. Internt skall kommunikationen ”peppa” medan kommunikationens uppgift externt snarare är att ”övertyga”.

### **Erfarenheter och tips**

Den interna kommunikationen är ytterst viktig. Exempel på frågor som behövde kommuniceras i Östgöta Enskilda Banks fall var: Ska vi överge vår litenhet och våra arbetssätt? Vad står vi för och vad står vårt nya varumärke för nu? Vem är jag när jag går till jobbet imorgon? För om man hårdtrar det är alla i ett företag en del av det varumärket i sitt sätt att vara och agera menar Zetterberg.

### 7. Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

---

*I de föregående två avsnitten har vi presenterat hur dels sex företag hanterat varumärkesfrågorna vid sina respektive fusioner och dels hur varumärkeskonsulter och personal vid reklambyråer ser på denna hantering och problematik. I vilken utsträckning är de problem som uppstått, och företagens lösningar på dessa, likartade och i vilken utsträckning skiljer de sig? Hur har den interna- och den externa kommunikationen behandlats och vilka lärdomar kan dras av dessa sex företags agerande vad gäller hur varumärkeshantering vid fusioner bör gå till? Detta är frågor vi i detta avsnitt avser besvara och det kommer ske med utgångspunkt i den varumärkesmodell vi introducerade i avsnittet "Vad är ett varumärke och vilka funktioner fyller det?". Innan vi besvarar ovanstående frågeställningar vill vi dock kommentera den personliga syn på varumärken och varumärkesutvidgning våra respondenter delgett oss.*

*I den påföljande analysen av det empiriska materialet kommer vi inledningsvis beskriva finansiella tjänster som produkter, dess karaktäristik. Därefter följer ett avsnitt om marknadernas struktur och de undersökta företagens positionering och målgrupper inom dessa marknader. Anledningen till att vi inleder med att behandla dessa delar av varumärkesmodellen, och ej varumärket vilket var fallet i kapitel 4, beror på att vi vill ge en bild av de specifika marknaderna innan vi går in på övriga delar av modellen. Då denna grundläggande kunskap erhållits kommer den varumärkessyn som marknadens aktörer har att undersökas och jämföras med de varumärkesteorier vi presenterat i detta arbete. Därefter följer en analys av de kommunikationsmetoder som tillämpas inom de undersökta företagen följt av en diskussion om varför varumärkesarbete är viktigt vid fusioner och varför det ofta brister.*

---

#### ***Aktörens syn på varumärken och varumärkesutvidgning***

I kapitel fyra presenterades definitioner och åsikter från ett antal författare rörande varumärken. Som läsaren kanske minns beslutade vi oss i detta kapitel för att i uppsatsens fortsatta framställning utgå ifrån varumärkeslagens definition (§ 1:2, sid 621, 1999) med två tillägg. Dels menade vi att varumärket även innehåller en personlighet vilken gör att kunderna är benägna att betala mer för en produkt av ett visst märke och vidare använde vi oss av Kapferers definition. Kapferer (1997, sid 16) menar att varumärket är ett kontrakt att uppfylla ett löfte till kund.



## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

Denna definition kan tyckas provocerat komplicerad och vi betvivlar att läsaren fått en exakt uppfattning om vad ett varumärke egentligen är av de definitioner våra respondenter gett vilka presenterades i kapitel fem och sex.

Dessa respondenters, eller aktörers, definitioner fyller dock ett annat syfte. De visar på de svårigheter som finns i att hantera något om man inte säkert vet vad detta något är. De undersökta aktörerna var dock i många fall förhållandevis säkra på sin sak då de definierade begrepp som varumärken och varumärkesutvidgning. Detta tror vi är något av en nödvändighet då vi har svårt att se hur en individ ska kunna agera i varumärkesfrågor helt utan egen uppfattning. Den komplexitet begreppet varumärke kan medföra illustreras väl av en historia berättad av Light (The new branding day seminar 2000-03-14). Light medverkade, tillsammans med ett tiotal andra varumärkesexperter vid en rättegång. Rättegången behandlade ett varumärkesintrång och en tydlig lagstiftning saknades i detta mål. Rätten kallade in Light och övriga experter och lät dessa ge en beskrivning av vad ett varumärke egentligen är. Då de beskrivningar som gavs i så hög grad skilde sig kunde en fällande dom i målet omöjligen ges (egen tolkning av Light).

Hur marknadsföring skall ske är även det ett omtvistat ämne vilket följande citat illustrerar:

*”Hur ska en bok i marknadsföring vara upplagd? Vad ska den innehålla? Om detta går självklart meningarna starkt isär. I olika branscher, i olika stora företag, i moderna och framåt företag liksom i mer konservativa och etablerade har man varsin uppfattning om marknadsföring. Hur den fungerar, hur den ska bedrivas. Vad bör man göra och vad man absolut inte får göra.”*

Källa: Albertsson et al, 1999, förord.

Om varumärkesutvidgning, och de möjligheter och faror en utvidgning medför, kan inte heller en samstämmig bild skapas utifrån den empiri som presenterades i kapitel fem och sex .

Generellt kan dock sägas att de författare vars verk vi läst, och de varumärkeskonsulter vi intervjuat, har en mer samstämmig syn på olika begrepp knutna till varumärken än vad aktörerna ute på företagen har. Med

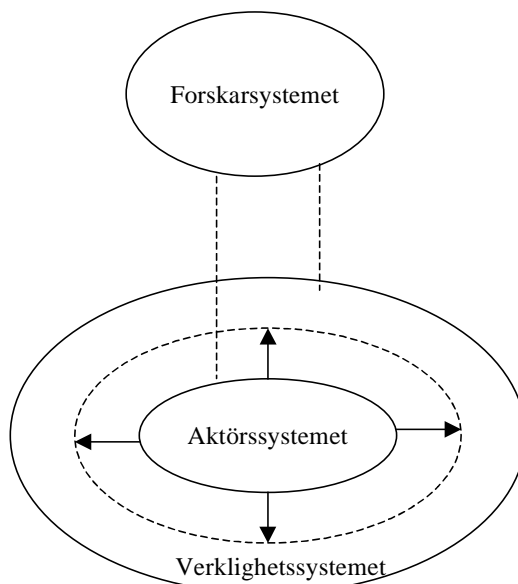
## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

samstämmig syn avses både inom grupperna författare och varumärkeskonsulter, och mellan dessa båda grupper.

Att kunna ge exakta språkliga definitioner på begrepp som varumärken och varumärkesutvidgning finner vi omöjligt och det har ej heller varit vår ambition. Den definition av varumärke vi presenterade i kapitel fyra, och åter tog upp i inledningen till detta avsnitt, är till för att läsaren men även vi som författare skall vara klara över vad som avses då vi diskuterar varumärken i denna uppsats. Att vi menar att forskare ej kunnat enas om vad ett varumärke egentligen är innebär således inte att vi anser oss vara bättre lämpade att beskriva detta.

Ett område där vi dock bedömer att vi kan förbättra aktörernas kunskap om verklighetssystemet, eller åtminstone ge aktörerna en option på en alternativ syn, är hur varumärkeshantering vid fusioner bör hanteras. Att detta område hittills negligerats av forskarkåren nämnde vi redan i inledningen till denna uppsats.

Med *option på en alternativ syn* avser vi presentera en, enligt oss, inte bara bredare syn på problemområdet till aktörerna utan även en syn som ”bättre” stämmer med det subjektiva verklighetssystemet.



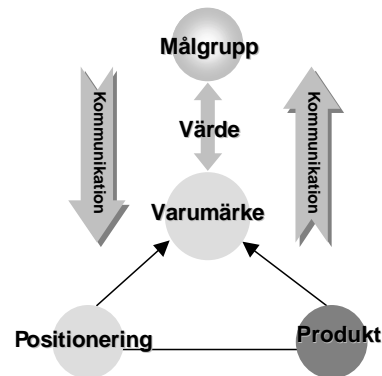
**Figur 7-1 Utvidgning av aktörers syn. Egen bearbetning av Normann (1975, sid 245).**

Med utgångspunkt i Normann (1975) och Brunsson (1982) definierar vi själva att vår roll som forskare är att vidga aktörernas syn på

verklighetssystemet. Denna vidgade syn illustreras av den streckade linjen i figur 7-1 ovan. Den option till alternativ hantering av varumärkesfrågor vid fusioner vi önskar lämna till aktörer som handskas med problemen står att finna i kapitel åtta. Resterande del av kapitel sju kommer ägnas åt att beskriva den analys som lett fram till dessa slutsatser.

### ***Bank- och försäkringstjänster som produkt***

Som den empiriska undersökningen visat har företagen vid respektive fusion valt delvis olika vägar i sitt arbete med att fastställa namnen på varumärkena. Handelsbanken valde vid sitt förvärv av Stadshypotek att behålla varumärket Stadshypotek i kommunikationen med vissa kunder och att hålla varumärkena separerade från varandra likväl som Östgöta Enskilda Bank och dess



provinsbanker som fortfarande arbetar med lokala namn trots att de förvärvades av Den Danske Bank. Föreningssparbanken, SEBTryggLiv, MeritaNordbanken och Länsförsäkringar-Wasa utgör exempel på att båda de fusionerande företagens varumärken kommit att ingå i det nya namnet. I Länsförsäkringar-Wasas fall var dock lösningen tillfällig och Wasa har numer helt tagits bort. MeritaNordbanken är dock på väg att överge den lösning som valdes vid fusionen och banken kommer göra något som inget av de övriga undersökta företagen gjort; skapa ett helt nytt företagsvarumärke.

Att de undersökta företagen genomgående valt att bygga vidare på åtminstone ett av de tidigare varumärkesnamnen kan förklaras med hur finansiella tjänster fungerar. De flesta företag inom de finansiella branscherna arbetar hårt med sitt företagsnamn som varumärke och en viss skepsis finns mot att bygga varumärken kring specifika tjänster, detta till skillnad mot till exempel konfektyrbranschen med starka varumärken som Center, Dajm och Japp.

En förklaring till denna Corporate Branding (se sid 31) som vid flera tillfällen påpekats av respondenter under vårt empiriska arbete är att finansiella tjänster i stor utsträckning kräver ett namn som kunderna känner igen och litar på då det handlar om något så viktigt som individernas ekonomiska besparingar och därmed människors trygghet. En annan

## **Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner**

---

förklaring till att man ogärna bygger varumärken kring finansiella tjänster ges av Ragvald på Föreningssparbanken som menar att dessa tjänster inte är tillräckligt långlivade:

*”Våra tjänster är ofta förknippade med villkor av olika slag. Ofta förknippade med ränta på ett eller annat sätt eller någon form av pris. Det här kan styras mycket av hur ränteläge och sånt förändras...”*

Källa: Ragvald 27/3-2000

Att det kostar pengar att bygga nya varumärken är en annan förklaring som både bidrar till att de undersökta företagen använder sig av företagsnamnet som huvudsakligt varumärke och att de bygger vidare på detta vid fusioner. Ett undantag från denna regel är MeritaNordbanken som valt att skapa ett nytt varumärke för sin internetbank, Solo. Östgöta Enskilda Bank arbetar visserligen med Corporate Branding men med ett stort antal varumärken på grund av bankens provinsbanksstrategi. Banken går ”trots” sin diversifierade varumärkesportfölj bra. De höga kostnaderna för att bygga nya varumärken är, med detta i åtanke, inte endast att se som en kostnad utan det medför även en tillgång vilket lätt glöms bort.

Vad man inte får glömma bort i detta sammanhang är att det är skillnad på om ett företag skapar varumärken utifrån olika produkter eller om man bygger varumärket på företagsnamnet. Ett varumärke som är byggt på produkten är mindre känsligt för förändringar än vad ett varumärke som är byggt på ett företagsnamn är (Joiner et al, 1998). Detta innebär att de företag som bygger sina varumärken på produkter inte löper lika stor risk vid en förändring, i detta fall en fusion. Omvänt innebär det att företag som bygger sina varumärken på företagsnamn löper större risk vid en fusion, något som gäller samtliga de företag vi undersökt då dessa huvudsakligen arbetar med just företagsvarumärket.

En annan viktig aspekt vad gäller produkter är de skillnader som finns mellan varor och tjänster. Vid ren varuproduktion är den tekniska kvaliteten avgörande (sid 33). Vid tjänsteproduktion blir däremot den funktionella kvaliteten av stor vikt, det vill säga själva tjänstedelen i produkten. Det sätt på vilket de anställda i företaget bemöter kunden blir således avgörande, men hur den anställde skall förmås att agera på ett enhetligt och önskvärt sätt återkommer vi till under avsnittet ”kommunikation”. Vad vi nu vill poängtera är att den tekniska kvaliteten, det vill säga hygienfaktorer som bra produkter och säkerhet ej främst är det

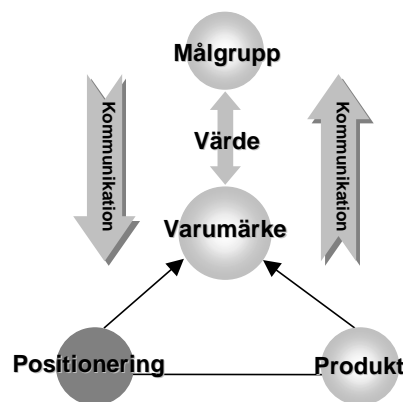
## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

som särskiljer en bank eller ett försäkringsbolag från ett annat. Istället är det den funktionella kvaliteten som skiljer vinnarna från förlorarna i den finansiella branschen.

### ***Bank- och försäkringsbranschens struktur och de undersökta företagens roll i dessa***

#### **Positionering**

Gemensamt för de företag vi undersökt är att de samtliga vänder sig mot både privatpersoner och företag, ofta med i princip samma tjänster. Bankbranschen domineras av de "fyra stora": Föreningssparbanken, Handelsbanken, MeritaNordbanken och SE-Banken. Dessa fyra har länge haft både organisatoriska och finansiella resurser att konkurrera om de stora företagen som



kunder. Sedan Den Danske Bank klev in som ägare kan numer även Östgöta Enskilda Bank vara med och slåss om dessa prestigemässigt intressanta kunder även om marginalerna är små. De små marginalerna leder enligt Jerdhaf på Östgöta Enskilda Bank till att banker som hanterar storföretagskunder måste vara inriktade på stordriftsproduktion för att kunna uppnå lönsamhet. Detta är inte Östgöta Enskilda bank som istället bygger sin verksamhet på relationer, relationspositionering (se sid 34). Jerdhafs syn på de fyra stora bankerna, det vill säga att de är inriktade på stordrift, stämmer väl med den bild vi som forskare skapat oss under denna uppsats. Konkurrensen har ökat på den svenska bankmarknaden och kostnadsfokusering och den egna kompetensen är något som både MeritaNordbanken och Föreningssparbanken tydligt framhåller även om relationer med kunder ses som viktiga även där. Detta pekar på en så kallad konkurrenspositionering (se sid 34) vilket vi bedömer gälla positioneringen även på Handelsbanken och SE-Banken. Handelsbanken anser vi dock vara mer relationsinriktad än de övriga tre storbankerna.

Den svenska försäkringsbranschen har vi ej trängt in särskilt djupt i då vi behandlat ett färre antal aktörer inom denna bransch jämfört med bankbranschen. Då vi endast har undersökt Länsförsäkringar-Wasa och Trygg-Hansa, där SE-banken senare sålt av sakförsäkringsdelen av

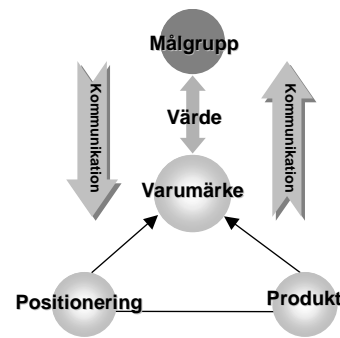
## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

företaget, väljer vi att inte uttala oss om hur dessa två företag är positionerade gentemot de andra försäkringsbolagen.

### Målgrupper

Till en banks eller ett försäkringsföretags målgrupp kan en mängd intressenter räknas, till exempel privatkunder och företag men även aktieägare, media och politiker. De senare kommer vi ej behandla utan fokus ligger på målgrupperna privatpersoner och företag. Bankerna vänder sig i stor utsträckning mot samma kategorier av privatkunder och företag men skillnader finns. Företagsmarknaden

berörde vi i föregående avsnitt och vad gäller privatkunderna kan sägas att SE-Banken och Östgöta Enskilda Bank båda vänder sig till de något mer förmögna privatkunderna. Detta till skillnad mot de tre övriga banker vi undersökt som snarare försöker tilltala alla privatkunder. Någon uttalad önskan mot priskonkurrens finns dock inte heller hos dessa utan istället har man en önskan att få ett helhetsansvar över kundernas bankaffärer. I dagsläget har många kunder, främst privatpersoner, affärer med flera banker och ingår därför i flera bankers kundregister.



Mellan kundgrupperna privatpersoner och företag kan skillnader ses. I avsnittet konsumenten (se sid 35) nämnde vi att varumärket ur kundens synvinkel dels kan ses som riskreducerare, dels som tidsbesparande och dels som en imageskapare. Det vill säga att kunden kan välja ett visst varumärke för att skaffa sig en position i samhället eller i sin vänskapskrets vilket även kan påverka inköpare på företag.

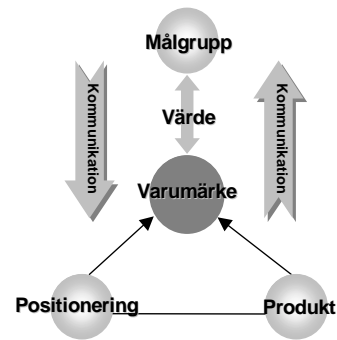
En skillnad mellan inköpare på företag och privatkunder observerades då Handelsbanken köpte Stadshypotek. Handelsbanken tappade då stora volymer när delar av Stadshypoteks tidigare kommunala- och företagskunder lämnade Stadshypotek, något som enligt Juul Martin-Löf på Handelsbanken berodde på att dessa kunder var mer priskänsliga än privatkunder. Denna minskade volym var dock mindre än Handelsbanken befarat och bland privatkunder har Handelsbanken istället ökat sin marknadsandel på hypoteksmarknaden. Även vad gäller bank och försäkringstjänster har vi under våra intervjuer fått uppfattningen att de undersökta företagens kunder inte är särskilt priskänsliga. En uppfattning som stöds av en undersökning (se sid 37) där emotionella faktorer i hög

## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

grad anges styra köpare av försäkringstjänster. Varumärken torde alltså ha stor betydelse för kunders köpbeslut rörande dessa tjänster.

### *Varumärke*

Den, inom bankbranschen, generella uppfattningen om hur varumärkesproblematiken skall hanteras vid fusioner är att det är viktigt att titta på hur kunden kommer att reagera. Detta har de inblandade företagen även gjort men de har gjort det genom att göra undersökningar först efter det att fusionen blivit offentlig. Detta innebär att företagen har satt ramar för hur varumärkeshantering kan gå till innan de egentligen har tagit reda på vilka möjligheter som finns ute på marknaden och hur kunderna kommer att reagera på det nya varumärket.



Företagen som vi har undersökt har ställts inför frågan hur de skall hantera sina varumärken. Vissa har valt att bara använda det ena företagets varumärke medan andra företag har valt att fortsätta arbeta med båda de fusionerande företagens varumärken. En tredje typ av hantering är att hålla de bägge varumärkena separerade även efter fusionen. Vad vi har sett är att företagen till stor del har tittat på kärnidentiteten (se sid 28) i de respektive varumärkena. Företagen har undersökt hur kärnidentiteten ser ut och vilket varumärke som är starkast, det vill säga det varumärke företaget vill behålla.

Det som har varit viktigt för företagen är att behålla sin kärnidentitet och att eventuellt använda något av de kärnvärden som finns i det andra varumärket. Vad gäller varumärkets personlighet har till exempel Föreningssparbanken haft vissa problem i och med att de har 4,2 miljoner lönekonton och det blir för dem svårt att få en tydlig personlighet med en så diversifierad kundgrupp. Sparbanken var redan innan fusionen lite av folkets bank medan Föreningsbanken mer var en bank för bönder. Föreningssparbanken ville behålla folkligheten och de ansåg att i detta rymdes bönderna. Att kunna bevara den personlighet som varumärket hade innan fusionen är svårt men det går, genom ett ihärdigt arbete och att företaget lyckas att uppfylla det löfte som de ger till kunden. Att anta att det går att behålla en personlighet utan att aktivt arbeta med den under en längre period anser vi vara ett oklokt antagande. En personlighet kommer alltid att infinna sig i kundens medvetande men att få den personligheten

## **Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner**

---

att överensstämma med den avsedda är inte särskilt lätt. Det gäller att vara konsekvent i sitt val av personer och miljöer som varumärket syns tillsammans med, att företaget har ett stort tålamod och att företaget lyckas att uppfylla sitt löfte till kunden. På detta sätt kommer förhoppningsvis den avsedda personligheten att infinna sig i varumärket.

Den kultur som varumärket associeras med hos de olika målgrupperna är, enligt Kapferer (se sid 30), att se som länken mellan företag och varumärket. I de fall företagen har valt ett av de två varumärken har också den kultur som gäller i det företaget fått styra inom den nya organisationen. På detta sätt finns länken mellan varumärket och företaget kvar och ställer inte till några större problem för företaget i varumärkeshantering. De företag som har valt att använda båda företagsnamnen i sitt nya företagsnamn har ett problem i detta hänseende då de har ett nytt företag och ett nytt varumärke måste de också bygga upp en kultur som bildar denna länk mellan dessa. Vi har till sist undersökt en fusion där det uppköpta företaget är ett fristående företag där samma varumärke, om än i annan design, finns kvar. Det är fortfarande samma företag och kulturen finns som en länk och ställer inte till några större problem.

Den självbild som varumärket skall ge till kunderna är mest tydlig i SEB:s och Östgöta Enskilda Bank:s fall. De vänder sig mot de rikare delen av Sverige. Att som kund välja någon av dessa banker kan innebära att man mot sin vänskrets eller samhället i stort sett vill säga vem man är. Det är svårare att skapa en tydlig självbild i de andra bankerna. Detta hör en del ihop med att dessa företag inte heller har en väldigt tydlig personlighet som kunden kan associera sig till.

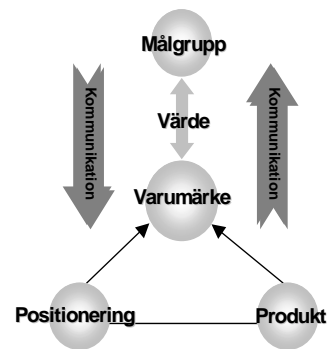
Den fysiska utformningen på produkten kommer vi inte att ta upp då det, som vi påpekade i referensramen, är svårt att tala om en fysisk utformning på en tjänst. Den utvidgade identiteten har företagen också haft i åtanke. De har jobbat med att deras relation till kunden skall förbli densamma. Oavsett hur de har valt att hantera sina varumärken har alla företagen valt att behålla den relation som de under en lång tid har byggt upp med kunden.

Genom att vissa av de undersökta företagen är en fusion av två olika företag med olika målgrupper, är den reflektion av dagens målgrupp som finns i varumärket, något som inte till fullo speglar målgruppen. Detta är dock något som med tiden kan komma att ändras då de använder ett företagsnamn som tidigare har associerats med en viss målgrupp.



### ***Kommunikation***

Att företag strävar efter att deras varumärken skall kännas igen av kunder, och att detta varumärke skall ge ett mervärde till kunden, är ett förhållande vi hoppas att läsaren numer är väl bekant med. Detta gäller oavsett om varumärket är ett så kallat företagsvarumärke, det vill säga om Corporate Branding nyttjas, eller om företaget valt att använda unika varumärken på dess olika tjänster/varor. Att sitta på marknadsföringsavdelningen och ”bestämma” hur man vill att kunderna skall uppfatta varumärket är inte särskilt svårt. Problemet ligger istället i att dels få kunderna att uppfatta detta budskap på avsett sätt (se kommunikationsprocessen, sid 40) och dels till att som företag leva upp till det löfte man gett kunden. Vad gäller varor är utformningen av denna kommunikation med företagets kunder inte självklar men förfarandet är betydligt enklare än vad gäller tjänster. Vid kommunikation av produkter finns dels en marknadskommunikation som kan utformas centralt, reklamkampanjer etc., och dels en fysisk produkt som i varierande grad kan anpassas efter kundens önskemål. Har kunden tidigare nyttjat produkten vet han också exakt vad han kommer få och förväntningarna kommer således exakt uppfyllas, vare sig mer eller mindre. Detta förutsätter givetvis att varuproduktionen inte medför stor kvalitetsvariation.



Tjänster har en annorlunda karaktäristika och är mindre konkreta till sin natur. Inom tjänsteföretag har företaget, det vill säga företagets personal, mer kontakt med kunden och då kunden möter företaget kommer hans uppfattning om företaget, och därigenom varumärket, förändras eller konsolideras. Detta ställer krav på att företagets personal agerar på ett likartat sätt, grundat i samma uppsättning värderingar, för att kunden inte skall förbryllas i mötet med företaget (se interaktiv kommunikation, sid 39). Detta leder också till att en extern kampanj, utformad på central nivå och kommunicerad utanför organisationen, inte kommer få avsedd effekt om kunderna efter att ha tagit till sig detta budskap möter ett annat budskap av företagets personal. Detta är något de respondenter på de undersökta företagen och de konsulter vi intervjuat i samband med denna undersökning är väl medvetna om. Att alltid förankra internt innan man kommunicerar externt tycks vara ett oomtvistligt tillvägagångssätt.

## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

En annan generell uppfattning, både bland varumärkeskonsulter, reklambyråer och respondenterna på de undersökta företagen är att kommunikation internt både kan och bör vara bredare än externt. Externa kunder är normalt mindre intresserade av företaget än den egna personalen och har därför svårt att ta till sig all information om företaget är överambitiöst vad gäller kommunikation. Kunderna klarar inte av att ta emot och sortera informationen.

Hur skall då företaget kommunicera på bästa sätt? Ett hett ämne för dagen tycks vara att finna ett enkelt och slagkraftigt budskap, något som är enklare sagt än gjort. Inget av de företag vi intervjuat angav att de ansåg sig ha nått dit än men det var något att sträva mot. Ragvald på Föreningssparbanken tar som förebild "Volvo-säkerhet" och Drabe på Länsförsäkringar "Nokia-connecting people". I gruppen varumärkeskonsulter och reklambyråer tycks exemplet "SAS-The Business Airline" vara förebilden.

Att ett varumärke verkligen måste kunna sammanfattas med ett eller ett par ord för att kunden skall kunna uppfatta det kanske är att dra det för långt. Att ett kort och slagkraftigt budskap är en fördel, med beaktande av kommunikationsprocessen (se sid 40) och det kraftiga marknadsbrus som idag existerar, torde dock vara klart, speciellt som konsumenter inte är en homogen grupp. Som till exempel Caywood (1997) (se sid 38) säger finns stora skillnader i attityd och beteende inom olika konsumentgrupper och vissa individer har troligen svårare att ta till sig information och uppfatta budskap. En annan implikation av dessa skillnader är att alla budskap inte lämpar sig för alla kunder och desto smalare budskapet är, desto större torde sannolikheten vara att det inte står i strid med konsumentens egna värderingar.

Med hänsyn till ovanstående resonemang kan det kanske tyckas anmärkningsvärt att flera av de undersökta företagen i princip endast använder ett varumärke, företagsvarumärket. Undantaget är Östgöta Enskilda Bank som visserligen använder företagsvarumärken men ett antal sådana där vart och ett kommunicerar lokalt anpassade budskap. Även Handelsbanken tycks delvis ha anammat detta och överlåtitt större delen av marknadskommunikationen till de lokala kontoren, eller egentligen kunderna själva om vi har tolkat Juul Martin-Löf rätt. Då Handelsbanken ogärna spenderar pengar på reklam och istället satsar all kraft på nöjda kunder har banken den högsta andelen nöjda kunder i branschen

## **Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner**

---

(<http://www.hhs.se/secd/courses/303/innehall/mestnjda.htm>). Dessa nöjda kunder fungerar därigenom som bankens ambassadörer genom att sprida budskapet om banken och vad det står för till andra kunder. Word-of-mouth (se sid 40) kan på det sättet sägas fungera som bankens kanske huvudsakliga kommunikationsmedel, ett billigt sätt att kommunicera men möjligheterna att från företagets håll påverka det budskap som kommuniceras är små.

En annan faktor att ta hänsyn till är konsumenternas motiv till att köpa en bank- eller försäkringstjänst (se sid 38-39). De såkallade negativa motiven, *problemlösning* och *problemundvikande*, torde vara de generellt sett viktigaste motiven för kunder vid köp av finansiella tjänster. I SE-Bankens fall kan motivet *social acceptans* ges viss vikt då dess tydliga positionering som en bank för de mer förmögna säkert tilltalar många av de som definitionsmässigt ligger inom denna grupp. I övrigt bedömer vi att de såkallade positiva motiven är få för större delen av kunderna vid dessas köp av finansiella tjänster. Att anspela på den intellektuella stimulans kunden får då de lär sig bemästra tjänsten är med beaktande av ovanstående kanske inte lämpligt.

Generellt anser vi att de personer vi intervjuat på respektive företag visat sig vara väl insatta i hur kommunikation, både internt och externt, bör bedrivas.

### **Kommunikation vid fusion**

Den interna kommunikationen var vid samtliga fusioner mycket omfattande och i stora drag likartad. Inte endast vad gäller hur fusionerna påverkade företagen och dess anställda rent organisatoriskt utan även de förändringar fusionen medfört ur varumärkessynpunkt. Vikten av att medarbetarna är insatta i vad det egna företaget står för är som tidigare nämnts företagen väl medvetna om. Då fusionerna haft olika karaktär har dock den interna kommunikationen, framförallt ur ett organisatoriskt perspektiv, skilt sig. Ett exempel är Östgöta Enskilda Bank där det interna budskapet var att de fått i uppdrag att expandera, att jämföra med Föreningsparbanken där kostnader och personal skulle skäras ned. I de fall en fusion medför stora, och negativa, konsekvenser för ett företags medarbetare blir den interna kommunikationen viktigare och tar mer tid i anspråk.

## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

Även i den externa kommunikationen finns likheter. Ett generellt drag hos de undersökta företagen har varit så kallad direktkommunikation (se sid 39). Personliga brev där fusionen och dess implikationer på kundens vardag, helst så små som möjligt, förklaras. *Masskommunikation* (se sid 39) är en metod vissa banker använt och kanske framförallt Föreningssparbanken som lagt ner stor tid och stora resurser på att föra ut sitt nya varumärke.

Vid masskommunikation kan olika media användas men vilka som bäst lämpar sig för att föra ut ett nytt varumärke råder det delade meningar om. TV framhålls av många som ett slagkraftigt media men majoriteten av de undersökta menar att ett media inte är tillräckligt. Axelsson säger till exempel att det är den samlade effekten av en rad olika aktiviteter som ger resultat. Andra, till exempel Holmberg på MeritaNordbanken pekar på vikten av att finna nya vägar att nå ut till kunden för att sticka ut ur marknadsbruset. Just att finna vägar att sticka ut ur marknadsbruset tycks vara populärt inom marknadsföringen idag och vi ser en relevans i detta. Att verkligen finna nya vägar är dock inte helt lätt. Ett exempel Light gav på detta (The new branding day 2000-03-14) är Adidas. Adidas har dragit igång en utomhusturnering i basket, Adidas Streetball Challenge, vilket gett företaget mycket god publicitet. Av intresse att nämna är att turneringen blev så populär att Adidas i sin tur kunde sälja reklamplats till andra företag som ville vara med i evenemanget, till exempel Coca Cola.

Som Zetterberg säger är också varje situation unik och de medel man har till sitt förfogande skiljer sig. Att inte kommunicera med kunden, *utebliven kommunikation*, har även det provats i fallet MeritaNordbanken. Ovanstående är inte avsett som kritik utan vi vill istället peka på de risker utebliven kommunikation innebär och som Holmberg pekar på vet många av bankens kunder inte vad MeritaNordbanken egentligen står för.

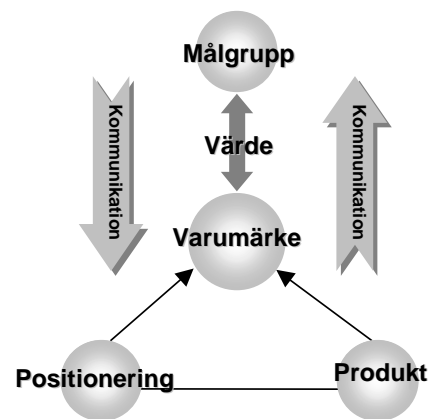
Vad vi har sett i denna undersökning är att de konsulter som varit inblandade i de undersökta fusionerna förordar just att kunden skall sättas i fokus tidigare och att företagen i en större utsträckning skall koncentrera sig på ett utifrån och in perspektiv vid fusionen. Detta innebär inte att de skall sluta att tänka på de interna förhållandena utan att de skall öka på det externa perspektivet. Det som konsulterna först och främst efterlyser är att företagen sätter varumärket i fokus mycket tidigare i processen, redan när fusionsdiskussionen börjar. Ett exempel på detta är att tidigt göra som i Föreningssparbanken, tillsätta en person som är ansvarig för varumärket i

## Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner

högsta ledningen. Därigenom hamnar varumärkesarbete mer i fokus och får en högre prioritet på dagordningen. Detta leder också till att ledningen, som är de som sköter fusionsförhandlingarna, lättare får en överblick av konsekvenserna för varumärket när de sitter i förhandlingarna. På detta sätt kan företagen förbereda sig bättre på den förestående förändringen av varumärket.

### Värde

Värdet hos ett varumärke är som tidigare nämnts något abstrakt. Som vi ser på detta värde i den varumärkesmodell vi valt att använda (se sid 20) består värdet av den relation som uppkommer mellan kunden och varumärket vilket kan bestå av kundlojaliteter, märkeskänedom och liknande. Detta värde symboliseras i modellen av pilen mellan varumärke och målgrupp. Hur detta värde skall mätas är



inte helt klart men att det finns där torde numer vara oomtvistat, åtminstone bland varumärkesforskare (se sid 42). Varumärkesforskare är dock något av en part i målet då de tjänster de erbjuder säkerligen skulle bli mindre eftertraktade om varumärken ej hade något värde.

Varför ska man då bygga varumärken? Att bygga varumärken för varumärkenas egen skull är naturligtvis inte anledningen till att företag engagerar sig i varumärkesfrågor. För de aktienoterade företag vi behandlat handlar det ytterst om att skapa värde för aktieägarna vilket till exempel Holmberg, MeritaNordbanken, säger. För att skapa värde för aktieägarna måste du dock först skapa värde för kunden (Light, The new branding day 2000-03-14). Då ett varumärke skapar trygghet i kundens köpprocess är denne redo att betala ett mervärde för detta och därigenom skapas värde för aktieägarna. Detta sker dock inte över en natt, varumärkesarbete kräver ett långsiktigt och kontinuerligt arbete (se sid 41). Ragvald på Föreningssparbanken jämförde detta med ett exempel rörande tåg:

*”Bara för att ett tåg redan går i 120 km/h är det väl ingen som får för sig att man ska koppla bort loket?”*

Källa: Ragvald 27/3 2000

### ***Övriga orsaker till att varumärkesarbete vid fusioner ofta misslyckas.***

Något vi noterat i samband med våra intervjuer är hur viktigt och svårt det är att hantera personalpolitiken vid en fusion, dels behålla nyckelpersonal och dels klara av att minska personalstyrkan om detta är ett av målen med fusionen. Uppsägningar belastar givetvis främst den uppsagde men även den som tvingas meddela detta besked, om nu inte denne helt saknar empati. Överhuvudtaget har de vi intervjuat på de olika företagen visat stort intresse av att prata om intern kommunikation och vad som gjorts, både information om organisatoriska förändringar och förändrat innehåll i företagets varumärke. Den externa kommunikationen tycks ha varit mindre genomtänkt i många fall och först efter fusionen har man på allvar börjat fundera över vad som önskas kommuniceras genom det nya varumärket. Att tydligt formulera detta redan i fusionsavtalet torde enligt oss vara lämpligt.

Av de sex samgåenden mellan företag vi undersökt är egentligen endast tre fusioner, de övriga tre är snarare förvärv. De tre "fusionerna" är: Föreningsbanken/Sparbanken, Länsförsäkringar/Wasa, Merita/Nordbanken och de tre förvärven: Den Danske Bank/Östgöta Enskilda Bank, Handelsbanken/Stadshypotek samt SE-Banken/Trygg-Hansa.

Vid de tre rena fusionerna har nya varumärken skapats som byggt på de båda fusionerande företagens företagsnamn/varumärken: Förenings-sparbanken, MeritaNordbanken och Länsförsäkringar-Wasa. I Länsförsäkringar-Wasas fall har visserligen Wasa sedermera fallit bort då de företaget, enligt Drabe och Henry, ej ansåg detta namn som ett lämpligt företagsvarumärke ur kommunikativ synpunkt. Även Holmberg, MeritaNordbanken, uppger att detta ej är ett lämpligt företagsvarumärke liksom Föreningssparbanken där våra respondenter beskriver att ett 19 bokstäver långt företagsvarumärke ej är idealiskt. Då företagen inom den finansiella branschen använder företagsnamnen som varumärken, varför väljer de inte företagsnamn som är lämpliga ur kommunikativ synvinkel?

Erikssons förklaring är att fusioner i alltför stor utsträckning grundas på politik och att företagen försöker ta hänsyn till varandra genom att använda båda företagens namn. Ingen part vill ge upp sitt eget företagsvarumärke då detta anses starkt och även om ett "hopslagningsnamn" egentligen är olämpligt ur kundens synvinkel väljs ett sådant. Internt är ett hopslagningsnamn bra då det kommunicerar en fusion på likvärdiga villkor

## **Varumärkesproblematik och varumärkeshantering vid fusioner**

---

och ingen part behöver känna sig undantryckt. Detta ligger i linje med den uppfattning vi fått om kommunikationen på de undersökta företagen, formulering av företagsvarumärken och kommunicering av dessa grundas mer på hur de förväntas uppfattas internt än externt. Detta står i strid med vad de tre varumärkeskonsulter vi intervjuat, Eriksson, Axelsson och Westerståhl, samt vad Sen på reklambyrån Hjärtsjö menar. De hävdar alla att företagen i sitt varumärkesarbete måste ta sin utgångspunkt i kunden och inte i intern politik.

Att undvika intern politik är dock allt annat än lätt om en fusion på lika villkor ska genomföras. Juul Martin-Löf delar med sig av sina erfarenheter och menar att rena förvärv är klart överlägsna då det ena företaget vet att de blivit uppköpta och man därigenom slipper prestigeladdade diskussioner om varumärken och vilka kontor som ska gå upp i vilka och så vidare. Att fusioner med automatik ställer till vissa problem kanske inte går att undvika men genom att diskutera mer innan fusionsavtalet skrivs under och framförallt genom att föra upp varumärkesfrågorna redan i detta skede tror vi mycket kan vinnas. Detta är de konsulter företagen anlitar som sagt medvetna om men trots detta följer inte företagen konsulternas rekommendationer. På Handelsbanken har man till och med gått så långt att man inte längre anlitar konsulter då Juul Martin-Löf menar att dessa visserligen besitter kunskap men att de faktiskt lämnar företaget och även om man lyssnar på konsulten har man i bakhuvudet att delar av det som sägs inte kommer gå att genomföra. Det Juul Martin-Löf menar är management konsulter men vi tror att resonemanget går att överföra till varumärkeskonsulter. Varumärkeskonsulten kommer in i företaget och försöker sprida budskapet att företaget skall ha ett externt perspektiv. Detta budskap filtreras av individerna på företagen som funderar i interna banor och främst ser ett ansvar internt. Speciellt som varumärkesstrategierna utformas av individer med mer kontakt med övriga anställda än med företagets kunder.

### 8. Slutsatser/Rekommendationer

---

*I detta kapitel kommer vi att sammanfatta de slutsatser vi har dragit i vårt arbete och som vi anser är de viktigaste vid varumärkeshantering för företag som står inför en fusion.*

---

#### ***Option på varumärkeshantering vid fusion***

Utifrån den analys vi i föregående kapitel gjorde av de undersökta företagens varumärkeshantering vid respektive fusion har vi sammanställt en modell för hur vi anser att varumärkeshantering vid fusioner bör bedrivas. Vi bedömer att denna modell torde kunna tillämpas inom de flesta företag men framförallt inom tjänsteföretag även om vi egentligen endast fokuserat på den svenska bank- och försäkringsbranschen:

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Se över varumärkenas kärnvärderingar |                     |
| 2. Utgå ifrån både kund och personal    | <b>Innan fusion</b> |
| 3. Formulera ett enkelt budskap         | <b>Efter fusion</b> |
| 4. Förankra internt                     |                     |
| 5. Gå ut med det nya varumärket         |                     |

#### **Figur 8-1 Fem steg för varumärkeshantering vid fusioner**

De två första stegen i figuren ovan avser vad företagen skall gå igenom innan fusionsavtalet undertecknas. De tre följande stegen är den process som vidtar efter det att undertecknandet skett även om företagen i ett så tidigt skede som möjligt bör se över dessa steg. Modellens fem steg är dock ej något som endast behöver ses över vid en fusion. De kan även ses som en checklista företag bör beakta vid alla förändringar av sitt varumärke. Nedan följer en presentation av de olika stegen och vad vi menar är viktigt vid respektive steg.

#### **1. Se över varumärkenas kärnvärderingar**

I de fusionerande företagens respektive varumärken finns det kärnvärderingar som skiljer varumärkena åt. Genom att göra en grundlig analys av vilka kärnvärderingar varje varumärke bär på förenklar företagen möjligheten att se vilka kombinationer av varumärken eller vilket varumärke som skall väljas. I denna genomgång kommer man finna om det överhuvudtaget går att kombinera de båda varumärkena eller ej. På detta sätt underlättas beslutet om vilket företagsnamn som skall användas efter



fusionen och man kan i ett tidigt skede se om fusionen överhuvudtaget bör genomföras.

### **2. Utgå ifrån både kund och personal**

Vad som har kommit fram under denna undersökning är att det är mycket viktigt att företagen tidigt i fusionsprocessen börjar att titta på hur kunden kommer att uppleva fusionen och det eventuella nya varumärket som fusionen medför. Företagen bör ställa sig frågan om det går att skapa ett nytt varumärke där båda företagens värderingar och kundgrupper ingår. Kommer kunderna och de anställda att godta detta? Vi har i vår undersökning funnit att i många fall utgår företagen ifrån att lösa de interna komplikationerna som uppstår vid fusionen innan de försöker lösa de komplikationer som kan uppstå med kunderna. Detta innebär att företaget på ett sätt sätter upp begränsningar för hur de skall arbeta med sitt varumärke innan de har sett vilka möjligheter som uppstår ute på marknaden genom deras samgående. Det vi menar med detta är att det finns en rad möjligheter på marknaden som företagen kan utnyttja. Det första företaget bör göra är att identifiera dessa möjligheter och sedan se vilka företaget med nuvarande eller med en förändrad organisation kan utnyttja.

Vi vill dock betona att det inte handlar om att strikt ha ett externt perspektiv utan att det måste fokuseras mer. I den bransch som vi har undersökt är företagen mycket beroende av sin personal för att kunna skapa och sedan leva upp till sitt varumärke. Därför kommer det interna perspektivet fortfarande att vara väldigt viktigt. Att kunna minimera interna konflikter är en viktig del i att hantera varumärkesproblematiken. Det är viktigt att företagen också förstår att den hänsyn som företagen måste ta till varandra för att få igenom fusionen alltid kommer att finnas där. Genom att ta in en utomstående varumärkeskonsult, eller genom att göra en noggrann undersökning av de olika varumärken som är på förslag, kan en mer rationell än politisk lösning nås. På detta sätt vidgar företagen de ramar som sätts för det framtida varumärkesarbetet.

### **3. Formulera ett enkelt budskap**

Vi har även funnit att det är viktigt för företagen att hitta ett budskap som på ett tydligt och enkelt sätt visar vilken typ av tjänst som företaget erbjuder. Detta gör att det blir lättare att kommunicera både internt och externt. Att det blir lättare internt beror på att om det finns ett budskap som personalen kan hänga upp den information som de får på får de lättare att ta till sig informationen och förstå vad som menas med den. Att det blir

lättare att kommunicera mot kund beror på att de inte har samma intresse som den interna personalen att ta till sig företagets budskap. Dessutom finns det ett marknadsbrus där företaget måste sticka ut för att få kundens uppmärksamhet. Med för mycket information försvinner budskapet i marknadsbruset. Vad vi avser med ett enkelt budskap är till exempel de budskap som tidigare redovisats i uppsatsen: SAS(The business airline), Volvo (säkerhet) och Nokia (connecting people)

### **4. Förankra internt**

För att ett tjänsteföretag skall lyckas med sin kommunikation externt måste det ha föregåtts av en massiv kommunikation internt. Detta innebär att personalen måste ha en mycket god uppfattning om vad företaget står för och hur de skall bete sig i olika situationer för att leva upp till kundens förväntningar. Denna kunskap hos personalen måste vara fast förankrad och säkrad innan företaget kan gå ut och kommunicera externt. Detta skall dock inte tolkas som att företaget måste ha förankrat budskapet hos samtliga anställda innan företaget kan gå ut externt.

### **5. Gå ut med det nya varumärket**

När företaget så skall gå ut och kommunicera externt är det viktigt att de väljer sina media efter vilken typ av kund de vill nå. Det går alltså inte att välja en sorts media för att nå ut till alla intressenter. Ett företag har en mängd olika intressenter de behöver nå ut till, aktieägare, politiker och andra stakeholders men framförallt kunderna. För att kunna nå ut till alla dessa måste företaget välja de media där de bäst når ut till den avsedda målgruppen.

### ***Avslutande ord***

Med utgångspunkt i aktörerna inom bank- och försäkringsbranschens egna erfarenheter har vi i denna uppsats kommit fram till en modell vi hoppas skall tydliggöra hur varumärkesarbete vid fusioner bör bedrivas. En bedömning om huruvida denna modell ger en god beskrivning av verkligheten kan vi endast överlåta till de aktörer som praktiskt arbetar med dessa frågor. De steg vi presenterat i denna modell väcker många frågor. Hur fastställs ett företags kärnvärderingar? Hur formuleras ett enkelt budskap? Hur skall ett nytt varumärke kommuniceras till olika intressenter? Detta är frågor vi, eller någon annan forskare, förhoppningsvis får möjlighet att återkomma till.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Böcker

- Aaker, D. A., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York
- Aaker, D. A., 1996, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York
- Albertsson, S., och Lundqvist, O., 1997, *Marknadsföring*, Första upplagan andra tryckningen, Bonniers, Uppsala
- Alvesson, M. & Sköldberg, K., 1994, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Brunsson, N., 1982, *Företagsekonomi – Sanning eller moral?*, Studentlitteratur, Lund
- Caywood, C. L.(eds)., 1997, *The Handbook of Strategic public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York,
- De Chernatony, L. & McDonald, M., 1998, *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Grönroos, C., 1990, *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington, Lexington books
- Gueorguiev, S. , Hansen , J., 1996, *De 10 viktigaste positioneringsprinciperna*, Screenografen, Göteborg
- Hart, Murphy., 1998, *Brands the new wealth creators*, New York University Press, New York
- Håkansson, P. & Wahlund, R., 1996 *Varumärken – Från teori till praktik*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm
- Jansson, S., 1989, *Första boken*, Business Books, Särö

Kapferer, J-N., 1992, *Strategic brand management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. The Free Press, New York

Kotler, P., 1997, *Marketing Management*, Ninth edition, Prentice Hall, New Jersey

Lagergren, H., 1998, *Varumärkets inre värden*, ICT Education, Göteborg

Lekvall, P. & Wahlbin, C., 1993, *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM, Göteborg

Melin, F., 1997, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. Lunds Universitet, Doktorsavhandling 97/1040 SE, Lund

Melin, F. och Urde, M., 1991, *Varumärket – en hotad tillgång*, Liber Ekonomi, Lund

Normann, R., 1975, *Skapande företagsledning*, Bonnier Alba, Arlöv

Percy, L., 1997, *Strategies for implementing integrated marketing communications*, NTC Business Books, Lincolnwood

Randall, G., 1997, *Branding*, Kogan Page, London

Sjöström, Roland, 1996, *Positionering under strategisk osäkerhet* Linköping Studies in Management and Economics Dissertation No 30 Vol 1, Linköping

### **Tidningsartiklar**

Bergkvist Lars-Georg, "Dåliga odds för Volvo och Scania" *SvD* 1999-11-14

Hammar, Tobias, "Europa kör om USA i Fusioner" *SvD* 1999-10-16

Hedberg, Christer, "Långt ifrån alla affärer blir lyckade" *SvD* 1999-09-18

Melesko, Stefan, "Varumärke växande begrepp" *SvD* 2000-02-23

Wängelin, Jan, "Kulturkrockar hotar fusionerna" *DI* 1999-02-24

### **Forskningsartiklar**

Aaker D. A & Keller K. L. 1991 "Consumer Evaluation of Brand Extensions", *Journal of marketing*, Januari Volume. 54

Farquhar, Peter H, "Managing brand Equity," *Marketing Research*, September 1989. Pp. 24-34

Joiner C, Loken B, Roedder D, 1998 "The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted?", *Journal of Marketing*, January Volume. 62

### **Uppsatser**

Ottoson, S och Victor, J. *Med Internet som varumärke* Linköping, Linköpings Universitet, Magisteruppsats Int. Ekonomprogrammet 28/2000

### **Personliga Intervjuer**

Axelsson Lars, *Lowe Brindfors*, 2000-04-14

Drabe Caroline, *Länsförsäkringar*, 2000-03-27

Grönwall Lena, *Föreningssparbanken*, 2000-03-27

Hall Lars, *Lars Hall AB*, 2000-04-05

Henry Margareta, *Länsförsäkringar*, 2000-03-27

Holmberg Claes, *MeritaNordbanken*, 2000-04-05

Jerdhaf Peter, *Östgöta Enskilda Bank*, 2000-04-14

Juul Martin-Löf Lotta, *Handelsbanken*, 2000-04-05

Lundqvist Britta, *SEB*, 2000-04-17

Ragvald Anders, *Föreningssparbanken*, 2000-03-27

## **Telefonintervjuer**

Eriksson Bengt, *Landor Associates*, 2000-04-18

Westerståhl Peter, *Brand Management*, 2000-04-10

Sen Satish, *Hjärtsjö Reklambyrå*, 2000-04-27

Zetterberg Lena, *Lundberg & co*, 2000-05-02

## **Internet**

[www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se)

[www.hhs.se/secd/courses/303/innehall/mestnjda.htm](http://www.hhs.se/secd/courses/303/innehall/mestnjda.htm)

[www.investor.se/lang3/m1-8-20/m1-8-20.asp](http://www.investor.se/lang3/m1-8-20/m1-8-20.asp)

[www.landor.com](http://www.landor.com)

[www.nb.se/info/index.html](http://www.nb.se/info/index.html)

[www.oeb.se](http://www.oeb.se)

## **Övrigt**

The new branding day seminar 2000-03-14. Aaker, D., Kapferer, J.N., Light, L, Vinterträdgården Grand Hotell, Stockholm

## Bilaga 1

# DISKUSSIONSUNDERLAG FÖRETAG

## Inledande frågor

Namn  
Befattning  
Arbetsuppgifter

## Varumärken och varumärkesutvidgning

Vad innebär varumärke för Er (personligen och som företag)?

Vad innebär varumärkesutvidgning för Er (personligen och som företag)?

Hur såg Ni på X:s respektive Y:s varumärke innan fusionen och hur ser Ni på dem nu?

Vad var positivt och vad var negativt med respektive varumärke? Vad är positivt respektive negativt med det nya varumärket?

Har ni själva undersökt detta och i så fall hur?

Vad anser du vara viktigt för att en varumärkesutvidgning skall fungera i ett tjänsteproducerande företag resp. ett produktproducerande företag?

Hur mycket kan man utvidga ett varumärke inom bank- och försäkringsbranschen enligt dig?

Vilka attribut/associationer anser du vara viktiga för en varumärkesutvidgning? Förutsatt att image skall vara oförändrad.

## Fastställande av nya varumärket och implementering av det

Hur gick Ni (företaget) tillväga för att bestämma vad det nya varumärket skulle stå för? Och hur bestämde ni det nya varumärket?

Vilka har varit involverade i detta arbete?

Hur har den praktiska implementeringen av varumärket gått till?

## Fusionens påverkan på organisationen och varumärket

Har det förvärvade företaget integrerats i organisationen eller är det en fristående del av organisationen?

Hur har fusionen påverkat Er organisatoriskt?

Vilka effekter på varumärket har fusionen haft?

Har Era tankar om varumärket påverkat Ert sätt att organisera Er?

Tror Ni att samma eller ett bättre resultat hade gått att uppnå utan att ändra på organisationen?

### **Marknadskommunikation internt och externt**

Vad (vilka värden) kommunicerar ni ut genom ert varumärke?

Gör ni någon åtskillnad mellan vad som kommuniceras inom och utanför organisationen? I så fall vad?

Hur har Ni (företaget) kommunicerat ut det nya varumärket inom respektive utanför den egna organisationen?

### **Vilka lärdomar har ni dragit i ert arbete med ovanstående områden**

Med facit i hand finns det något som Ni (företaget) anser att Ni borde ha gjort annorlunda för att bättre lyckas föra ut det nya varumärket?

Finns det några andra aspekter som ni anser att man bör tänka på i varumärkessynpunkt i samband med en fusion som Er?



## **Frågor till Konsulter**

### **Varumärken och varumärkesutvidgning**

- Vad innebär varumärke för dig (personligen)?
- Vad innebär varumärkesutvidgning för dig (personligen)?
- Vad anser du vara viktigt för att en varumärkesutvidgning skall fungera i ett tjänsteproducerande företag resp. ett produktproducerande företag?
- Hur mycket kan man utvidga ett varumärke inom bank- och försäkringsbranschen enligt dig?
- Vad finns det för möjligheter och problem med varumärken?
- Vilka attribut/associationer anser du vara viktiga för en varumärkesutvidgning inom bank- och försäkringsbranschen? Förutsatt att image skall vara oförändrad
- Hur såg du på X:s respektive Y:s varumärke innan fusionen och hur ser du på varumärket Föreningssparbanken nu?
- Vad var positivt och vad var negativt med respektive varumärke? Vad är positivt respektive negativt med det nya varumärket?
- Kan du ge exempel på bra resp. dåliga varumärkesutvidgningar och varför de varit bra eller dåliga?

### **Marknadskommunikation**

- Hur ser du på kommunikation inom och utanför en organisation, vad bör man tänka på?
- Finns det några andra aspekter som du anser att man bör tänka på i varumärkessynpunkt i samband med en fusion?

### **Din roll**

- Vad var din roll i arbetet med att utveckla X:s nya varumärke?
- Hur bedrevs uppdraget från din sida?
- Hur anser du att det borde ha bedrivits

## **Frågor till reklambyråer**

- Presentation av oss uppsatsen och syftet med den.
- Namn, befattning och bakgrund

### **Varumärken och varumärkesutvidgning**

- Vad innebär varumärke för Er (personligen)?
- Vad innebär varumärkesutvidgning för Er (personligen)?
- Vad anser du vara viktigt för att en varumärkesutvidgning skall fungera i ett tjänsteproducerande företag resp. ett produktproducerande företag?
- Hur mycket kan man utvidga ett varumärke inom bank- och försäkringsbranschen enligt dig?
- Vilka attribut/associationer anser du vara viktiga för en varumärkesutvidgning? Förutsatt att imagen skall vara oförändrad.
- Hur såg Ni på Länsförsäkringars respektive Wasas varumärke innan fusionen och hur ser Ni på varumärket Länsförsäkringar nu?
- Vad var positivt och vad var negativt med respektive varumärke? Vad är positivt respektive negativt med det nya varumärket?

### **Marknadskommunikation**

- Hur ser ni på kommunikation inom och utanför en organisation, vad bör man tänka på?
- Hur ser Ni på val av media för att föra ut budskapet om en fusion och ett nytt varumärke? Vilka medier rekommenderar Ni och varför?
- Finns det några andra aspekter som ni anser att man bör tänka på i varumärkessynpunkt i samband med en fusion?