



# ***Varumärkets utveckling till strategisk resurs***

—  
*Varumärkesarbete i svenska statliga bolag*

*Harald Faanes  
Christian Fredefors  
Andreas Helsing*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Magisteruppsats i företagsekonomi  
D-nivå, 30 ECTS*

*Uppsats nr 526  
Uppsala, 2008-06-30*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX- No.526 -SE

---



***The development of the brand towards a strategic resource***

–

***Brand management in Swedish public companies***

***Varumärkets utveckling till strategisk resurs***

–

***Varumärkesarbete i svenska statliga bolag***

***Harald Faanes, Christian Fredefors, Andreas Helsing***

***Handledare: Cecilia Mark-Herbert***

© Harald Faanes, Christian Fredefors, Andreas Helsing

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX- No. 526 -SE  
Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008

## Förord och information till läsaren

Vi vill i detta förord tacka de som hjälpt oss med detta examensarbete, även de som inte nämns vid namn. Ett stort tack till Mats Hanson på Green Cargo som gett detta uppdrag och Louise Gyll som har hjälpt oss hitta rätt i organisationen. Vidare vill vi tacka alla de informanter som tagit sig tid för intervjuer och samtal, vilket har varit avgörande för denna studie.

Vi vill ägna ett speciellt tack till MER och andra förtrodda som hjälpt och stöttat oss längs med vägen.

Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Cecilia Mark-Herbert som har ställt upp med sin tid och inspiration under studiens gång.

*Maj 2008, Uppsala*

*Harald Faanes, Christian Fredefors och Andreas Helsing*

## Strukna delar ur det publicerade examensarbetet

På grund av det avtal gällande tystnadsplikt som examensarbetarna och Green Cargo slutit, kan den del av arbetet som gäller fallföretaget inte publiceras. För att kunna publicera de delar som inte rör uppdraget från Green Cargo har därför vissa stycken strukits. Styckena innehåller sådant material som ur konkurrenssynpunkt kan bedömas som känsligt för Green Cargo. De stycken som tagits bort hade rubrikerna: "Studie av Green Cargo" (6.2), "Fallföretaget Green Cargo" (7.2) samt styckena där intervjuer med informanter presenterades (5.2 och 5.3).

Vi beklagar detta gentemot läsaren men hoppas att de delar som är publicerade kan erbjuda eftersökt information om hur B2B-marknadsföring i svenska statliga bolag ser ut 2008.

För ytterligare information om arbetet och förfarandet kontakta oss genom denna e-postadress: [xjobb08@gmail.com](mailto:xjobb08@gmail.com)

## Deleted parts of the released thesis

Due to a contract between the authors and Green Cargo, the parts containing the work done for the company will not be released in full. We apologize to the reader and hope that the released part containing our study of brand management in six Swedish public companies will be interesting and helpful.

Questions, please contact us by e-mail (as above).

*Juni 2008, Arvika/Stockholm/Uppsala*

*Harald Faanes, Christian Fredefors och Andreas Helsing*

# Summary

Today, Sweden has about forty companies owned by the government. These are active on markets with variable competition. Some have been given special areas of responsibility that in a practical notion make them monopolists. The period when most public companies were formed (and with that the following subjection to competition) during the nineties and early 2000's, forced the formerly protected businesses to act on the terms of the open market. Parallel to this development the brand has for the last twenty years evolved into something of great strategic importance for the business, including the business-to-businesses (B2B). This change has also had implications on how Sweden's government owned companies work.

The studied governments owned companies, including the government case firm (Green Cargo), are active on markets that demand increasingly more of the companies to reach the customers. The corporate brand's importance in government owned companies is relatively unknown. The difficulty, for the companies, lies in formulating their brand strategies to match the individual need of differentiation, coordination of communication and the overall competition.

The object of this paper is split into two parts. The first part is aimed at studying how six public companies in the present work with their brands on B2B-markets. The second part is aimed at studying possibilities to develop the case firm's, Green Cargo, brand in a given area of business contacts. The conclusions from the case firm study form a base for an activity plan, meant to be used within the case firm company. Since this plan might include sensitive information about the company, it is not included in this paper. The studies have been conducted through interviews with key personnel within the six public companies, with key personnel and customers of the case company. Theories on the subjects of the brand's function and consolidation within a B2B-company, business communication and relations have been used to form a framework for the study. The paper has two focus areas: Firstly through an illustration of how the six government owned companies work with their brand, second, on how the case firm Green Cargo has worked with their brand and how a brand strengthening program can be deployed in their case. In the latter focus area, a conceptual model has been assembled from the theoretical reference frame to analyze the case firm's work with the brand.

The conclusions of the study are divided along the two focus areas. In recent times, the brand's importance has grown inside the studied public companies and is increasing in the strategic areas of the businesses. How well the brand is integrated within the companies is, according to the authors' findings, dependent on the companies' competitive situations. In the study of the six companies no conclusions can be securely drawn regarding how government ownership affects brand management. Additionally, the study shows that the companies do not measure the brand's financial value but half of the questioned firms conduct surveys of their brand images. The findings of the second focus area of the study include; that the case firm's work with the corporate brand is well underway, but that it's lacking an overall strategy of conduction. Additionally the author has found that an efficient communications management is lacking, when handling information originating from within and outside of the company.

---

Key words: B2B-marketing, brand management, government owned companies, conceptual model, communication, logistics, rail transport.

# Sammanfattning

Sverige har idag ett 40-tal statliga bolag. Dessa är verksamma på marknader med varierande konkurrensutsättning och har i vissa fall blivit tilldelade speciella ansvarsområden. Bolagiseringen (och den påföljande konkurrensutsättningen) under 90- och början på 00-talen tvingade tidigare skyddade statliga verksamheter att agera utifrån marknadens förutsättningar. Parallellt med denna utveckling har varumärket de senaste 20 åren antagit en allt viktigare del av företags strategier för att nå nya kunder, så även i B2B-sammanhang. Detta har också påverkat hur de svenska statliga bolagen arbetar.

De undersökta statliga bolagen inklusive det statliga fallföretaget är idag verksamma på marknader som kräver allt mer av dem för att nå nya kunder. Varumärkets betydelse för statliga bolag är relativt okänt. Svårigheten för bolagen ligger i hur varumärkesarbete bör utformas för att matcha det enskilda bolagets behov av differentiering, kommunikations- samordning samt konkurrenssituationen.

Syftet med detta arbete är tvådelat. Dels att studera och återge en bild av hur sex statliga bolag för närvarande arbetar med varumärken på B2B-marknader. Dels också att undersöka fallföretaget Green Cargos möjligheter att utveckla bolagets varumärke i ett givet kundsegment. De slutsatser som fallstudien ger är grundläggande för en aktivitetsplan ämnad för internt användande i fallföretaget. På grund av att det kan förekomma företagskänsliga uppgifter i denna del av arbetet, kommer det inte att redovisas i examensarbetet.

Metoden för att genomföra dessa studier har varit att genomföra kvalitativa intervjuer med nyckelpersonal på sex statliga bolag, nyckelpersonal på fallföretaget samt bland fallföretagets kunder. Teorier om varumärkets funktion och stärkande i B2B-företag, kommunikation och relationer har använts för att ge ett ramverk åt problemen. Arbetet har två fokusområden; dels fokus på sex svenska statliga bolag vars varumärkesarbete och kommunikation har beskrivits och dels fokus på hur fallföretaget Green Cargo har arbetat med sitt varumärke och hur ett varumärkesstärkande arbete i deras tillfälle kan genomföras. I det senare fokusområdet har en konceptuell modell framtagits ur den teoretiska referensramen för att analysera fallföretagets varumärkesarbete.

Studiens slutsatser är uppdelade utifrån de två fokusområden som innefattas. Inom de studerade bolagen har varumärkets betydelse vuxit och blivit allt viktigare i det strategiska arbetet på senare tid. Hur väl integrerat varumärket är i detta finner utredarna beror på bolagens konkurrenssituationer. I studien av de sex undersökta bolagen går det inte att säkerställa om statligt ägande påverkar varumärkesarbetet. Studien har vidare visat att bolagen inte mäter varumärkets finansiella värde men i hälften av de undersökta mäts den image bolagen har hos sina kunder. De slutsatser som framkommer i studien av arbetets andra fokusområde innefattar att varumärkesarbete inom bolaget har påbörjats men att en övergripande strategi för tillvägagångssättet saknas. Vidare saknar fallföretaget en effektiv hantering av kommunikation som härstammar utanför respektive innanför bolaget.

---

Nyckelord: B2B-marknadsföring, varumärkesarbete, statliga bolag, konceptuell modell, kommunikation, logistik, järnväg.

# Termer och förkortningar

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CC	Corporate Communication
CSM	Customer Satisfaction Management
IMC	Integrated Marketing Communication
MAM	Major Account Manager
NKI	Nöjd Kundindex



# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 SYFTE	2
1.3 PROBLEM OCH UPPDRAG	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 DISPOSITION	3
<b>2 METOD</b>	<b>5</b>
2.1 VAL AV METOD	5
2.2 INSAMLING AV DATA	5
2.2.1 Användandet av fall	6
2.2.2 Kvalitativa intervjuer	6
2.2.3 Insamling av data från studieobjekt	6
2.4 KRITIK AV METOD	8
2.5 TROVÄRDIGHET	9
2.5.1 Källornas trovärdighet	10
<b>3 TEORI</b>	<b>11</b>
3.1 VARUMÄRKET	11
3.1.1 Begreppet varumärke	11
3.1.2 B2B- och B2C-varumärkning	12
3.1.3 Varumärkeskapital – Brand Equity	13
3.1.4 Varumärkets funktion	14
3.1.5 Varumärkets finansiella värde	15
3.1.6 Identitet, profil och image – varumärkets byggstenar	16
3.2 VARUMÄRKESUPPBYGGNAD	17
3.2.1 Varumärkesstrategier och varumärkesstyrning (brand management)	17
3.3 FÖRETAGETS VÄRDESKAPANDE KOMMUNIKATION	17
3.3.1 Corporate communication	17
3.3.2 Integrerad marknadskommunikation	18
3.3.3 Varumärkets betydelse i B2B-kommunikation	18
3.4 RELATIONER	19
3.4.1 Relationsmarknadsföring	19
3.4.2 Kundtillfredsställelse, CSM	20
3.5 KONCEPTUELL MODELL	20
<b>4 EMPIRISK BAKGRUND</b>	<b>25</b>
4.1 BOLAGSPRESENTATIONER	25
4.1.1 Apoteket	25
4.1.2 Akademiska hus	25
4.1.3 Företag X	26
4.1.4 Green Cargo	26
4.1.5 Posten	27
4.1.6 Vasakronan	27
<b>5 EMPIRISK STUDIE</b>	<b>29</b>
5.1 STATLIGA FÖRETAG	29

<b>6 ANALYS</b> .....	<b>37</b>
6.1 STUDIE AV SVENSKA STATLIGA BOLAG .....	37
<i>6.1.1 Akademiska Hus</i> .....	<i>37</i>
<i>6.1.2 Apoteket</i> .....	<i>38</i>
<i>6.1.3 Företag X</i> .....	<i>39</i>
<i>6.1.4 Green Cargo</i> .....	<i>40</i>
<i>6.1.5 Posten</i> .....	<i>41</i>
<i>6.1.6 Vasakronan</i> .....	<i>42</i>
<b>7 DISKUSSION</b> .....	<b>45</b>
7.1 SVENSKA STATLIGA BOLAG .....	45
<b>8 SLUTSATSER</b> .....	<b>49</b>
8.1 SLUTSATSER SVENSKA STATLIGA BOLAG .....	49
8.2 SLUTSATSER FÖR GREEN CARGO .....	49
<i>8.2.1 Generella slutsatser</i> .....	<i>49</i>
<i>8.2.2 Utvecklingsmöjligheter</i> .....	<i>50</i>
<b>EPILOG</b> .....	<b>52</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>59</b>
BILAGA 1 CONSUMER SATISFACTION MANAGEMENT (CSM) .....	59
BILAGA 2 INTERVJUMALL GREEN CARGOS KUNDER .....	63
BILAGA 3 INTERVJUMALL GREEN CARGOS MAM:S. ....	64
BILAGA 4 INTERVJUMALL STATLIGA FÖRETAG .....	66
BILAGA 5 BREV TILL STATLIGA BOLAG .....	68
BILAGA 6 BREV TILL GREEN CARGOS KUNDER .....	69

# 1 Inledning

*Detta kapitel ger en överblick över problembakgrund som leder fram till syfte och frågeställningar samt arbetets avgränsningar.*

---

Varumärkesarbete har tagit större plats i det strategiska arbetet på företag de senaste åren (DI:s varumärkesskola, 2007). Mycket arbete har lagts på konsumentmarknadsföring (B2C) inom privata bolag. Dess betydelse i "Business-to-Business"-marknadsföring (B2B) har hamnat i skymundan. Allt fler företag får dock upp ögonen för de konkurrensfördelar som det skapar i B2B-sammanhang. Varumärket blir ett sätt att differentiera ett företag eller produkt från konkurrenter och ge en varaktig konkurrensfördel. De värdeskapande egenskaper som genereras kan inte kopieras likt andra konkurrensfördelar. I Sverige finns ett flertal stora aktörer på marknaden som är helt eller delvis ägda av staten. Detta gör att det blir relevant att göra en närmare studie av rådande varumärkeshantering i den statligt ägda sfären.

Flera av de statliga företagen har lyckats väl på den konkurrensutsatta marknaden (pers. med., Hanson, 2008). Andra har varit tvungna att gå igenom perioder av kostnadskontroll och omläggning för att nå en konkurrenskraftig position. Däremot har allmänheten och intressenter, i media och på börser, kunnat se att denna typ av företag inte har haft större problem än andra att frambringe positiv uppmärksamhet (Näringsdepartementet, 2007). Detta vare sig det rört finansiellt genom kapital eller generellt i intressenters ögon. För att bibehålla och utveckla en konkurrenskraftig position kan företagen använda flera olika metoder, exempelvis marknadsföring och varumärkesstärkande aktiviteter.

## 1.1 Problembakgrund

Företag har ett stort behov av att synas, om företaget inte syns försvårar det möjligheten till framgång och ökar risken för utslagning ur en konkurrensutsatt marknad. En möjlighet att synas är att skapa ett varumärke för att framhäva och differentiera företaget.

Ett företags varumärke<sup>1</sup> ska vara positivt laddat och samtidigt kommunicera en "sann bild" av företaget. En aktuell image<sup>2</sup> är en förutsättning för att företaget ska bli sett av rätt kunder som efterfrågar de produkter som erbjuds (Aaker, 2002). Vid hög samstämmighet mellan företagets kommunikation och dess prestationer ökar det värdeskapande och förtroende som företaget söker. Ett "starkt varumärke"<sup>3</sup> påverkar företagets möjligheter att behålla befintliga kunder samt möjligheten att knyta till sig nya.

Om potentiella kunders bild av företaget inte stämmer överens med företagets önskade image kan företaget hamna i en svår position, både i frågan om att träffa rätt typ av kunder och via minskad attraktivitet på marknaden. Det är viktigt att beakta att image bara är något som existerar i intressenters ögon, vilket gör att marknadskommunikationen är kontextbunden i förhållande till bransch, företag och situation. Ett fungerande tillvägagångssätt som ett företag använt kan vara helt kontraproduktivt för ett annat, allt är beroende av hur det uppfattas av målgruppen.

---

<sup>1</sup> Läs mer om varumärket i kapitel 2.

<sup>2</sup> Läs mer om image i stycke 3.1.7.

<sup>3</sup> Ett starkt varumärke definieras som hög korrelation mellan identitet, image och profil (Ugglå, 2004), se även stycke 3.1.7.

De statligt ägda företagen har befunnit sig på monopol<sup>4</sup>- eller oligopolliknande<sup>5</sup> marknader. Det har bidragit till att varumärkesarbete har varit lågprioriterat. Kundrelationer och samarbeten har varit nära och långvariga, vilket har begränsat behovet av marknadsföring (pers. med., Hanson, 2008).

## 1.2 Syfte

Detta arbete utgörs av två studier. Dels en del som illustrerar hur sex svenska statliga bolag arbetar och har arbetat med sina respektive varumärken. Bolagen i studien är Akademiska Hus AB, Apoteket AB, Företag X<sup>6</sup>, Green Cargo AB (som även utgör fallföretag i studien), Posten AB och Vasakronan AB. I den andra delen av arbetet undersöks hur Green Cargo kan utveckla sitt varumärkesarbete för att öka sitt varumärkeskapital<sup>7</sup> inom ett visst kundsegment (se Stycke 1.4 och Figur 0 för disposition).

I och med att examensarbetet utgörs av två studier är syftet tvådelat. Studien av de statligt ägda bolagen syftar till att studera och illustrera hur dessa arbetar med sina varumärken på B2B-marknader. Fallstudien syftar till att undersöka möjligheterna för Green Cargo att utveckla varumärket för att stärka positionen i ett givet kundsegment. Fallstudiens slutsatser utgör sedermera grund i en, av utredarna framtagna, fristående aktivitetsplan för Green Cargos framtida varumärkesarbete. Aktivitetsplanen redovisas inte i examensarbetet av den anledningen att den innehåller företagskänsliga uppgifter.

## 1.3 Problem och uppdrag

Två frågeställningar, en för respektive studie, har formulerats för att utgöra grunden i arbetet. Den första frågeställningen behandlar sex bolag under statligt inflytande:

- *Hur utvecklar och arbetar statligt ägda företag med sina varumärken?*

Den andra frågeställningen har tillkommit tillsammans med uppdragsgivaren som tillika utgör fallföretag i examensarbetet:

- *På vilket sätt kan Green Cargo stärka sitt varumärke i de segment där företaget avser att växa?*

Den senare frågan har sitt ursprung i den ombildning som Green Cargo har genomgått under perioden 2001, då SJ Gods bolagiserades, till 2004, då Green Cargo för första gången uppvisade positivt resultat. Under den perioden har Green Cargo genomgått två faser. Faserna kan beskrivas som en inledande åtstramnings- och kontrollfas av kostnader därefter en expansiv fas som siktar på att öka lönsamheten och kvaliteten i företaget. Green Cargo rör sig nu in i en fas där de vill växa sig starkare. Bland annat genom att befästa de områden där de redan är etablerade samt öka kundbasen genom nya logistiklösningar. Företaget har fått indikationer om ett avstånd mellan den bild som Green Cargo vill kommunicera och kundernas tankar om koncernen. För att öka attraktiviteten hos nuvarande kunder och potentiella kunder, är målet att få en högre överensstämmelse mellan uppfattad och kommunicerad bild.

<sup>4</sup> På monopolmarknader agerar en ensam aktör. Kan uppstå genom stora inträdeskostnader för konkurrenter, reglering etc.

<sup>5</sup> Oligopol kännetecknas av att antalet säljföretag på marknaden är litet.

<sup>6</sup> Se Insamling av information från statliga bolag 2.3.3 för mer information.

<sup>7</sup> Läs mer om varumärkeskapital i stycke 3.1.4.

## 1.4 Avgränsningar

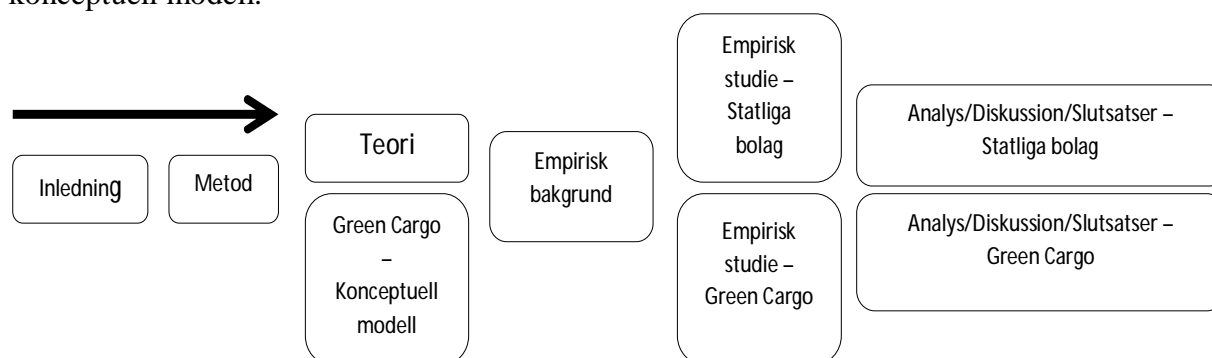
De avgränsningar som gjorts i referensramen beror delvis på arbetets begränsade tidsram, 20 veckor, samt vad som varit av intresse för uppdragsgivaren. Utredarna har valt att utelämna organisationsteori, såsom ledarskap, kultur och påverkan på enskilda individer inom organisationen. Dessa studieområden har valts bort beroende på ett effektivt genomförande av studien skulle försvåras samt att det företagsekonomiska perspektivet skulle luckras upp. Vidare har den valda teorin använts för att beskriva hur ett företag kan använda varumärket för att stärka och bibehålla sin position på marknaden. Forskningsområdet är relativt nytt vilket har påverkat referensramen. De referenser utredarna har haft att tillgå har i vissa tillfällen varit tidiga studier inom applicerade områden. Tidsramen har även begränsat arbetets omfattning, detta gällande mängden behandlad data och möjligheterna att kunna boka intervjuer med relevanta informanter.

Antalet djupintervjuer på svenska statliga bolag har begränsats till sex marknadsförare och marknadskommunikatörer som bedömts relevanta för undersökningen. Dessa har valts i syfte att bredda inblicken i olika typer av varumärkesarbete då bolagens situationer skiljer sig åt. De sex bolagen återfinns på marknader med olika konkurrensgrad, allt från monopolliknande situationer till marknader där fri konkurrens råder. Det material som insamlats har framtagits för att ge en intern bild av bolagens varumärkesarbete. Således har inte bolagens image undersökts.

Vad gäller fallföretaget hade det vid studiens utförande, januari till maj 2008, affärskontakter inom de marknadssegment som studien omfattar. Green Cargos målsättning var att öka samarbetet med dessa kontakter, varför de utsåg vilka kundföretag som skulle ingå i studien. Dessa kontakter är således inte slumpässigt utvalda. Djupintervjuer, 15 till antalet, har genomförts med affärskontakter, inom det ovannämnda specifika marknadssegmenten. Vidare har sex Major Account Managers, MAM:s, inom fallföretaget med anknytning till dessa affärskontakter intervjuats.

## 1.5 Disposition

Studiens struktur kan följas i figur 0. Dispositionen är uppställd utifrån studiens två områden. I studiens inledning presenteras syftet och de frågeställningar som behandlas i studien. Därefter följer beskrivningen av de metoder som använts i studien. I det påföljande teorikapitlet presenteras den teoretiska referensramen för detta arbete vilket sammanfattas i en konceptuell modell.



Figur 0. Disposition för studien.

Modellen används för att studera fallföretagets varumärke. I den empiriska bakgrunden presenteras information om de statliga bolagens marknadssituation respektive verksamhetsområde. Vidare följer en sammanställning av de empiriska material som utredarna insamlat, dels från studien av de statliga bolagen samt för studien av fallföretaget. Det empiriska materialet analyseras med hjälp av det teoretiska ramverket och den konceptuella modellen. Resultatet från analysen diskuteras och sammanfattas i arbetets slutsatser.

## 2 Metod

*I detta avsnitt presenteras de metoder som använts för att samla in data och hur denna sedan analyserats. Läsaren finner även motivering till forskningsmetoder samt kritik mot dessa.*

---

### 2.1 Val av metod

Det är viktigt att ta med i betraktningen av insamlat material att empiri är en färskvara. Omvärlden förändras snabbt vilket gör att tillgången på användbart material är begränsat till situation och tid (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

Studien har genomförts med hjälp av intervjuer med speciellt utvalda informanter. Valet av en kvalitativ metod har gjorts på grund av att den information utredarna söker innehas av ett fåtal nyckelpersoner. Anledningen till att ett kvantitativt studium valdes bort var att vald metod ger ett högre informationsvärde (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997) samt att fallföretaget inte var intresserat av en sådan studie. Syftet med att använda intervjuer var att skapa en inblick i fallföretagets verksamhet och arbetssätt inom försäljnings- och marknadsavdelningar.

Övergripande har begreppen varumärke, varumärkeskommunikation och relationsmarknadsföring studerats. Under hela arbetsprocessen har information insamlats från litteratur, artiklar, relevanta internetkällor och media rörande de övergripande begreppen. Denna information har sedan legat till grund för den konceptuella modellen<sup>8</sup> och vidare varit teoretiskt ramverk i analysen.

### 2.2 Insamling av data

Insamlingen av empiriskt förstahandsmaterial inleddes med en teorigenomgång följt av en referensramsbildning. Utifrån denna togs frågeformulär för de respektive undersökningsområdena fram. Därefter kontaktades informanterna per telefon för bokning av telefonintervjuer och personliga möten. Övergripande information skickades på förhand för att förbereda informanten. Intervjuerna genomfördes allteftersom informanterna gav möjlighet till detta. Efter respektive avslutad intervju transkriberades det inspelade materialet och skickades till informanten för verifiering. Efter överenskommelse med informanterna har det transkriberade materialet automatiskt verifierats en vecka efter utsändelsen.

Telefonintervjuer, personliga möten och ”open-end”<sup>9</sup>-frågeformulär har gett primära empiriska data. Att denna metod för frågeformulär använts beror på att utredarna stod i en asymmetrisk informationssituation, då informanterna förfogade över större kunskap om egen verksamhet. Open-end frågor leder till möjligheter att gå djupare in i eventuella intressanta infallsvinklar. Frågeformulären återfinns i Bilaga 2-4. De har utformats med hjälp av referensramen och efter fallföretagets behov. I takt med att empirisk mättnad uppnåtts samt nya fakta framträtt har intervjuunderlaget utvecklats något. Data har insamlats från följande tre kategorier; statliga företag, fallföretagets kunder samt säljare på fallföretaget.

---

<sup>8</sup> Läs mer om den konceptuella modellen i Stycke 3.5.

<sup>9</sup> ”Open-end”-frågor, se vidare Magne-Holme & Krohn-Solvang (1997).

### 2.2.1 Användandet av fall

I denna studie används fallstudier på två olika sätt. Delvis som *illustration* (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Även som ett led i utvecklingsarbetet mot en aktivitetsplan för det detaljstuderade fallföretaget, så kallad *aktionsforskning* (*Ibid*). Illustration innebär att fallstudien illustrerar och förtydligar delar av teori och resultat i organisation och tar fram nya begrepp om hur det studerade företaget fungerar, utan att direkt försöka förklara orsaks-sambandet.

Ett vanligt problem med fallstudier är svårigheten med säkerställandet av validiteten i insamlat material. Enligt Yin (1994) finns tre sätt att öka validiteten; det första är att ha ett flertal källor. Det andra är att låta källorna ta stöd i varandras uttalanden *ex post*, således ge ett sammantaget trovärdigt bevis. Det tredje är att låta informanter som bidragit med information att i efterhand verifiera tolkningen av det empiriska materialet.

### 2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Utredarna har genomfört närmare 30 intervjuer med personer inom Green Cargo samt de utvalda statligt ägda företagen. Urvalet av informanter, för de statligt ägda bolagen, har gjorts genom att utredarna sökt personer med rätt inblick (informations- och marknadsansvariga) i företagets marknadsföring. Därefter skickades e-post med inledande information om studiens syfte. Detta gjordes för att intervjupersonen skulle kunna avgöra om denne var rätt person att svara på studiens frågor, och i så fall ge mer relevanta svar. Samtliga informanter ansåg sig vara lämpade för studien. Risken att påverka informanten (företagsinformationen kan bli överdrivet positiv) har vägts mot möjligheten att få mer specifika svar. (Magne-Holme & Krohn-Solvang, 1997)

### 2.2.3 Insamling av data från studieobjekt

#### *Insamling av data från fallföretaget*

Utredarna har getts tillgång till empiriska andrahandsdata, bland annat internt material. Vidare har dessa dokument rörande interna och externa intressenters uppfattning av fallföretagets varumärke, organisation och verksamhet studerats. Detta material har använts för att ge utredarna en bakgrundsbild av fallföretaget samt i framtagandet av frågeformulär. Materialet återfinns inte i litteraturförteckningen då det inte refereras direkt till i arbetet.

Direkt härledd ur bakgrundsbilden identifierades områden för undersökning. Inledningsvis undersöktes och analyserades företagets identitet (genom intervjuer med informanter med ansvar för varumärkesarbete och kommunikation). Vidare undersöktes profil (genom intervjuer med företagets Major Account Managers, MAM:s) samt image (genom intervjuer med kunder inom det specifika marknadssegmentet). Slutligen användes den konceptuella modellen för att finna och påvisa utvecklingsmöjligheter i fallföretagets varumärkesarbete. Intervjuer med MAM:s har genomförts för att få en bild av hur tillvägagångssättet för att sälja Green Cargos produkter ser ut, se Tabell 1 för intervjudetaljer. Vidare har intervjuerna gett underlag till den analys av hur Green Cargo jobbar med sitt varumärke och hur företagets profil kommuniceras.

Det empiriska förstahandsmaterialet har analyserats med hjälp av referensramarna och fallföretagets önskemål för att svara på frågeställningen. Intervjuerna genomfördes antingen



per telefon eller vid personliga möten. Dessa intervjuer spelades in för att kunna transkriberas och senare valideras.

Urvalet av intervjuade kunder framtogs direkt av Green Cargo och var direkt kopplade till företagets MAM:s. Detta underlättade för utredarna att komma i kontakt med relevant personal på kundföretagen. Tabell 2 redogör för intervjudatum och tillvägagångssätt.

**Tabell 1.** Datum och metod för genomförande av intervju med Major Account Managers på Green Cargo

<b>Befattning</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Intervjumetod</b>
<b>Major Account Manager 1</b>	25/2-2008	Personligt möte
<b>Major Account Manager 2</b>	3/3-2008	Telefon
<b>Major Account Manager 3</b>	4/3-2008	Telefon
<b>Major Account Manager 4</b>	5/3-2008	Telefon
<b>Major Account Manager 5</b>	13/3-2008	Telefon
<b>Major Account Manager 6</b>	14/3-2008	Telefon

**Tabell 2.** Datum och metod för genomförande av intervju med informanter bland Green Cargos kunder.

<b>Informant</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Intervjumetod</b>
<b>Kund 1</b>	7/3-2008	Telefon
<b>Kund 2</b>	26/3-2008	Telefon
<b>Kund 3</b>	26/3-2008	Telefon
<b>Kund 4</b>	10/3-2008	Telefon
<b>Kund 5</b>	13/3-2008	Telefon
<b>Kund 6</b>	3/4-2008	Telefon
<b>Kund 7</b>	14/3-2008	Telefon
<b>Kund 8</b>	7/3-2008	Telefon
<b>Kund 9</b>	6/3-2008	Telefon
<b>Kund 10</b>	4/3-2008	Telefon
<b>Kund 11</b>	14/3-2008	Telefon
<b>Kund 12</b>	26/3-2008	Telefon
<b>Kund 13</b>	31/3-2008	Telefon
<b>Kund 14</b>	25/3-2008	Telefon
<b>Kund 15</b>	2/4-2008	Telefon

#### *Information från Green Cargos interna källor*

Utredarna har haft tillgång till intern information från Green Cargo samt från konsultarbeten. Detta användes för att bilda en uppfattning av situationen inom företaget. Vidare nyttjades denna information tillsammans med referensramen, som grund för intervjufrågor till de utvalda informanterna. Den interna informationen är delvis sekretessbelagd och spridningen av känslig information har reglerats av ett avtal mellan utredarna och företaget. Detta begränsar möjligheterna för utomstående att sätta sig in i de empiriska data som insamlats om fallföretaget Green Cargo.

#### *Insamling av data från statligt ägda bolag*

Andrahandsdata har insamlats genom företagets hemsidor, information som utredarna mottagit av informanter samt oberoende informationskällor såsom dagspress, affärspress etc.

Primär empirisk data insamlades genom intervjuer av informanter inom de utvalda statliga bolagen, se Tabell 3. Att dessa bolag valdes beror på deras respektive nuvarande och tidigare marknadssituation.

- Akademiska Hus AB valdes för att deras marknad har blivit mer konkurrensutsatt de senaste åren.
- Apoteket AB valdes då bolaget står inför en avveckling av det statliga ålagda monolet som det satts att förvalta.
- Företag X valdes då det i likhet med fallföretaget bedriver B2B-marknadsföring med relationsskapande inslag.
- Posten AB valdes då bolaget genomgått stora förändringar både på organisationsnivån samt på marknadsnivån.
- Vasakronan AB valdes på grund av sitt varumärkesarbete som har vunnit stor uppmärksamhet.

**Tabell 3.** Företag och intervjuade informanter i studien av de statligt ägda bolagen

<b>Företag</b>	<b>Informant</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Intervjumetod</b>
<b>Akademiska Hus</b>	Pia Aronsson, Informationsansvarig Region Uppsala	17/3-2008	Personligt möte
<b>Apoteket</b>	Maria Mårfält, Marknadssamordnare	7/3-2008	Telefon
<b>Företag X</b>	Informant X, Informationsansvarig	6/3-2008	Telefon
<b>Green Cargo</b>	Mats Hollander, Informationschef	17/3-2008	Personligt möte
<b>Green Cargo</b>	Jan-Ola Wede, Marketing Manager Logistics	28/3-2008	Telefon
<b>Posten</b>	Thomas Bjällerstedt, Designansvarig	10/3-2008	Telefon
<b>Vasakronan</b>	Bengt Möller, Informationsdirektör	26/2-2008	Telefon

Informanterna har insyn i företagets varumärkes- och organisationsarbete. Det har gett utredarna god inblick i hur det studerade området fungerar inom dessa företag. Intervjuerna har gjorts per telefon eller vid personliga möten. Valet av intervjuform grundades på var i Sverige intervjupersonen arbetar, dennes möjlighet att avsätta tid för en personlig intervju samt utredarnas tidsschema. Intervjuerna spelades in för att kunna transkriberas och verifieras. Detta för att minska risken för missförstånd och därmed öka validiteten i det insamlade materialet.

## 2.4 Kritik av metod

Examensarbetet har framför allt genomförts på uppdrag av ett fallföretag. Detta innebär risker för snedvridning av uppdraget och informationen från företaget samt i tolkningen av information som sedan vidareförs i arbetet.

Valet av kvalitativa open-end-intervjuer innebär problem. Dels på grund av risk för påverkan av intervjuobjekten, så kallad intervjuareffekt, och även problem med trovärdigheten i den framtagna informationen. Företagskänsliga uppgifter har diskuterats under intervjuerna med företagets medarbetare. Uppgifterna kan därför inte presenteras i sin helhet i examensarbetet.

Ett av de intervjuade statligt ägda bolagen (Företag X) har anonymiserats i efterhand på grund av önskemål från informanten. Denne har angett att bolaget under studiens utförande genomgick en omvandlingsfas, vilket kunde medföra att intervjumaterialet inte över längre perioder kunde ses som aktuellt.

Detta arbete har utförts av tre utredare vilket innebär vissa fördelar och nackdelar. Fördelarna är att utredarna haft möjligheten att sinsemellan diskutera information och teorier som behandlats. Det medför möjligheter till att flera åsikter provas och att det framtagna materialet granskas närmare än vid enskilt arbete. Utredarna har genomfört närmare 30 intervjuer under en relativt kort tidsperiod. Gruppens storlek har gjort det möjligt att hålla ett högt arbetstempo i andra delar av arbetet parallellt med intervjuerna. Riskerna med att arbeta i grupp är att koordineringen av arbetet försämras, vilket bland annat kan leda till att den ”röda tråden” försvinner. Denna risk har dock minimerats genom att utredarna tillsammans analyserat samtliga delar av arbetet.

## 2.5 Trovärdighet

En studies trovärdighet utgörs av en medvetenhet om fördelar och nackdelar i dess utförande. Trovärdigheten stärks genom att vara tydlig i metodbeskrivningen gällande genomförandet. För att bibehålla en god kvalitet genom hela studien krävs en kontinuerlig validering av användandet av det insamlade materialet.

Enligt Kvale (1997) har antalet intervjupersoner ingen större betydelse. Han menar att en utredare ska intervju så många personer som det krävs för att få svar på det som söks. I studien av statliga bolag har utredarna sökt information gällande deras arbetssätt med varumärke och marknadsföring. Intervjuer gjordes på sex statliga bolag för att se hur just dessa bolag agerar, alltså inte för att generalisera statliga bolags varumärkesarbete. I förhållande till syftet har antalet utförda intervjuer bedömts som tillräckligt. En potentiell svaghet i intervjumaterialet är att två informanter inom samma företag kan svara olika på samma frågor, vilket kan tyda på att informanterna låter sig påverkas av personliga åsikter (Rossomme, 2003). Problemet uppstår när endast en av de hypotetiska informanterna intervjuas och att dennes ord ”tas som sanning”.

I studien av fallföretaget har utredarna bland annat undersökt företagets identitet, profil och image. För att undersöka detta har informanter, internt och externt, intervjuats. Internt intervjuades informanter till dess att informationen var tillräcklig för att härleda en bild av företagets identitet och profil. Parallellt med detta intervjuades ett givet urval av kundinformanter. När dessa intervjuer var färdigställda och verifierade kunde en trovärdig bild av företagets image återges.

För att nå empirisk mättnad krävs tillräckligt många intervjuer för att svar från informanter skall återkomma (Strauss & Corbin, 1998). På grund av arbetets begränsningar gällande resurser och tid kan inte utredarna med säkerhet hävda att insamlat material är mättat i alla avseenden. Däremot har utredarna uppnått empirisk mättnad i vissa frågor. När så skedde

ställdes ytterligare frågor för att få en mer utvecklad bild. Detta har således gett möjligheter för utredarna att vidga studien.

### 2.5.1 Källornas trovärdighet

Idén för detta arbete väcktes under ett samtal med Mats Hanson, Marketing & Sales Director, på Green Cargo (pers. med., 2008). Under detta samtal fick utredarna ett uppdrag av Green Cargo att undersöka hur utvalda kunder och prospekt uppfattar företaget. Vidare hur Green Cargo skulle kunna förbättra sitt varumärkesarbete och relationen med dessa kunder.

Utredarna är medvetna om att alla informanter ger subjektiva perspektiv, information om fallföretaget, såväl som från övriga statligt ägda bolag. Informanterna på företagen står i beroendeställning till sin arbetsgivare och det är därför tänkbart att de påverkas av detta. För att få så trovärdig information som möjligt har intervjupersonerna fått välja om de ska vara anonyma eller ej. Anonymitet utlovades till de informanter som önskade detta. Informanterna inom respektive statliga bolag har blivit ombudda att delta med sina namn och företagsnamn för att ge studien mer lättillgänglig och intressant. En av dessa informanter har dock avböjt att delta med företags- och egennamn, vilket har hörsammats av utredarna. Dessa tillvägagångssätt har lett till en större trovärdighet i studien.

Risk föreligger för att de sex statligt ägda företagens informanter ser intervjuerna som en möjlighet att visa sitt och företagets mest positiva sidor, varför viktig information (negativa aspekter) kan ha utelämnats under intervjuerna. Arbetets trovärdighet riskeras även inom den studie utredarna har utfört inom Green Cargo. Informanterna kan se samma möjlighet som nämns ovan. Det kan även vara tänkbart att individer inom Green Cargo vill framställa sig ur ett så positivt ljus som möjligt.

## 3 Teori

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensram som utgör grunden för analysarbetet. Kapitlet är uppdelat i fem stycken som vart och ett ger en bakgrund till begrepp och teoretiska modeller. Styckena avhandlar begreppen varumärke, varumärkesuppbyggnad, kommunikation och relationsmarknadsföring. Teorikapitlet sammanfattas i en av utredarna framtagen konceptuell förklaringsmodell.*

---

### 3.1 Varumärket

Följande stycke behandlar begreppet varumärke. Hur det definieras, vad som skiljer varumärket åt i B2C- och B2B-sammanhang, varumärkeskapital, varumärket funktion och slutligen dess finansiella värde.

#### 3.1.1 Begreppet varumärke

Intresset för varumärken har ökat kraftigt under de senaste åren, något som kan ses som ett resultat av den ökade konkurrensen och globaliseringen av marknaden (Uggla, 2004). Detta har bidragit till att flertalet företag har börjat beakta varumärket som sin viktigaste tillgång. Detta har i sin tur bidragit till att de arbetar aktivt med att bygga och vårda sina varumärken för att öka dess värde. En av de största anledningarna till att varumärket blivit så viktigt, är att det till skillnad från varor och tjänster inte går att kopiera eller differentiera (Lamons, 1998). Det finns ingen enhetlig definition av vad ett varumärke egentligen är. Nedan återges tre exempel på definitioner som sammantaget ger definitionen som detta arbete vilar på. Definitionerna förklarar mer eller mindre att varumärket är något som differentierar en aktör från dess konkurrenter samt innefattar ett löfte om hur företaget ska agera.

American Marketing Association, AMA, (www, AMA, 1, 2008) har gett följande definition på varumärket:

*“A name, term, sign, symbol or any other feature that identifies one seller's product or service as distinct from those of other sellers.”*

Ovanstående definition är lik Kotlers definition (1999, 571):

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

Schultz och Schultz (2000, 23) vidgar begreppet och menar att det innefattar ytterligare en aspekt:

*“The [corporate] brand is a promise and it is a promise we must keep. There is no difference between who we are and what we sell.”*

Med andra ord bör varumärket ses som ett komplext begrepp som inte enbart kan ses ur en synvinkel. De ovanstående definitionerna är som synes inte heller avgränsade till att specifikt beskriva vare sig *B2C*- eller *B2B-varumärkning*. Dessa begrepp beskrivs vidare i stycke 3.1.2.

### 3.1.2 B2B- och B2C-varumärkning

Samma termer och teorier kan användas när det gäller marknadsföring för både B2B och B2C (Axelsson & Agndal, 2005). De påstår dock att det finns skillnader mellan marknadsföringen i de båda ämnesområdena. B2B-marknadsföring sägs vara mer koncentrerad och delar inte formen med massmarknadsföring. Målgruppen för B2B-marknadsföring är inte i lika stor som den på B2C-marknaden (Axelsson & Agndal, 2005 och Fill, 2005).

Tidigaste teoribildningen kring B2B-varumärkning togs fram på 90-talet. Tidigare har varumärkesarbete framför allt inriktats på B2C-varumärken (Lamons, 1998). Varumärkesarbetet inom B2B har på senare år blivit allt viktigare då det visat sig att differentiering även i dessa marknader ger en effektiv fördel gentemot konkurrenter. Att varumärkning inom B2B är lika viktigt som inom B2C förespråkas av ett flertal författare, bland annat Mudambi (2002) och Oliva (www, AMA, 2, 2008).

Traditionellt sett har B2B-företagens varumärkning sträckt sig till relativt enkla verktyg såsom de klassiska 4P:na, men de blir på dagens komplexa marknader oprecisa verktyg. Schultz & Schultz (2000) anser att studier rörande varumärkesarbetet på B2B-marknader tidigare har byggts på mindre fallundersökningar där företaget undersökts från utsidan. Vidare menar de att forskning kring B2B-varumärkning är begränsad, att tillgängligt material varit tillfälligt och av låg kvalitet och att de empiriska resultaten av undersökningarna på grund av detta inte kunnat sättas i ett sammanhang.

För att om möjligen skapa en tydligare bild av B2B- och B2C-varumärkning jämförs respektive karakteristika i Tabell 4 nedan:

**Tabell 4.** Åtgärder för varumärkesbyggande på B2B- respektive B2C-marknader (Mudambi, 2002, 527)

B2B-varumärkning	B2C-varumärkning
<i>Varumärkning på produktnivå, tender, pekar mot varumärkning på koncernnivå.</i>	<i>Varumärkning på moderföretagsnivå och mer experimentella projekt på produktnivå.</i>
<i>Varumärkets attribut syftar att ge kunderna upplevelser av det emotionella och självförverkligande slaget.</i>	<i>Kunder betonar riskreduktion, mindre tonvikt på självförverkligande attribut.</i>
<i>Strävan efter minskning av varumärkesportföljen.</i>	<i>Tilltagande antal varumärken i portföljen tack vare samgående eller uppköp.</i>

Den största skillnaden utgörs av att varumärkningen på B2C-marknaden sker på produktnivå, med andra ord representeras varumärket ofta av en produkt (Mudambi, 2002). På B2B-marknaden innebär varumärkning att hela företaget står under samma varumärke och således representeras varumärket av allt som tillhör företaget, till exempel produkten, personalens bemötande och miljöarbete. Alltså har aktörer på B2B-marknaden oftast ett enda varumärke att vårda. Detta till skillnad från företagen på B2C-marknaden som ofta har ett bredare spektrum av varumärken som positioneras och används på olika sätt.

Gummesson (1998) anser att uppdelningen mellan B2B- och B2C-varumärkning är onödig. Detta får medhåll i Urdes (1999) forskning inom samma område. Urde menar att varumärket bör ses som en integrerad del i de centrala processerna inom organisationen, oavsett vilken typ av produktmarknad företaget verkar på. Gummesson (1998) och Urdes (1999) observationer om B2B- och B2C-varumärkning har legat till grund för studiens empiriska, analytiska och resultatmässiga delar. Teorierna kring varumärket har således behandlats som ett område, utan åtskillnad mellan B2B- och B2C-marknaderna.

### 3.1.3 Varumärkeskapital – Brand Equity

Varumärkeskapital eller brand equity är sedan 1990-talet ett fokusområde inom marknadsföringen som det varit stort intresse kring. Varumärkeskapital diskuteras bland annat av Keller (1993), Aaker (1996), Melin (1999) samt Schultz *et al.* (2000). Begreppet kan ses som en samlad benämning ur både företags och köparens synvinkel. Varumärkeskapital saknar dock en definition som innefattar samtliga användare, en möjlig definition är:

*“Brand equity is defined in terms of the marketing effects uniquely attributable to the brand – for example, when certain outcomes result from the marketing of a product or service because of its brand name that would not occur if the same product or service did not have that name”* (Keller, 1993, 1).

Med andra ord genererar varumärket ett mervärde. Melin (1999) menar att mervärde och varumärkeskapital kan kopplas närmare samman. Vid köp av snarlika produkter spelar varumärket och dess innebörd en större roll än med differentierade produkter. Varumärkeskapital bär med sig både varumärkets värdeskapande funktion och styrka. Om produkter skapar värde hos konsumenten skapar det indirekt ett värde hos producenten, vilket i sin tur skapar en lojalitet till producenten som ligger varumärkeskapital nära.

Aaker (1996) menar att begreppet varumärkeskapital utgörs av fyra övergripande komponenter. I sin varumärkeskapital-modell är varumärkeslojalitet, -kännetdom, -association och upplevd kvalitet de komponenter som bygger upp varumärkeskapital.

- *Varumärkeslojalitet* visar att varumärkets värdeskapande funktion till stor del utgörs av den kundlojalitet som skapas.
- *Varumärkeskännetdom* beskriver hur väl varumärket är etablerat i köparens medvetande.
- Vilka attityder och åsikter som förknippas till varumärket beskrivs av graden av *varumärkesassociation*.
- Den *upplevda kvaliteten* är i många fall avgörande för konsumentens val, en hög upplevd kvalitet attraherar kunder.

Aaker (1996) nämner även ”andra märkestillgångar” som en femte komponent men utvecklar inte begreppet nämnvärt. Den bygger på andra tänkbara konkurrensfördelar såsom distributionstillgångar och patent. Denna komponent kommer inte behandlas vidare i arbetet.

Melin (1999) har bearbetat Aakers varumärkeskapital-modell. Den är något modifierad på grund av att Melin anser att Aakers modell saknar vissa komponenter. Den stora skillnaden mellan de båda modellerna är att Melin sammanlänkar de fyra (fem) komponenterna sinsemellan. Dessa komponenter är de som sedan ger värde till konsumenten som i sin tur skapar värde åt företaget. Sammantaget menar Melin (1999) att de komponenter som

genererar högst intäkter för det enskilda företaget bör profileras i större utsträckning. Detta varierar dock med företagets verksamhetsområde, situation och marknad. Alla komponenter fungerar i ett sammanhang och bör beaktas om företaget ska ackumulera ett stort varumärkeskapital och skapa ett starkt varumärke. Ett varumärke med stort varumärkeskapital är en värdefull konkurrensfördel för företaget eftersom ett starkt varumärke gör att konsumentens medvetenhet ökar och lojaliteten gentemot företaget eller branschen stärks (Aaker, 1996).

### 3.1.4 Varumärkets funktion

Varumärkning används av företag som informationsbärare för att öka kundens igenkännande av företaget och dess produkter. Starka varumärken bidrar till att ge positiva associationer, öka trovärdigheten och därmed få lojala kunder (Aaker, 1996, Kapferer, 1997, De Chernatony & McDonald, 1998 och Keller, 2003).

Ett starkt varumärke är viktigt på både B2C- och B2B-marknader, men av olika anledningar. När ett företags identitet, image och profil överensstämmer väl uppnås ett starkt varumärke (Uggla, 2004). Det gäller att skapa en relation mellan mottagare och avsändare som bygger på tillförlitlighet och förtroende (Keller, 2003). Det handlar även om att skapa en unik position på marknaden och bygga ett varumärke som särskiljer företaget från dess konkurrenter. Utmaningen för de som arbetar i den säljande organisationen är att kommunicera de delar som utgör ett starkt varumärke. Detta genom att säkerställa att konsumenterna har positiva associationer med produkter och tjänster gällande önskningar, känslor, image, förhoppningar, förväntningar, åsikter som kopplas till varumärket.

Varumärkets betydelse är densamma oavsett om det rör vanliga konsumenter eller professionella kunder (www, Brand Cannel, 1, 2008). Med andra ord bör varumärket och arbetet kring det sättas högt upp på prioriteringslistan. Möjligheterna till så kallad premiumprissättning vid ett starkt varumärke finns både på B2C- och på B2B-marknaden.

Varumärket fungerar inte enbart som informationsbärare. Kapferer (1997) listar åtta funktioner och deras respektive värdeskapande effekt, se Tabell 5.



**Tabell 5.** Kapferers (1997, 30) lista över funktioner som syftar till att visa den nytta varumärket skapar för konsumenten

Funktion	Effekt
<i>Identifierbar:</i>	<i>Att snabbt kunna identifiera den eftersökta produkten.</i>
<i>Praktisk:</i>	<i>Att möjliggöra tids- och energibesparingar genom identiska återköp och lojalitet.</i>
<i>Förutsägbar:</i>	<i>Att vara säker på att få samma kvalitet oavsett var man köper produkten.</i>
<i>Optimal:</i>	<i>Att vara säker på att man köper den bästa produkten i kategorin.</i>
<i>Karakteriserbar:</i>	<i>Att få bekräftelse på sin självbild eller den bilden av dig själv du visar andra.</i>
<i>Beständig:</i>	<i>Tillfredsställelse genom förtroende och intimitet med det varumärket man använt under längre tid.</i>
<i>Njutbar:</i>	<i>Tillfredsställelse förknippad med varumärkets attraktivitet, dess logo, kommunikation etc.</i>
<i>Etisk:</i>	<i>Tillfredsställelse förknippad med varumärket i dess relation till samhället.</i>

Dessa funktioner syftar till att visa nyttan för konsumenten på B2C-marknaden. Men tankesättet bör dock även kunna appliceras på B2B-marknaden. En professionell köpare på B2B-marknaden torde ha lika stor nytta av praktisk, garanti, optimering, kontinuitet och etik som en privatkonsument.

Enligt Murphy (www, Vista Consulting, 1, 2008) bidrar det starka varumärket på B2C-marknaderna till att uppmuntra konsumenten till köp, vara lojal och möjligtvis betala mer (prispremium). Men då det rör B2B-marknaden innebär ett starkt varumärke att företaget blir taget i åtanke, dock inte nödvändigtvis att det blir valt, det vill säga bli leverantör. Murphy (www, Vista Consulting, 1, 2008) menar även att professionella köpare är mer rationella när de väljer en produkt eller tjänst åt sitt företag och således inte påverkas på samma sätt som en privat konsument. Detta med anledning av att de är motiverade av att spara pengar, öka produktiviteten eller höja vinsten. Privatkonsumenter motiveras istället av begär, stil och prestige. Av denna anledning anser Murphy (*Ibid.*) att ett starkt varumärke är av vikt för att göra ett bra första intryck. Den helt avgörande faktorn som varumärket utgör i många B2C-marknader saknas i B2B-kontexten.

### 3.1.5 Varumärkets finansiella värde

Keller (1993) menar att varumärket kan vara ett företags högst värderade tillgång när det gäller att förbättra effektiviteten av marknadsföringen. För att stärka ett varumärke kan marknadsförarna använda sig av olika åtgärder såsom annonskampanjer, relationsmarknadsföring etc. dessa i sig är också viktiga att kunna mäta resultatet av i finansiella termer. Den finansiella värderingen av varumärket är en fråga som påverkar hur viktig företagen bedömer varumärkets kapital. Det är en relativt enkel bedömning att göra då det rör sig om uppköpta varumärken (Melin, 1999). Detta då anskaffningskostnaden antas vara densamma som värdet

på varumärket. När värderingen gäller varumärken som utvecklats av företagen själva blir det annorlunda. Värdering kan då vara baserat på till exempel CSM<sup>10</sup>-system (Rossomme, 2003).

Varumärkesvärderingar har också blivit allt mer vanliga (Melin, 1999). Dessa kommuniceras till externa intressenter och kan på så sätt förändra börsvärde etc. Det finns en klar koppling mellan varumärkets styrka, i konkurrenssituationer, och varumärkets värde. De värderingar som görs för att skatta ett varumärke är subjektiva utvärderingar byggda på uppskattade styrkor och svagheter.

### 3.1.6 Identitet, profil och image – varumärkets byggstenar

Varumärket baseras på dess identitet, image och profil. Där dessa tre byggstenar möts bildas det ”territorium”, överlappningen mellan identitet, profil och image, som beskriver varumärkets styrka, se Figur 1. Ju större territorium desto starkare varumärke.



**Figur 1.** Varumärkets byggstenar. Överlappande område i den högra figuren anger varumärkets styrka (Pringle & Thompson 1999, 155).

Företagets identitet, dess faktiska värden och förmågor, definieras enligt Balmer (2001, 308) som:

*“An organization’s identity is a summation of those tangible and intangible elements which make any corporate entity distinct. It is shaped not only by the actions of corporate founders and leaders, by tradition and the environment, but also by the mix of employee values and affinities to corporate, professional national and other identities. It is multidisciplinary in scope and is melding of strategy, structure, communication and culture...”*

Nationalencyklopedins (www, NE, 1, 2008) definition av företagets profil:

*“Företagets profil beskriver hur företaget uppfattar sig självt och hur det vill vara.”*

Företagets image uttrycker hur företaget faktiskt uppfattas, det kan definieras som (www, AMA, 3, 2008):

*“The perception of a brand in the minds of persons. The brand image is a mirror reflection (though perhaps inaccurate) of the brand personality or product being. It is what people believe about a brand-their thoughts, feelings, expectations.”*

<sup>10</sup> Läs mer i 3.4.2.

Således kan inte ett företag eller ett varumärke "ha en image", den uppstår bara i observatörens/uppfattarens medvetande (Uggla, 2001).

Vad företagets identitet består av och hur den, via imagen, uppfattas av externa intressenter beror alltså av den profil som företaget kommunicerar (medvetet eller omedvetet). Ett starkt varumärke kan uppnås när identitet, image och profil överensstämmer (Uggla, 2004).

## 3.2 Varumärkesuppbyggnad

Varumärket och varumärkeskapital har tidigare förknippats mer med försäljning och värderingar i samband med företagsförvärv och vid bokföringsfrågor (Keller, 1993). Men det finns även andra anledningar som kan motivera företag att gå djupare in ämnet varumärke och då i synnerhet varumärkeskapital. Det grundar sig i tanken att varumärkesarbetet ska ta en större plats i planeringen för ett företags marknadsföring. Marknadsföring är en investering och med lyckad aktivitet ökar värdet på varumärket. Detta är något som företag bör ta hänsyn till i marknadsföringsstrategin.

### 3.2.1 Varumärkesstrategier och varumärkesstyrning (brand management)

Ett företags image kan ses som intressenternas övergripande uppskattning av företaget över tiden (Gotsi & Wilson, 2001). Denna uppskattning baseras på kundernas direkta relation med företaget och annan sorts kommunikation som förmedlar information om företagets agerande och/eller en jämförelse med företagets konkurrenter och deras agerande.

Varumärket har fram till 90-talet setts som ett hjälpmedel i försäljningen av produkter, inte som ett fristående verktyg som är av stort strategiskt värde (Melin, 1999). Varumärkesarbete hamnar ofta på mellanchefsnivå, vilket har lett till att dess betydelse har hamnat på den taktiska nivån som den håller på att ta sig ur idag. Företagsledningen har inte ansett att detta har varit av strategisk betydelse.

Den traditionella synen på varumärke och kommunikationen av detta förknippas ofta med relationen till intressenter så som kunder och aktieägare (Lynch & De Chernatony, 2004). Det är ofta förknippat med den externa kommunikationen och inte med det interna arbetet. Men det har visat sig att de företag som lyckats med sin marknadsföring är de som har en bra intern varumärkesuppfattning. Det är viktigt att alla i företaget känner igen företagets värderingar. Kommunikationen av företagets kärnvärden ska ge medarbetarna en känsla av delaktighet och ansvar så att de agerar i linje med värdena. De vanligaste kanalerna som används för att kommunicera detta är organisationskultur, intern media samt vid personalutveckling.

## 3.3 Företagets värdeskapande kommunikation

Kommunikation är grunden för all verksamhet. "Corporate communication" eller företagets kommunikation innefattar både den interna och externa kommunikationen som företaget använder. B2B-kommunikation är den riktade och värdeskapande kommunikationen företaget bedriver.

### 3.3.1 Corporate communication

Kommunikation är ett verktyg med vilket människor delar med sig av värderingar och åsikter (Lynch & De Chernatony, 2004 och Holm, 2006). Det finns två sorters kommunikation i ett

företag, en intern och en extern kommunikation (Varey & White, 2000). Den interna kommunikationen syftar till att underlätta för organisationen att uppnå sina mål. Företagen vill med denna kommunikation skapa struktur och stabilitet. Extern kommunikation syftar delvis till att förmedla relevant intern information till intressenter. Huvudsyftet är dock att påverka intressenters beteende i företagens omgivning, alltså traditionell marknadsföring. Gränserna för den interna och externa kommunikationen har minskat under de senaste åren. Anledningen till detta sägs vara att relationsskapande aktiviteter kräver en större öppenhet för att förtroendet ska stärkas (Gotsi & Wilson, 2001).

### 3.3.2 Integrerad marknads kommunikation

Integrerad marknads kommunikation, IMC, är en relativt ny skola inom marknadsföringen, men trots det har denna metod implementerats och vidare studerats (Holm, 2006). Syftet med IMC är att göra marknads kommunikationen så effektiv som möjligt både när det gäller genomslag hos målgrupperna samt rent ekonomiskt. Vidare att bibehålla en klar och konsekvent profil, position, budskap och/eller tema genom all marknadsföring, det vill säga "tala med enad röst" (Kitchen, 2005). IMC kan definieras som:

- Övergripande organisering av marknadsföringen och kommunikationen i företaget.
- Kommunikation som sker systematiskt och med stöd av en övergripande strategi.
- Val, implementering och kontroll över kommunikationsvägar där målet är att effektivisera marknadsföringen.

De åtgärder/aktiviteter som utgör marknadsföringen, såsom reklam, PR, direktkontakt etc., är inte varandra uteslutande och kan därav tillsammans maximera deras respektive styrkor samtidigt som deras svagheter minimeras (Kitchen, 2005). IMC koordinerar marknads kommunikationen gällande reklam, försäljningsarbete, direkt återkoppling etc. Marknadsföringen ska alltså integreras i organisationens delar så att information kan spridas och nås av alla. Organisationen använder inte några nya verktyg för att förbättra sin marknadsföring, utan målsättningen är att skapa en övergripande strategi för att organisera och använda de resurser den redan besitter (Holm, 2006). Strategin är vanligtvis förknippad med långsiktiga aktiviteter som i slutändan ska ge organisationen en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Holm (2006) hävdar att det är i denna strategidiskussion som marknadsföringen bör få en större plats.

Förutsättningen för att kunna implementera IMC är en motiverad personal. Därför blir den interna marknadsföringen viktig när företaget arbetar med detta. Den interna marknadsföringen är viktigare i serviceföretag (Grönroos, 1996). I dessa företag är personalen dess viktigaste resurs. Den interna marknadsföringen syftar till att få medarbetarna att stanna kvar, att motivera personalen och att attrahera nya lämpliga medarbetare. Det centrala i intern marknadsföring blir just detta, att motivera de anställda. Det är initialt viktigt att ha personal som är motiverade och intresserade av vad företagens kärnverksamhet.

### 3.3.3 Varumärkets betydelse i B2B-kommunikation

I B2B-relationer har parterna mer personlig kontakt än i B2C-relationer, där kommunikationen oftast sker via annonsering (Fill, 2005). Det är alltså stor skillnad på kommunikationsapparaterna mellan de två olika marknadstyperna. Att använda varumärket i en B2B-situation har inte alltid varit lika självklart som att använda det i en B2C-situation (Lynch & De Chernatony, 2004). Lynch och De Chernatony hävdar att varumärket är av stor

vikt i ett företags köpprocess under tre tillfällen. Först och främst påverkar det företagets inledande rangordning av potentiella kunder. För det andra är varumärket av betydelse när kontrakt ska skrivas. För det tredje när serviceavtal knyts.

Med en mer dynamisk marknad är det allt viktigare att företagen kommunicerar sitt varumärke på rätt sätt. Enligt Lynch & De Chernatony (2004) blir det då allt viktigare att använda varumärket i B2B-situationer. Detta för att emotionella konkurrensfördelar såsom upplevd image, förtroende och säkerhet håller sig starkare än funktionella dimensioner såsom pris. Se även Tabell 5 om varumärkets övriga funktioner.

Varumärkeskommunikationen i B2B-kontexter sker ofta på mässor, i personliga säljmöten, genom annonsering och direkt marknadsföring. Företag använder en mix av dessa. Det dominerande verktyget är personliga säljmöten (Lynch & De Chernatony, 2004). Det finns en koppling mellan hur säljpersonen betar sig, hur denne använder varumärkets värderingar och hur varumärket uppfattas av köparen. Kundmöten kan komma att ha en avgörande effekt på kontraktets löptid. Hur väl säljarna kommunicerar företagets värderingar och använder dess strategier identifieras som en viktig faktor för att kunna uppnå en hög kundtillfredsställelse och ett gott säljresultat.

## 3.4 Relationer

Följande stycke behandlar begreppet relationsmarknadsföring och hur relationer skapas och vidareutvecklas.

### 3.4.1 Relationsmarknadsföring

Grönroos (1993) hävdar att relationsmarknadsföring oftast prioriteras i affärsförhållanden av längre karaktär där marknadsföringsaktiviteterna syftar till att skapa, underhålla, förbättra och förstärka relationerna mellan parterna. Målet är inte att maximera avkastningen från just den specifika kunden, det är istället att förlänga den goda relationen och ge båda parter mervärde (Storbacka & Lethinen, 2005).

Definitionen på relationsmarknadsföring är enligt Gummesson (1998, 16) *”marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”*. Definitionen förutsätter att det måste finnas en relation mellan två parter i ett nätverk.

Relationsmarknadsföring är viktig när organisationens huvudverksamhet består av affärskontakter med långa kontraktstider (Grönroos, 1993, Gummesson, 1998 och Abdul-Muhmin, 2005). De personer som arbetar med relationsmarknadsföring i ett B2B-företag bör arbeta med en övergripande strategi för att maximera kundernas tillfredsställelse samt deras vilja att vara kvar i en affärsrelation med företaget. Relationerna som strategiskt redskap syftar till att ackumulera ett kapital i långsiktiga starka relationer (Storbacka & Lethinen, 2005). Den sortens relationer bygger på *förtroende* mellan parterna samt en önskan att *minimera risker* i framtida affärssituationer. Starka långsiktiga relationer minskar *osäkerheten*. Blomqvist *et al.* (1999) nämner även att långvariga relationer är mer lönsamma för båda parter än om köparen söker offerter inför varje affärshändelse.

Relationsmarknadsföring leder ofta till att båda parterna vinner på relationen. På detta sätt skapas värden (Storbacka & Lethinen, 2005). Grönroos (2004) menar att goda relationer är extra viktigt i branscher där det är tätt mellan aktörerna. Förutom flera affärsmöjligheter med

kunder som företagen redan har kontrakt med, kan en god relation med dessa förmedlas vidare med hjälp av ”word of mouth”. Resultatet av framgångsrik relationsmarknadsföring ger en ”win-win”-situation för båda parter (Gummesson, 1998).

Abdul-Muhmin (2005) visar att den viktigaste faktorn, när det gäller implementering och arbetet med relationsmarknadsföring, är den personliga kontakten mellan företagen. Inte de specifika aktiviteter som organisationen vidtar. Den personliga relationen blir allt viktigare ju längre kontraktstiden löper. När det gäller första perioden av en relation i en B2B-situation gäller det för säljaren att ha en intressant produkt som köparen efterfrågar. Detta för att köparen överhuvudtaget ska ta kontakt med säljaren.

### 3.4.2 Kundtillfredsställelse, CSM

Företag bör hela tiden värdera huruvida dess form av relationsmarknadsföring är lönsam. Gummesson (1998) menar att långa relationer är lönsamma och att relationsmarknadsföring ger möjlighet till en mer effektiv organisering och marknadsföring. Men det är fortfarande en kostsamt att investera i kundrelationer och säljaren kan inte veta hur länge kunden kommer att stanna. Det krävs ständig uppföljning och analys av data om de kunder som redan är lojala, för att de ska känna sig trygga.

Ett sätt för företag att identifiera vad som krävs för att förbättra och skapa relationer samt öka det gemensamma värdet på relationen är feedback (Blomqvist *et al.*, 1999). Missnöjda kunder köper mindre och misskrediterar de företag de gjort affärer med, vilket leder till att företagets image försämras (Grönroos, 1996). Därför bör säljföretaget ha god kommunikation och relation med sina kunder.

Ett Customer Satisfaction Management-program<sup>11</sup> ger möjlighet att diagnostisera problem med kundtillfredsställelsen i relationer mellan leverantör och kund (Rossomme, 2003). Det i sin tur ger möjlighet att lösa problemen och förbättra relationen. Detta är lönsamt i nya kundkontaktrelationer, när kunder har negativa erfarenheter av service samt speciellt i verksamheter på hårt konkurrensutsatta marknader. En annan möjlighet ligger i att identifiera de kunder som på sikt kan betjänas med högst effektivitet med befintlig verksamhet.

Något som talar för CSM i B2B-sammanhang är att säljföretaget kan hålla reda på vem i kundföretaget det är intressant att mäta tillfredsställelsen hos (Rossomme, 2003). Med hjälp av CSM finns möjlighet att på förhand identifiera vem i kundföretaget som har inflytande över specifika delar av inköpen. Det räcker således med att analysera just deras tillfredsställelse för att få en fullgod bild av eventuella problem mellan företagen. Detta effektiviserar påtagligt analysen av en dysfunktionell relation jämfört med att kartlägga fler enheter bland kunden.

## 3.5 Konceptuell modell

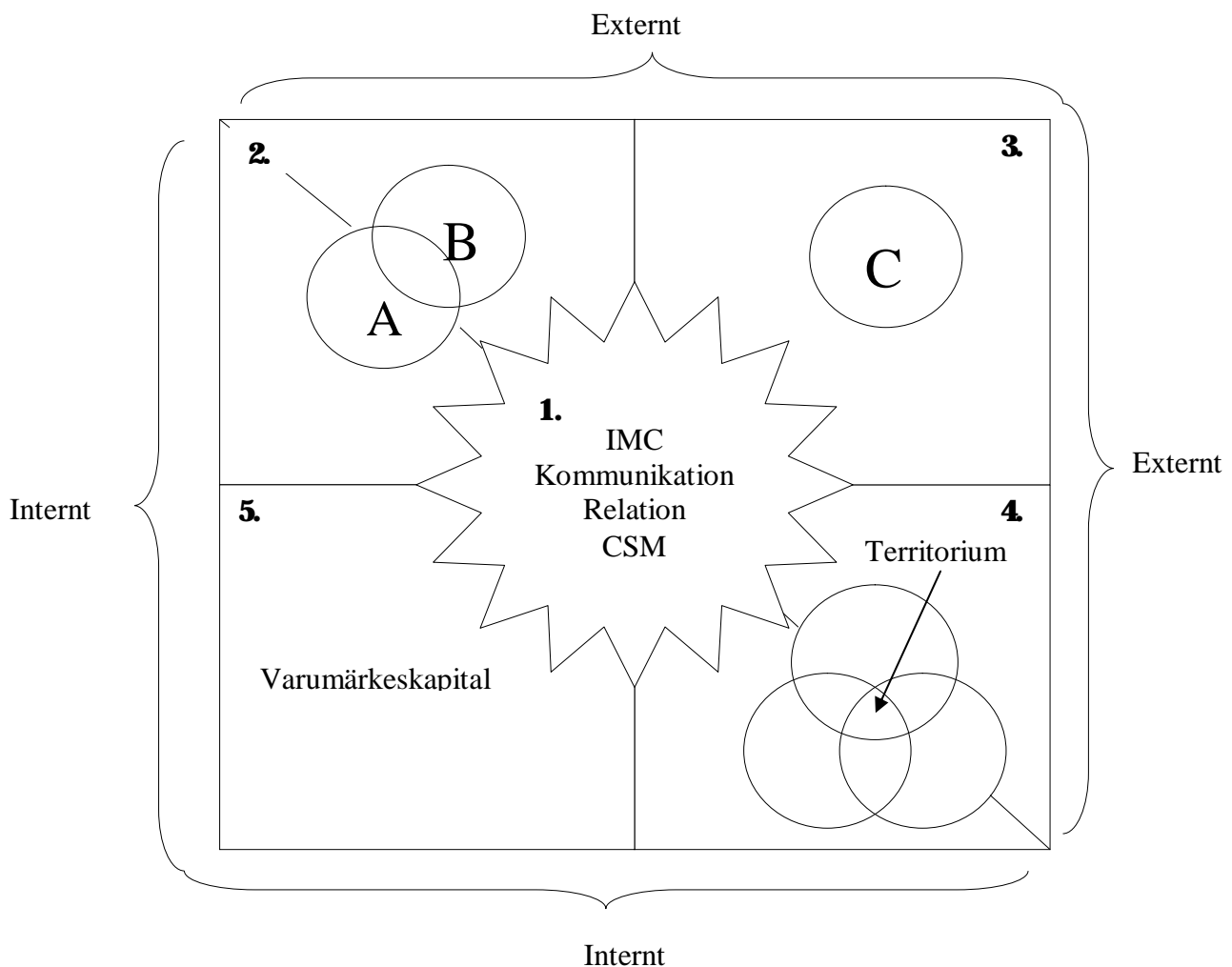
En stark korrelering mellan identitet, profil och image krävs för att stärka ett varumärke. Hur ett företag vill uppfattas, hur de uppfattar sig själva och hur företaget faktiskt uppfattas av externa intressenter är tre faktorer som bör stå starka tillsammans (Bruzelius & Skärvad, 2004). För att minska dissonansen mellan varumärkets byggstenar har utredarna valt att fokusera på kommunikation och relation, detta då varumärkesarbete handlar om mer än att bara kommunicera ett budskap. Internt bör kommunikationen integreras i organisationen,

---

<sup>11</sup> För en mer noggrann beskrivning av CSM i B2B-relationer samt hur företag kan sätta upp ett sådant program, läs Bilaga 1.

vilket kan göras med hjälp av en IMC-strategi. Externt handlar det om att skapa en relation som är fördelaktig för båda parter. Vidare att med hjälp av relationsmarknadsföring profilera företaget rätt i förhållande till kund. Det stärkta varumärket ligger sedermera till grund för att ackumulera varumärkeskapital på en B2B-marknad. Varumärkesarbetet sker kontinuerligt och bör utvecklas i takt med förändringar som påverkar företaget. Framför allt är detta viktigt då det gäller kundernas uppfattning om företaget. Enligt utredarna är ett CSM-program fördelaktigt då relationen mellan företag och kund skall utvecklas.

Den konceptuella modellen (Figur 2) som presenteras i detta stycke är framtagen med hjälp av tidigare presenterad teori. Modellen syftar till att illustrera de delar som utredarna anser är av stor vikt i ett företags varumärkesarbete. Delarna utgör de faktorer som bör tas i åtanke då en varumärkesstrategi tas fram (delarna presenteras i de stycken som följer). Med detta är inte sagt att modellen visar hur företaget på ett optimalt sätt kan utveckla en varumärkesstrategi, utan beskriver endast ett övergripande "orsak/verkan"-samband. Modellen skiljer mellan vad som påverkar företagets interna arbete och vad arbetet resulterar i externt. Modellen används i analysen av fallföretaget.



**Figur 2.** Utredarnas konceptuella modell. 1. Relations- och kommunikationskugghjulet, 2. Identitet och profil, 3. Image, 4. Territoriet och 5. Varumärkeskapital. Den diagonala linjen skiljer mellan vad som påverkar varumärkesarbetet internt (undre delen) och externt (övre delen).

### *1. Relations- och kommunikationskugghjulet*

Centrum eller "kugghjulet" för den konceptuella modellen är uppbyggt kring kommunikationen och relationen som företaget har internt och med sina externa intressenter. Kommunikation och relation utgör grunden för relationsmarknadsföringen (Gummesson, 1998).

Kommunikation är grundbulten i alla relationer. Det är verktyget som används för att bygga vidare på de befintliga och potentiella affärsrelationerna företaget har och kan komma att få. Den externt riktade kommunikationen syftar just till att förmedla företagets bidrag till potentiella intressenter. Vidare kommuniceras information skapad för att underhålla och utveckla relationen (Grönroos, 1993). Att lyfta kommunikationen till en strategisk nivå gör det lättare för ledning och medarbetare att utnyttja redskapet fullt ut. För att relationen ska utvecklas för företagets och intressenternas bästa måste den information som når intressenten vara öppen och äkta (Gotsi & Wilson, 2001).

Kugghjulet som utgörs av kommunikationen och relationen knyter samman och påverkar alla delar av modellen. En försämring i detta område kommer att negativt påverka de övriga komponenterna som bygger upp modellen. Vid den motsatta situationen, där kommunikationen förstärks, kommer inte automatiskt alla delar påverkas positivt. Det blir viktigare att genom en välgrundad strategi kommunicera den kombination av information som ger den för företaget effektivaste genomslagskraften hos intressenten. Vikten av de olika komponenterna beror av hur företaget uppfattats tidigare. Med andra ord påverkas kugghjulet även av vad som händer i övriga delar av modellen. Det är en ömsesidig påverkan mellan kugghjulet och övriga delar.

IMC är den övergripande marknadsföringsplanen gällande all kommunikation inom och ut från företaget. Den anställda i företaget ska i varje situation veta hur denne ska agera och kommunicera. Internt hjälper företagets värden den anställda att avgöra hur den ska agera. Externt avgör det hur den enskilde ska handla för att ligga i linje med varumärket. Målsättningen med den implementerade IMC-strategin är att få alla inom företaget att kommunicera en enad bild samt på ett så effektivt sätt få genomslag för den (Hume, 1992).

Den direkta relationen mellan kund och företag är viktigare i en B2B-situation än på B2C-marknader (Mudambi, 2002). För modellen betyder det att relationen har en avgörande del av att utveckla marknadsaktiviteterna och för att stärka varumärket. För att få ut mer av kundrelationerna samt att stärka företagets position, kan företaget använda kundtillfredsställelsemätningar och varumärkesundersökningar. CSM är ett system som kan göra det möjligt att hålla god koll på alla avgörande led i den beslutsprocess som leder till affärssituationer för företaget (Rossomme, 2003). Vid lägre tillfredsställelse upptäcks problemen snabbare och proaktivitet underlättas. Ur CSM-undersökningarna är det möjligt för företaget att utläsa kundernas associationer, vilket vidare kan användas i varumärkesarbetet för att stärka relationerna. Varumärkesundersökningar är mer direkta undersökningar av kunders associationer till företagets varumärke.

### *2. Identitet och profil*

Identitet- och profildelen beskriver hur företaget söker att sammansluta sin profil med identiteten. Dessa delar har både funktionella och emotionella aspekter. I ett aktivt profilerarbete analyseras frågorna: "Vilka är vi?" "Vad vill vi vara?". Företagets utmaning ligger i att nå en överlappning mellan dessa två samt att uppfylla de krav som intressenterna har. För att dessa två ska överlappa och förstärka varandra måste en strategi utvecklas för



intern kommunikation och relation. Att bygga strategier enligt IMC är en lösning som integrerar alla huvudsakliga mål som företaget har med sin kommunikation samt samordnar de tillvägagångssätt som används (Kitchen, 2005). Målet är att ”tala med enad röst”. Identitet och profil är något som hanteras internt i företaget men bör ha en extern koppling för att vara i linje med omvärlden. Den samlade bild av identitet och profil som kunden uppfattar utgör företagets image.

### *3. Image*

I relationer företaget har med intressenter uppfattas företaget utifrån den profil och identitet det har. I modellen återfinns ”image” som en separat beståndsdel. Då image är något som uppfattas utanför företaget kan den endast indirekt påverkas via kommunikation av den profil och identitet företaget har. I modellen återfinns image således externt. Företagets image bland intressenterna beror inte endast av hur dess kommunicerade profil och identitet uppfattas. Företaget bör bevaka de uppfattningar som varumärket genererar. Detta för att varumärket inte ska förlora sin position på marknaden. Bevakningen bör syfta till att stärka positionen eftersom det i B2B-sammanhang är avgörande att varumärket är så starkt att det blir taget i åtanke vid en upphandlingsprocess.

### *4. Territoriet*

Hur väl imagen stämmer överens med företagets önskningar beror av effektiviteten i marknadskommunikationen och hur väl företaget har en överensstämmande profil och identitet. Modellen beskriver i denna del hur väl mellan profil, identitet och image överensstämmer med varandra för att skapa ett så stort ”territorium”. Territoriet visar den styrka som företagets varumärke har. Varumärket påverkar företagets möjligheter att behålla de kunder som redan finns och de potentiella framtida kunderna.

Utredarna har delat upp de förmågor hos företaget som påverkar territoriets yta; territoriesterkande respektive territoriesterörande. Territoriesterkande är de positiva förmågorna som återfinns i identitet, profil och image som sammantaget ger positiv effekt på korrelationen mellan dessa tre. Det vill säga en ökning i territoriets yta. Territoriesterörande är alltså de negativa förmågor som återfinns i identitet, profil och image. De ger sammantaget en negativ effekt på territoriets yta.

### *5. Varumärkeskapital*

Det mervärde som ett starkt varumärke genererar för kunden lagras i det varumärkeskapital som företaget innehar. I modellen består kapitalet av kundens kännedom, association och lojalitet till varumärket samt den uppfattade kvaliteten (Aaker, 1996). Genom sina relationer till kunderna söker företaget att finna en unik position på marknaden. Det varumärkeskapital som ackumulerats kan sedan kapitaliseras. Territoriets storlek genererar på sikt det varumärkeskapital som företaget innehar hos sina intressenter.



## 4 Empirisk bakgrund

*I detta kapitel presenteras de statligt ägda bolag som studerats i arbetet. Den empiriska bakgrunden syftar främst till att beskriva bolagens respektive verksamhet och marknadssituation.*

---

Svenska staten är en av Sveriges största ägare av företag. Staten äger totalt 51<sup>12</sup> företag och koncerner, varav 41<sup>13</sup> har staten som ensam ägare (www, Regeringen, 1, 2008). Staten har två typer av bolagsägandeskap. Det första är företag som agerar på den öppna och konkurrensutsatta marknaden, där staten ställer marknadsmässiga krav såsom avkastningsskrav. Den andra ägandeformen gäller främst företag som fyller något samhällsintresse som staten önskar kontrollera. Dessa företag har restriktioner på hur de ska agera på marknaden och befinner sig på monopol- eller oligopolmarknader (Näringsdepartementet, 2007).

### 4.1 Bolagspresentationer

Följande stycke ger en kort presentation av de bolag där utredarna har intervjuat personer med insyn i företagets varumärkes- och marknadsföringsarbete.

#### 4.1.1 Apoteket

Apoteket är det företag i Sverige som har ensamrätt att sälja och förmedla rådgivning angående receptbelagda samt de flesta receptfria läkemedel. Bolaget har 11 000 anställda (www, Apoteket, 1, 2008). De senaste åren har Apoteket arbetat för att tillgodose kundernas önskemål när det gäller tillgängligheten till butiker. Denna sorts planering hanteras i en strategisk plan som revideras årligen (www, Apoteket, 2, 2008). Detta arbete har kantats av ifrågasättanden av Apotekets ensamrätt när det gäller just denna distribution av läkemedel i Sverige. I en dom från EG-domstolen har det dock konstaterats att Apoteket inte bryter mot någon EU-reglering (www, Apoteket, 3, 2008).

Apotekets affärsidé:

*”För våra kunder skapar vi kvalitet, säkerhet och bästa ekonomiska nytta; till privatkunder bidrar våra erbjudanden dessutom till ökad hälsa i livets olika faser. Vi erbjuder bästa kunderbidande för att möta behov som delas av många.”* (Apoteket AB, 2007).

#### 4.1.2 Akademiska hus

Akademiska Hus är ett av Sveriges största fastighetsbolag (www, Akademiska Hus, 1, 2008). Företaget är helägt av svenska staten. Dess verksamhet innefattar att äga, förvalta, projektera, bygga och utveckla fastigheter. Bolaget finns på 33 orter och verksamheten är uppdelad i sex regioner med huvudkontor i Göteborg. I dagsläget består organisationen av cirka 400 medarbetare. Företaget bildades 1993 då dåvarande Kungliga Byggnadsstyrelsen bolagiserades. Då ombildningen genomfördes upphörde lokalförsörjningsmonopolet, vilket gjorde att verk och myndigheter inte längre var tvingade att hyra lokaler hos eller via Byggnadsstyrelsen. Således verkar bolaget på en marknad där fri konkurrens råder. Bolaget verkar på en utpräglad B2B-marknad. Under de 15 åren som Akademiska Hus har varit

---

<sup>12</sup> För en uppdaterad siffra gällande ägandeskap se [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se).

<sup>13</sup> Se fotnot ovan.

verksamt har de genomgått en uppbyggnads- och expansionsfas. Något som varit en konsekvens av det ökade antalet studenter, detta eftersom företagets främsta kundgrupp är universitet och högskolor. Akademiska Hus arbetar bland annat med sponsring som ett led i att stärka varumärket och för att stödja de värden bolaget vill vara förknippade med. Detta görs på regional nivå inom områdena kreativitet, design och kunskap. Vidare sponsras studentaktiviteter och välgörande ändamål, exempel är Akademiska rodden och Nordens Ark.

Akademiska Hus affärsidé lyder:

*”Akademiska Hus ska vara Sveriges ledande fastighetsbolag på kreativa och ändamålsenliga miljöer för högre utbildning och forskning.”* (www, Akademiska Hus, 2, 2008)

#### 4.1.3 Företag X

Fram till början på 90-talet var bolaget ett statligt verk som ansvarade för större delar av det statliga ägandet inom den bransch bolaget är verksamt inom (www, Företag X, 2008). Verket bolagiserades och blev så småningom känt under det namnet det lyder under idag. Det är numera ett statligt helägt aktiebolag. Företag X är en stor ägare av den handelsvara som bolaget handlar med. Anledningen till att svenska staten ska ha ägarintressen inom branschen är att handelsvaran anses som en resurs samt att det ger arbetsmöjligheter. Bolaget hade under 2007 en omsättning på mångmiljardbelopp. En högre levererad volym av handelsvaran samt andra, här icke nämnbara, omständigheter har utvecklat 2006 års resultat positivt. Det råder full konkurrens på den B2B-marknad som Företag X är aktivt på och krav finns på företaget gällande ”långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt en miljömässigt och socialt ansvarstagande verksamhet”.

Den kompletta affärsidén till Företag X kan inte återges, men dess huvuddrag innehåller målsättningar om att öka avkastningen på det kapital som handelsvaran utgör på ett hållbart sätt.

#### 4.1.4 Green Cargo

Green Cargo AB bildades 2001 då Statens Järnvägar bolagiserades och gick tidigare under namnet SJ Gods. Green Cargo ägs till 100 procent av Svenska staten, förvaltas av Näringsdepartementet och ingår i gruppen "Företag med marknadsmässiga krav" (www, Green Cargo, 1, 2008). Green Cargo är ett nationellt och internationellt logistikföretag som tillhandahåller logistiklösningar på järnväg, med lastbil samt så kallad tredjepartslogistik<sup>14</sup>. Bolaget säljer produkter till andra företag. Av intäkterna kommer ungefär 80 procent från järnvägstransporter, 13 procent från biltransporter och 7 procent från tredjepartslogistik (www, Green Cargo, 2, 2008). Företaget har drygt 3000 medarbetare på hundratalet platser i Sverige. Green Cargos verksamhet är märkt *Bra Miljöval*. Green Cargo har sedan bolagiseringen genomgått utvecklingsfaser<sup>15</sup>. Sedan 1996 sker godstransporter på järnväg i konkurrens mellan olika operatörer (www, Regeringen, 1, 2008). Marknaden som Green Cargo är verksam på är avreglerad och företaget verkar i såväl konkurrens med, som i samverkan med, andra företag i transportbranschen.

---

<sup>14</sup> Tredjepartslogistik innebär att operatören har kontroll och ansvarar för hela varu- och informationsflödet i hela transport- och lagerkedjan.

<sup>15</sup> Läs mer i stycke 1.2.

Green Cargos affärsidé:

*”Att erbjuda hållbara logistiklösningar med socialt ansvar, miljöhänsyn och ekonomisk lönsamhet.”* (www, Green Cargo, 3, 2008).

#### 4.1.5 Posten

Posten var monopolist fram till 1993 då brevmonopolet avskaffades och i samband med detta bolagiserades företaget och fick mer ansvar och friheter än tidigare (www, Posten, 1, 2008). Posten har omorganiserats flera gånger sedan dess, senast våren 2008 i och med sammanslagningen med Danska Posten. På 2000-talet har Posten haft problem med att kommunicera de positiva resultaten av sina omläggningar, resultatet har blivit att bolaget har fått ett lågt förtroende bland allmänheten. Följande data angående bolaget är baserat på situationen före sammanslagningen med Danska Posten. Posten hade, vid tidpunkten för studien, över 30 000 anställda och var moderbolag till fyra dotterbolag; Posten Meddelande AB, Posten Logistik AB, Strålfors AB och Svensk Kassaservice.

Posten Meddelande AB är det Företaget som sköter den traditionella postverksamheten med distribuering av brev, tidningar och diverse direktreklam. Bolaget är det företag som har störst intäkter inom koncernen. Posten Logistik AB sköter logistik av mindre kvantiteter, vanligtvis åt företag. Denna del har även en tredjepartslogistiklösning där Posten sköter ett företags alla transporter. Strålfors AB är ett företag som oavsett media hanterar företagskunders informationslogistik. Svensk Kassaservice har lagstadgat ansvarat för att tillhandahålla rikstäckande kassaservice såsom betalning av räkningar samt insättning och uttag av pengar från konton (www, Posten, 1, 2008).

Postens vision:

*”Posten levererar kommunikations- och logistiklösningar i världsklass till nöjda kunder.”* (www, Posten, 2, 2008)

#### 4.1.6 Vasakronan

Vasakronan är ett statligt fastighetsbolag som bildades 1993 då Vasakronan fick ta över lagfarter och fastigheter från Byggnadsstyrelsen (www, Vasakronan, 1, 2008). Bolaget har 400 anställda. Huvudinriktningen är kontors- och butikslokaler där Vasakronan innehar en portfölj bestående av 160 lokaler. Vasakronan bedriver sin huvudsakliga verksamhet på en B2B-marknad. Företaget bedriver verksamhet i Stockholm, Göteborg, Malmö, Lund och Uppsala. På dessa marknader har Vasakronan även ett helägt dotterbolag, Vasakronan Service Partner, som hanterar service på plats (www, Vasakronan, 2, 2008). Vasakronan och deras dotterbolag är aktiva på en fullt konkurrensutsatt marknad. Vasakronan styr sitt utbud av kontorslokaler med en aktiv dialog med kunder. Detta med hjälp av en ”kundbarometer” där nuvarande kunder får möjligheten att svara på frågor gällande lokaler och önskemål på framtida utformning av dessa. Denna information ligger till grund för Vasakronans image och reklamarbete samt utveckling av nya kontorslandskap (www, Vasakronan, 3, 2008). Under våren 2008 fick Vasakronan ett välrenommerat pris för sitt varumärkesarbete (www, Resumé, 1, 2008).

Vasakronans affärsidé lyder:

*”Vasakronan erbjuder attraktiva kontorslokaler med kundanpassade tjänster i svenska storstadsregioner med nöjda och lojala kunder.”* (www, Vasakronan, 4, 2008).



## 5 Empirisk studie

*Denna studies empiri baseras på intervjuer. Inledningsvis presenteras informationen från de statligt ägda bolag som ingått i studien. Därefter presenteras informationen från intervjuer med Green Cargos MAM:s. Slutligen presenteras intervjumaterialet från Green Cargos kunder.*

### 5.1 Statliga företag

I följande stycke presenteras de upplysningar som framkommit ur de intervjuer utredarna gjort med sex statliga bolag. I Tabell 5 återfinns bolagens svar angående marknadskommunikation, i Tabell 6 angående relationer, i Tabell 7 angående varumärkeshantering och i Tabell 8 angående internt varumärkesarbete. Det frågeformulär som använts återfinns i Bilaga 4.

Tabell 5. De statliga bolagens svar beträffande marknadskommunikation.

Bolag	Marknadskommunikation
<b>Akademiska Hus</b> (Pers. med., Aronsson, 2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Tidigare monopolist, men idag på konkurren utsatt marknad med klara monopolistiska tendenser.</li><li>– Informationsavdelning på koncernnivå, vilken består av representanter från företagets samtliga regionkontor.</li><li>– Koncerngemensamma strategiska åtgärder som skall understödja målsättningarna på det regionala planet.</li><li>– Uppsala är den enda regionen som idag har vakanser på lokaler inom koncernen, vilket leder till en större marknadsaktivitet än i andra regioner, ett exempel är Akademiska rodde.</li><li>– Kunskapsdagarna, under dessa dagar samlas i stort sett samtliga kunder för att diskutera övergripande frågor i seminarieform.</li></ul>
<b>Apoteket</b> (Pers. med., Mårfält, 2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Marknadskommunikationsavdelning som fungerar som samordnare mellan marknadsföringen och kommunikationen på central nivå.</li><li>– Komplex organisation. Beroende av marknadsområde, både konkurren utsatt (hygienartiklar och skönhetsvård) och monopolist (receptbelagda läkemedel), vilket påverkar marknadsföringsarbetet.</li><li>– Har i vissa segment av sin verksamhet hela svenska folket som kundbas.</li><li>– Är i hög grad exponerade i media, framför allt genom egen TV-reklam, annonsering, kundtidning, kundklubb och butiksreklam.</li><li>– Ytterligare exponering via externa företag som ofta hänvisar till Apoteket i sin reklam som ombud för produkterna.</li><li>– Marknadsföringen syftar till att öka medvetenheten om företagets kompetens. Kommer antagligen att öka då monopolet försvinner 1 juli 2008.</li></ul>

**Företag X**

(Pers. med.,  
Informant X, 2008)

- Genomgår en omvandlingsfas vilket medför att och den situation bolaget beskrivit inte kommer vara aktuell inom kort tid.
- Delat upp marknadsföringen inom tre nyckelsegment som representerar olika delar av den värdeskapande kedjan som finns internt och externt.
- Personlig marknads kommunikation inom den del som köper in varan där det finns ett antal inköpare som verkar ut mot leverantörer, dessa inköpare ska ”andas” Företag Xs varumärke.
- Marknadsförarna jobbar övergripande med bolagets årsredovisningar, hållbarhetsredovisningar, annonser samt en företagstidning som distribueras internt såväl som externt.
- Den stora efterfrågan på produkten gör att varumärkesarbetet ytterligare nedprioriteras, arbetet med det ses dock som en utmaning.

**Green Cargo**

1. (Pers. med.,  
Hollander, 2008)

- Informationsavdelning med ansvar för extern kommunikation. 1
- Affärsplanen är styrande för verksamheten och utgör grunden för kommunikationen. 1

2. (Pers. med.,  
Wedde, 2008)

- Den externa kommunikationen har främst utgjorts av direkta kundmöten, inte använt annonsering i någon större utsträckning. 1
- Tidigare arbetat med ”pull-metoden”, numera ”push”. 2
- Säljande material viktigast vid kundkontakt, ett slagkraftigt presentationsmaterial i och med att ”you don’t get a second chance to make a first impression”. 2
- Andra viktiga faktorer; företagets investeringsmöjligheter för att tillgodose kunders behov, god kompetens och stort kunnande. 2
- Immateriella värden såsom Green Cargos miljöprofil är av vikt. 2
- Det bildarkiv som används för externa presentationer är under revidering för att ge en aktuell bild av företaget. 1

**Posten**

(Pers. med.,  
Bjällerstedt, 2008)

- Kommunikationsavdelning på koncernnivå, ansvarar för information och marknadsföring.
- Samordnande funktion på koncernnivå för att synkronisera marknadsföring och varumärkesarbete.
- Riktlinjer för hur arbetet ska genomföras för att undvika oförutsedda ”krockar” i marknadsföringen.
- Kunderna ska inte märka uppdelningen mellan de olika bolagen, det vill säga skillnaden i bolagsstrukturen.
- De tre dotterbolagen har egna marknadsföringsavdelningar som sköter verkställandet av marknadsaktiviteterna, detta på grund av deras skilda marknadssegment.

**Vasakronan**

(Pers. med.,  
Möller, 2008)

- Kommunikationsavdelning med ansvar för övergripande marknads kommunikation, ansvarar för att ta fram den bild som ska presenteras utåt.
- ”Marknads kommunikationen ska ge en enhetlig bild av företaget och genomsyra hela organisationen.”
- Marknadsföringen är en integrerad del av företagets totala verksamhet
- Marknads kommunikationen har under de senare åren blivit starkare och starkare från de högre nivåerna inom företaget.



- Image av avgörande betydelse, en stark image skapar konkurrensfördelar.
- Förutom direkta kundmöten används reklamkampanjer för att öka allmänhetens medvetande om företaget.
- Företaget använder en varumärkesplattform, revideras var 18:e månad, används som mall för alla externa presentationer för att skapa kontinuitet.

Tabell 6. De statliga bolagens svar beträffande relationer.

Bolag	Relationer
<b>Akademiska Hus</b> (Pers. med., Aronsson, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– I relationen med kunder söks en aktiv dialog.</li> <li>– Tillfredsställelsen mäts årligen hos kunder och anställda genom NKI<sup>16</sup>-respektive NMI<sup>17</sup>-undersökning.</li> <li>– Driftscheferna ansvarar för undersökningarna av kundernas tillfredsställelse samt driva en utveckling av relationen.</li> <li>– Strävan efter ständigt högre kundtillfredsställelse kan bli dyrt. Om kunden kräver större förbättringar måste denne vara beredd att betala.</li> </ul>
<b>Apoteket</b> (Pers. med., Mårfält, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Många typer av kunder, uppdelade i företagskunder (avtalskunder) och privatkunder.</li> <li>– Avtalskunderna får regelbunden uppföljning genom kundmöten, privatkunder genom kundmöten i butik där även rådgivning ges.</li> <li>– Eftersom Apoteket har anställda farmaceuter och informationsansvar från staten måste även detta tillgodoses i relationen till kunderna.</li> <li>– Beroende av produktslag har medarbetarna olika ansvar i relation till kunden, från att följa de restriktioner som finns på receptbelagda läkemedel till rent försäljningsarbete av exempelvis hygienartiklar.</li> </ul>
<b>Företag X</b> (Pers. med., Informant X, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Företag X mäter både kunders och leverantörers tillfredsställelse med hjälp av NKI- och NLI<sup>18</sup>-undersökningar.</li> <li>– Undersökningarna utgör underlag för att utveckla samarbetet och affärerna.</li> <li>– Relationsbyggande viktigt när företaget ska hitta nya leverantörer, något som inköparna har ansvar för.</li> </ul>
<b>Green Cargo</b> 1. (Pers. med., Hollander, 2008)  2. (Pers. med., Wedde, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fyra övergripande tillvägagångssätt för kundrelationer; kundkontaktmöten, produktionsmöten, logistikutveckling, relationsutvecklingsmöten. Dessa tillvägagångssätt resulterar i förtroende mellan inblandade parter. 2</li> <li>– Strävan efter utveckling och att vara proaktiva stärker relationen. 2</li> <li>– Årliga kundundersökningar synpunkter utvärderas, åtgärdas och följs upp. Problem ”high-lightas” och åtgärdas så att kunden upplever effekt av det de påpekat. 1</li> <li>– Företaget är medvetet om att konkurrensen hårdnat och att vissa kunder uppfattar dem som oflexibla och med låg proaktivitet. 1</li> </ul>

<sup>16</sup> Nöjd Kundindex.

<sup>17</sup> Nöjd Medarbetarindex.

<sup>18</sup> Nöjd Leverantörsindex.

<b>Posten</b> (Pers. med., Bjällerstedt, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Delar upp sina företagskunder i tre kategorier; företagskunder, medelstora kunder och småkunder (privatkunder).</li> <li>– Mot företagskunder används personlig försäljning, mot medelstora kunder kundtjänst och telemarketing.</li> <li>– Postens rykte har pressats av nedläggningarna av de klassiska postkontoren.</li> <li>– Kundtillfredsställelse mäts via ”tracking<sup>19</sup>” och Temo-undersökningar.</li> <li>– Förbättring av kundtillfredsställelse och av företagets image har kunnat ses.</li> </ul>
<b>Vasakronan</b> (Pers. med., Möller, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Två olika mätredskap för att mäta kundtillfredsställelse; branschgemensamma mätningar samt egna kundmätningar. Används som underlag i utvecklings- och målsamtal.</li> <li>– ”Direkt samband mellan kundtillfredsställelse och företagets image, det vill säga att imagen påverkar hur nöjd man är som kund”.</li> <li>– Processen involverar flera nivåer inom bolaget, inte enbart de som har direktkontakt med kunden.</li> <li>– Även efter kontraktstidens utgång görs en undersökning av hur den tidigare kunden uppfattat samarbetet med företaget.</li> <li>– Arbetar proaktivt och försöker finna vägar tillsammans med kunden för att utveckla samarbetet efter deras önskemål.</li> <li>– Kundens storlek är av betydelse i handläggningsprocesser och samarbeten.</li> </ul>

Tabell 7. De statliga bolagens svar beträffande varumärkeshantering.

<b>Bolag</b>	<b>Varumärkeshantering</b>
<b>Akademiska Hus</b> (Pers. med., Aronsson, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Varumärken handlar om vad för slags erbjudanden företaget har samt hur dessa ”förpackas” med en logotyp och slogan.</li> <li>– Akademiska Hus erbjudande är att tillhandahålla kreativa och ändamålsenliga lokaler för utbildning och forskning.</li> <li>– Varumärkesarbetet har ökat i betydelse de senaste åren då vakanser uppstått samt att högskolor och universitet fått möjlighet att välja andra fastighetsägare till sina lokaler.</li> <li>– Varumärket Akademiska Hus kan anses vara vagt, vilket beror på företagets relativt korta historia. Dessutom har många bilden av att universiteten själva äger sina lokaler och fastigheter.</li> </ul>
<b>Apoteket</b> (Pers. med., Märfält, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det viktigaste är hur kunderna upplever de produkter som företaget producerar, detta i förhållande till konkurrenternas produkter.</li> <li>– Apoteket har inte några konkurrenter att jämföra sig med, men i mätningar av varumärkesindex brukar bolaget hamna högt på listorna.</li> <li>– Ny strategi där begreppet hälsa får ett vidare begrepp. Apoteket vill med detta inkludera sådant som påverkar allmänt välbefinnande, såsom kost och motion.</li> </ul>

<sup>19</sup> Ringer månadsvis upp ett urval av kunder och ställer frågor rörande dennes tillfredsställelse.

**Företag X  
(Pers. med.,  
Informant X, 2008)**

- Generellt har varumärken både en ”hård” och en ”mjuk” sida. Den hårda eller formella syftar till det rent utseendemässiga vid logotyp och designval. Den mjuka delen är mer vad företagets ekonomiska värde och vad man eftersträvar.
- Varumärket och företaget har bland negativa intressenter varit associerat med överstatlighet och företag som kan agera egenmäktigt.
- Företag X genomgår en fas där de börjar använda varumärkesarbete på en mer strategisk nivå.
- Startpunkten för varumärkesarbetet var en ”varumärkesmätning”.
- Resultaten av mätningen kopplades till den bild företaget vill kommunicera.
- Profilerar sig i förhållande till intressenternas synpunkter.
- Profil: pålitlighet, kompetens, affärsmissighet samt att vara en utvecklande och drivande aktör.

**Green Cargo  
1. (Pers. med.,  
Hollander, 2008)**

**2. (Pers. med.,  
Wedé, 2008)**

- Varumärket ingår i kommunikationen, dock inte helt uttalat. 1
- Varumärket består av allt sådant som profil, loggor och färger. Men även immateriella saker såsom ”hur man ska agera och så”. 1
- Kundupplevda värden såsom kvalitetskunnighet, miljö, trygghet och säkerhet är egenskaper som internt kopplas till Green Cargos varumärke. 2
- Företagets kärnvärde är hållbar utveckling; socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbart. Exempelvis maxhastighet, eco-driving och alkoholås. 1
- Sedan 2003 delar bolaget ut ett årligt klimatintyg, ett kvitto på klimatsmart transportlösning. Delas ut på Tällberg Forum<sup>20</sup>. 1
- Tack vare att miljöfaktorn har fått en större betydelse har företagets varumärke gynnats. 1
- Miljöavdelningen fått mer spelrum och större möjligheter att agera utåt, vilket fått en positiv effekt på användandet av varumärket. 2

**Posten  
(Pers. med.,  
Bjällerstedt,  
2008)**

- Postens arbetsmålsättning och kärnvärden är ”pålitlighet” samt ”att det skall vara lätt att vara kund på Posten”.
- Vikten av varumärket har varit viktigt även tidigare inom Posten men varumärkesarbetet väger idag tyngre och har klättrat allt högre upp på agendan.
- I relationer till företagskunder används inget uttalat varumärkesarbete utöver det uppenbara i själva namnet.
- Posten vill hålla alla tre bolag under samma tak, eller ”kommunicera posthornet”.

**Vasakronan  
(Pers. med.,  
Möller, 2008)**

- Målsättning med varumärket och marknadsföringen är att nå sina potentiella och nuvarande kunder med företagets värden, att ”tillhandahålla attraktiva och trivsamma arbetsplatser”.
- Basen i varumärkesarbetet är en varumärkesplattform, framhäver kundanpassade tjänster, humanistisk företagskultur och finansiell stabilitet.

<sup>20</sup> Läs mer på [www.tallbergfoundation.org](http://www.tallbergfoundation.org).

- Företagskulturen ligger till grund för att marknadsföringen ska kunna genomföras och så att medarbetarna kan stå för det som förmedlas.
- Företaget är beroende av den personliga relationen till kunden, bland annat på grund av tjänstens natur och företagets målsättning med kundrelationen.

Tabell 8. *De statliga bolagens svar beträffande internt varumärkesarbete.*

<b>Bolag</b>	<b>Internt varumärkesarbete</b>
<b>Akademiska Hus (Pers. med., Aronsson, 2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Företaget är i behov av ett ökat internt varumärkesarbete. Detta i syfte att stärka självkänslan inom organisationen.</li> <li>– Ett aktivt internt varumärkesarbete har tidigare saknats. Ett steg på vägen är dock informationsavdelningen som startades 2005.</li> <li>– ”Profilkädrer/klädkod” är numera standard, något som varit otänkbart innan det varumärkesarbetet påbörjades.</li> <li>– Målsättningen är att medarbetarna skall vara stolta över sitt företag, vilket i sin tur speglas i varumärket utåt.</li> <li>– Företagets kärnvärden kallas ”K.A.L.L.E” (kreativa, attraktiva, långsiktiga, lönsamma och effektiva). För att dessa kärnvärden ska ha relevans fylls de med relevant innehåll för rådande kontext.</li> </ul>
<b>Apoteket (Pers. med., Märfält, 2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internt varumärkesarbetet sker genom ett relativt nytt projekt kallat ”VVS” (varumärke, värde och syntes). Målet för projektet är att förankra en ny vision och nya kärnvärden.</li> <li>– Kärnvärdena ska inkludera sådant som påverkar allmänt välbefinnande, såsom kost och motion.</li> <li>– I projektet ingår bland annat regler för bemötande av kund, så att det sker i samsvar med kärnvärdena.</li> <li>– Implementering sker genom att mellancheferna driver frågorna kring varumärket bland personalen, detta för att föra en diskussion och få reda på vad som påverkar i det dagliga arbetet.</li> <li>– Svårigheten och utmaningen ligger i det fortsatta arbetet efter att själva projektet är klart.</li> </ul>
<b>Företag X (Pers. med., Informant X, 2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inget uttalande</li> </ul>
<b>Green Cargo 1. (Pers. med., Hollander, 2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Varumärket har tagit större plats i organisationen på senare år. 1</li> <li>– Tidigare lades väldigt mycket kraft på att få ordning på företaget, därav har varumärket inte kunnat prioriteras på ett trovärdigt sätt. 2</li> </ul>
<b>2. (Pers. med., Wede, 2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Skiljer för närvarande inte varumärkesarbetet från den övriga kommunikationen, utgör en del av den totala kommunikationen. 1</li> <li>– Begreppet varumärke har blivit bredare, det innefattar numera fler komponenter än tidigare. 1</li> <li>– Affärsplanen styrande för varumärkesarbetet, förankras genom interna processer såsom informationsmöten och arbetsplatsträffar för att se att den verkligen håller. 2</li> </ul>

- 
- Det finns en kommunikation ut i organisationen där medarbetarna har möjlighet att lämna synpunkter på affärsplanen. 2
  - Revidering av MAM:s presentationsmaterial, workshops rörande varumärkesarbete och måltavla. 1
  - Under 2007 sattes ett 70-tal väggmonitorer upp för att nå ut till medarbetarna i produktionen, dessa har fått goda omdömen. 1

**Posten  
(Pers. med.,  
Bjällerstedt,  
2008)**

- Internt används varumärket bland annat genom en dialog mellan koncernledning och mellanchefer, ”de interna dialogerna”.
- Varumärket syftar till att sprida den bild som önskas visas och skapa en bättre arbetsmiljö.
- Det program som utgör riktlinjerna för arbetet tas fram av informationschefen.
- Frågeställningar rörande varumärket diskuteras på respektive dotterbolagen.

**Vasakronan  
(Pers. med.,  
Möller, 2008)**

- Varumärket har kontinuerligt ökat i betydelse sedan 90-talet på alla nivåer inom företaget.
  - Vasakronans årliga ”Framtidsdagar” ger medarbetarna möjlighet att ta fram de kärnvärden företaget ska arbeta efter. Således har inte ledningen full bestämmanderätt gällande kärnvärdena.
  - Innevarande period är kärnvärdena affärsmässighet, öppen kommunikation, etik och moral, ständiga förbättringar samt miljömedvetenhet.
-



## 6 Analys

*I detta kapitel presenteras studiens analys. Kapitlet inleds med en kortare inledning följt av analysen av statliga bolag. Slutligen följer analysen av fallföretagets varumärkesarbete.*

---

Arbetets syfte är uppdelat i två delar, första delen syftar till att studera och illustrera hur svenska bolag ägda av staten arbetar med varumärken på B2B-marknader. De svenska statliga bolagens varumärkesarbete analyseras med hjälp av specifika delar (3.1, 3.3, 3.4) av referensramen. De specifika delarna behandlar begreppet varumärke, dess funktion, dess värde, intern och extern kommunikation, IMC, relationsmarknadsföring samt CSM.

Den andra delen, fallstudien, syftar till att ta fram möjliga lösningar för att stärka fallföretagets varumärke i det givna kundsegmentet. Detta görs genom att analysera fallföretagets nuvarande varumärkesituation i förhållande till den konceptuella modellen. Resultatet av analysen visar de utvecklingsmöjligheter varumärket har och är således grunden för den aktivitetsplan som framlagts fallföretaget. Analysen av fallföretagets varumärkesarbete följer samma indelning som den konceptuella modellen.

### 6.1 Studie av svenska statliga bolag

Analysen är uppdelad i stycken efter respektive bolags *marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder* samt deras *varumärkesarbete*.

#### 6.1.1 Akademiska Hus

##### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

En informationsavdelning på koncernnivå stärker den inre och yttre kommunikationen genom att den kan koordineras. Detta genererar en helhetsbild samt underlättar systematik och kontroll (Varey & White, 2000). Relationen till kunden stärks genom personliga möten och stormöten som Akademiska Hus anordnar. Dessa möten ger möjlighet till tvåvägs-kommunikation och en interaktion mellan kund och företag, vilket sålunda ökar förtroendet och skapar värde för båda parter (Gotsi & Wilson, 2001). Den personliga kontakten mellan företaget och kunden är många gånger viktigare än specifika marknadsaktiviteter (Abdul-Muhmin, 2005). Akademiska Hus använder sig av en mix av både aktiviteter och personliga relationer, med klart fokus på personliga kontakter.

Marknadskommunikationen visar bolagets positiva bidrag tydligare för kunden. Den uppmätta tillfredsställelsen hos kunderna ligger till grund för förbättringar inom bolaget. I och med att bolaget i större delar verkar som monopolist inom sin nisch har det inte varit större behov av koordinering av kommunikationen och relationsbyggandet.

Relationsmarknadsföring är viktig då kontraktiderna är långa (Abdul-Muhmin, 2005). Akademiska Hus har ett fåtal stora kunder i sin portfölj varför förtroende och riskminimering bör prioriteras, speciellt är detta tillrådligt i samband med de mycket långa kundrelationerna (Storbacka & Lethinen, 2005).

Vissa regioner har dock större behov av nya hyrestagare vilket betyder större krav på företaget att ta en större plats i potentiella kunders medvetande. Skulle denna utveckling

fortsätta kan större resurser läggas på en tydligare marknadskommunikation på central nivå. Detta för att bibehålla och expandera kundbasen. Marknadskommunikationen kan effektiviseras genom IMC-strategier (Holm, 2006).

Genom NKI-undersökningar mäts kundernas tillfredsställelse för att underlätta uppföljningen av företagets profilarbete. Detta påvisar att bolaget, enligt Rossommes (2003) teorier, använder en form av CSM-verktyg. Proaktivt arbete används för att stärka relationen och kundens lojalitet till företaget.

#### *Varumärkesarbete*

Akademiska Hus definition av varumärket har en tydlig betoning av de materiella egenskaperna som varumärket innehåller. Begreppet saknar då viktiga immateriella beståndsdelar såsom värden och "löften", vilket Schultz & Schultz (2000) anser ingå i begreppet.

Varumärkesarbetet återfinns på högre nivå inom företaget, vilket är i enlighet med trenden som påvisas av Mudambi (2002) och Ugglå (2004). Varumärkesarbetet blir även en viktigare del på företagsagendan enligt Pandey (www, Brand Channel, 1, 2008), vilket även går att utvärdera ur Akademiska Hus verksamhet. Enligt Melin (1999) har utvecklingen av varumärket gått mot att bli ett strategiskt verktyg snarare än rent ett säljstöd. Inom Akademiska Hus finner utredarna stöd för att varumärket används som säljstöd men även på det strategiska planet.

Bolaget verkar på en marknad som i ökande grad blir konkurrensutsatt. Lynch & de Chernatont (2004) visar att B2B-företag i större utsträckning bör använda sitt varumärke för att stärka de emotionella banden till kunden snarare än att utnyttja funktionella konkurrensfördelar, detta då de är mer effektiva gällande uppbyggnad av lojalitet. Akademiska Hus kan anses agera i enlighet med detta.

När det gäller internt varumärkesarbete är målsättningen att alla inom företaget ska verka i enlighet med målsättningar och värderingar (Grönroos, 1996). Inom Akademiska Hus finns spår av detta genom den informationsavdelning som startats för att koordinera varumärkesarbetet och den interna kommunikationen.

Varumärkets funktion definieras som en informationsbärare i syfte att internt och externt öka positiva associationer kring företaget och särskilja företaget från dess konkurrenter (bl.a. Keller, 2003). Melin (1999) menar att varumärkesvärdering blivit vanligare, något som inte kan styrkas i Akademiska Hus verksamhet.

### 6.1.2 Apoteket

#### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

Apoteket har en koncernövergripande kommunikationsavdelning vilket enligt Varey & White (2000) underlättar och stärker kommunikationen internt och externt. Apoteket är en stor organisation med monopolställning vilket gör varumärket sårbart då allmänheten håller det under uppsikt. Det är i kundmöten och i uppföljningen av dessa som Apoteket kan påverka relationen och kundernas uppfattning. Detta ligger i linje med Gotsi & Wilsons (2001) resonemang kring värdeskapande relation och hur dessa ska hanteras.

En stor del av bolagets externa marknadsföring påverkas av att vissa varor är receptbelagda. Apotekets blir således att informera om varans hantering vilket medför att relationen mellan



farmaceut och kund blir viktig. Det sammanfaller med Abdul-Muhmins (2005) åsikter om relationsmarknadsföring. En stor del av företagets marknadskommunikation till kund är ”gratis” då producenter marknadsför sina produkter med hänvisning till Apoteket som återförsäljare. Bolaget har även egen marknadsföring som syftar till att öka medvetenheten om dess kompetens. Detta stärker varumärket genom att associationen stärks och bolagets trovärdighet ökar.

Apoteket har ett flertal företagskunder där bolaget sköter hantering av läkemedel, dessa relationer är långsiktiga. Denna relation kan komma att påverkas av det faktum att apoteksmonopolet försvinner inom kort. Apoteket använder här CSM-verktyg för att vårda dessa relationer. Detta tillvägagångssätt kan enligt Storbacka & Lethinen (2005) minska kundernas och Apotekets framtida osäkerhet beträffande relationerna. En koncernövergripande marknadsavdelning som använder en IMC-strategi kan i detta fall komma att påverka hur situationen utvecklas (Holm, 2006). Det finns redan spår av att en sådan strategi redan används av Apoteket eftersom kommunikationen är centrerad och är under utveckling.

#### *Varumärkesarbete*

Definitionen av begreppet varumärke, såsom Apoteket beskriver det, tar endast upp en del av helheten. Aspekter som saknas i förhållande till Kotlers (1999) och Schultz & Schultz (2000) definitioner är värden, differentiering och löften till kunden.

Internt varumärkesarbete syftar till att underlätta för medarbetarna att verka inom och i enlighet med företagets värderingar och målsättningar. Vidare syftar det till att motivera personalen till detta beteende (Grönroos, 1996). Apoteket arbetar efter just denna linje, det vill säga att kundbemötande ska ske i enlighet med kärnvärden och profil. Uppbyggnaden av det interna arbetet sker som en diskussion mellan medarbetare och därefter vidare upp genom organisationen.

Temo-undersökningarna kontrollerar företagets varumärke, men någon monetär värdering kan inte påvisas. Med andra ord stöds inte Melins (1999) påstående om att varumärkesvärdering blivit vanligare på senare tid.

### 6.1.3 Företag X

#### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

Företagets tredelade marknadsavdelning talar inte för ett aktivt användande av övergripande IMC-strategi, vilket förespråkas av Holm (2006). Det skulle vidare kunna underlätta koordinering och kontroll av marknadsföringen (Varey & White, 2000). Den interna kommunikationen samordnas dock och presenteras i en intern företagstidning. Detta är något som förespråkas av Grönroos (1996).

Företag X använder inget aktivt varumärkesarbete i säljsituationer då efterfrågan på varan är hög. Marknadskommunikationen sker enbart under inköpsprocessen då inköparna ska använda varumärket i inköpsrelationen. Det varumärkesarbete som görs ses som proaktivt. Grönroos (2004) menar att goda relationer är viktiga där det är tätt mellan branschens aktörer. På Företag X:s marknad är konkurrensen om varan hög. Denna marknadynamik tillsammans med varans art medför att företaget arbetar relationsbyggande i enlighet med Grönroos (*Ibid.*) rekommendationer.

Företag X använder ett CSM-verktyg när de mäter NKI och NLI. Den insamlade informationen används för att stärka och utveckla relationen med kunder och leverantörer, detta i enlighet med Gotsi & Wilsons (2001) studier. Relationen är prioriterad på inköpssidan då leverantörers åsikter om bolaget ses som mycket viktigt då denna marknad är relativt liten.

#### *Varumärkesarbete*

Företag X definierar begreppet varumärke som något som har både en hård och en mjuk sida. Detta överensstämmer i stort med den bild som Kotler (1999), AMA (2008) och Schultz & Schultz (2000) sammantaget ger av begreppet.

Varumärkesarbete har i all högre grad blivit ett viktigt strategiskt verktyg för företag (Mudambi, 2002) och (Uggla, 2004). Även nivån för var varumärkesarbete handläggs har rört sig uppåt i organisationerna Pandey (www, Brand Channel, 1, 2008). Inom Företag X har varumärkesarbetet flyttats upp på denna nivå och stärker således dessa studier.

I studien av Företag X finner utredarna att bolaget använder varumärkesarbetet som säljstöd och som ett strategiskt verktyg. Det sammanfaller med Melins (1999) påstående om att varumärkesarbetet går från att vara säljstödande till att bli ett mer strategiskt verktyg.

Utredarna finner även spår av internt marknadskommunikation och med att företagets inköpare skall verka i enlighet med företagets värden och målsättningar. Detta underlättar, enligt Grönroos (1996), medarbetarnas möjligheter att verka inom företagets ramar och målsättningar.

### 6.1.4 Green Cargo

#### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

Bolagets informationsavdelning återfinns på koncernnivå, vilket stärker inre och yttre kommunikation genom koordinering. Enligt Varey & White (2000) genererar det en helhetsbild samt underlättar systematik och kontroll. Marknadskommunikationen syftar till att påvisa bolagets positiva bidrag för kunden. I och med att Green Cargo i första hand använder direkta kundkontakter för extern kommunikation stärks den personliga kontakten mellan företaget och kunden. Detta är något som många gånger är effektivare än specifika marknadsaktiviteter (Abdul-Muhmin, 2005). Kundmötena ger möjlighet till tvåvägs-kommunikation och en interaktion mellan kund och företag, något som ökar förtroendet och skapar värde för båda parter (Gotsi & Wilson, 2001). Även om någon övergripande strategi inte är implementerad i företaget, kan samordningen av säljare och medarbetare med kundkontakt hänföras till IMC.

På grund av den tilltagande konkurrenssituationen är kundtillfredsställelsen viktig. För att underlätta uppföljning av uppfattning av företagets image genomförs årliga NKI-undersökningar. Med andra ord används ett CSM-verktyg även om företaget inte använder just Rossommes (2003) begrepp. Resultat från NKI-undersökningar utgör underlag för förbättringar inom bolaget och gentemot kund.

Relationsmarknadsföring är betydelsefull vid långa kontraktstider och då produktlaget är komplicerat (Abdul-Muhmin, 2005). Detta påverkar Green Cargos agerande. I relationer bör förtroende och riskminimering prioriteras (Storbacka & Lethinen, 2005). Då företaget övergått från "push" till "pull" har proaktivt arbete implementerats i syfte att stärka relationen och kundens lojalitet till företaget.

### *Varumärkesarbete*

Green Cargo anger främst varumärkets funktionella beståndsdelar, till detta läggs mer emotionella delar. Det ligger i linje med hur AMA (2008), Kotler (1999) och Schultz & Schultz (2000) sammantaget definierar varumärket.

Varumärket har bedömts som viktigare för bolaget de senaste åren. Vidare tas fler aspekter såsom miljöprofilering med i varumärkesarbetet, vilket stödjer Melins (1999) påstående om trenden kring uppvärderingen av varumärket till strategiskt verktyg. Även Mudambi (2002) och Ugglas (2004) menar att varumärket i högre grad har blivit ett viktigt strategiskt verktyg för företagen, något som i allra högsta grad stämmer på Green Cargo.

Green Cargo arbetar internt med varumärket genom att medarbetarna får ha synpunkter på affärsplaner via gemensamma möten mellan ledning och personal. Arbetet styrks vidare av att företaget inte skiljer på varumärkesarbetet och den övriga kommunikationen. Internt varumärkesarbete syftar till att motivera och få medarbetare att verka med värderingar och företagets målsättningar i sinnet (Grönroos, 1996). Genom att löpande visa företagets produktion för personalen (genom tv-monitorer), kan motivationen påverkas till det positiva. Detta kan ses som kommunikation som direkt stärker bilden av det egna företaget och i sin tur underlättar det interna varumärkesarbetet.

## 6.1.5 Posten

### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

Marknadskommunikationen syftar till att påvisa bolagets positiva bidrag tydligare för kunden. Enligt Varey & White (2000) bör ansvaret för marknadskommunikation ligga på central nivå inom företaget, detta för att underlätta möjligheterna till att skapa en helhetsbild och därtill även underlätta systematik och kontroll. Den avdelning som är ansvarig för detta på Posten återfinns på koncernnivå och upprättar, i enlighet med Holms (2006) IMC-strategier, riktlinjerna för bolagets marknadsföring, kommunikation och varumärkesarbete. För att uppvisa en enhetlig bild av varumärket Posten läggs stor vikt vid att koordinera vad de tre dotterbolagen kommunicerar.

Oavsett kundsegment använder Posten främst direkt kundkontakt för kommunikation, vilket många gånger är mer fördelaktigt än specifika marknadsaktiviteter (Abdul-Muhmin, 2005). Kundmötena ger möjlighet till tvåvägskommunikation och en interaktion mellan kund och företag, något som ökar förtroendet och skapar värde för båda parter (Gotsi & Wilson, 2001).

Mätningar av kundtillfredsställelse och företagsimage görs årligen. Blomqvist *et al.* (1999) menar att mätningarna ger insyn i kundernas uppfattning om företaget, vilket skapar förutsättningar för att stärka relationerna.

### *Varumärkesarbete*

Posten har inte en specifik definition för varumärket. Varumärkesarbetet har dock under de senare åren fått en mer central plats i organisationen och har nu en högre position på dagordningen. Detta är i linje med Ugglas (2004) och Pandeys (www, Brand Channel, 1, 2008) studier. En orsak till att detta sker inom Posten kan, enligt utredarna, vara att företaget har genomgått flertalet omorganiseringar som haft en negativ effekt på varumärket. Efter omorganiseringen ska tre dotterbolag använda samma varumärke, något som kräver ett mer koncentrerat arbete. Detta stödjer även Melins (1999) påstående om att varumärkesarbetet tar en mer strategisk plats inom organisationen. Posten mäter hur varumärket står sig i jämförelse

med andra varumärken, men inga mätningar görs över det direkta värdet hos varumärket vilket Melin (1999) påstår blivit allt vanligare.

Postens interna varumärkesarbete utvecklas av koncernledning och mellanchefer och syftar till att sprida en önskad bild av företaget och att skapa en bättre arbetsmiljö. Detta är i linje med Grönroos (1996) reflektion.

### 6.1.6 Vasakronan

#### *Marknadskommunikation och relationsbyggande åtgärder*

Vasakronan har en kommunikationsavdelning på koncernnivå vars betydelse ökat under de senaste åren. En sådan organisering underlättar kommunikation av företaget som en enad organisation (Varey & White, 2000). Avdelningen har ansvar för både intern som extern kommunikation. Detta talar för en aktiv användning av Holms (2006) IMC-strategier.

Regelbundna kundundersökningar används för att utgöra grund i utvecklings- och målsamtal. Om Vasakronans agerande jämförs med Gummessons (1998) teorier innebär det att dessa kundundersökningar kan generera ett mervärde. Vasakronan arbetar proaktivt med sina större kundsegment för att kunna ligga steget före och kunna erbjuda den rätta lösningen till kunden. I denna kontakt är det personliga mötet mellan parterna viktig (Abhul-Muhmin, 2005). Detta följs även upp med extern kommunikation, bland annat genom reklamkampanjer, för att öka allmänhetens medvetande om bolaget. Denna kommunikation understödjer utvecklingen av externa och interna intressenters intresse för företaget (Gotsi & Wilson, 2001).

Kommunikationsavdelningen och övriga medarbetare reviderar tillsammans Vasakronans varumärkesplattform. Denna aktivitet mynnar, för en viss tidsperiod, ut i riktmärken som medarbetare ska arbeta efter. Denna typ av internt arbete kan motivera medarbetarna ytterligare (Grönroos, 1996).

#### *Varumärkesarbete*

Varumärkets funktion definieras som en informationsbärare i syfte att internt och externt öka positiva associationer kring företaget i kundens ögon och särskilja sig från konkurrenterna (bl.a. Keller, 2003). Vasakronans varumärkesarbete återfinns på högre nivå inom företaget, vilket är i enlighet med trenden som påvisas av Mudambi (2002) och Ugglå (2004). Att bolagets varumärkesarbete har ökat under senare år är i linje med Pandeys (www, Brand Channel, 1, 2008) observationer. Enligt Melin (1999) har varumärket utvecklats mot bli ett strategiskt verktyg snarare än ett rent säljstöd. För Vasakronan är varumärket rättesnöret för hur den totala verksamheten bedrivs.

Den konkurrenssatta marknaden som företaget verkar på gör varumärket och dess utveckling essentiellt då det skapar konkurrensfördelar. Att varumärket används i direkta kundmöten och säljsituationer bör ses som positivt. Lynch & de Chernatont (2004) menar att B2B-företag i större utsträckning bör använda sitt varumärke för att stärka de emotionella banden till kunden snarare än funktionella konkurrensfördelar som exempelvis pris. Detta då de emotionella kopplingarna ofta är mer effektiva då företaget söker kundlojalitet.

I det interna varumärkesarbetet är målsättningen att alla inom företaget ska verka i enlighet med målsättningar och värderingar (Grönroos, 1996). På Vasakronan kommuniceras och påverkas varumärket genom årliga medarbetarmöten där målsättningar samt värderingar behandlas.

Vasakronan arbetar även mot att utveckla varumärkesvärderingen, något som Melin (1999) menar blivit allt vanligare.



## 7 Diskussion

*I följande kapitel diskuteras hur de svenska statliga bolagen arbetar med och utvecklar sina varumärken. Vidare diskuteras hur Green Cargo kan utveckla sitt varumärkesarbete i det givna kundsegmentet.*

---

### 7.1 Svenska statliga bolag

De statliga bolagen som studerats har olika storlek, verksamhetsområde och marknadssituationer och har därför olika förutsättningar för varumärkesarbete. Det som sammanbinder dem är, förutom det uppenbara i ägandeskapet, att de bolagiserades relativt nyligen (mellan tidigt 90-tal och tidigt 00-tal), att de opererar på B2B-marknader samt att samtliga har haft monopolliknande marknadspositioner. I och med att de bolagiserades tillkom vinstkrav och konkurrensutsättning från ägaren, det vill säga staten. De nya marknadssituationerna framtvängde marknadsanpassningar hos bolagen vilket har inneburit stora omorganiseringar och ökad marknadsorientering. Samtliga bolag agerar på en öppen marknad. Ett av bolagen har dock kvar monopolställningen i ett speciellt verksamhetsområde (Apoteket), andra är verksamma på en liten marknad där de har en avsevärd marknadsandel (Akademiska Hus) eller så hindras konkurrensen av stora nyetableringshinder (Green Cargo samt till viss del Posten).

Sammanfattningsvis är marknaden idag avreglerad för de flesta bolagen, men vissa kan genom sin marknadsandel bestämma kundernas villkor. Det vill säga att varumärkesarbetet blir mindre relevant samt att relationerna mellan kunder och företag är tvingande om inga konkurrenter eller alternativa lösningar finns att tillgå.

Samtliga intervjuade bolag har en förhållandevis bred förståelseapparat gällande begreppet varumärke. De funktionella delarna av definitionen anges av alla, det framgår vidare att bolagen även har förståelse för de emotionella delarna av varumärket. Denna observation är inte förvånande med tanke på hur utvecklingen av varumärkets position har sett ut de senaste två decennierna.

Bolagen har, som tidigare beskrivits, en varierad grad av konkurrens på respektive marknader. Utredarna har valt att studera och illustrera hur dessa bolag kommunicerar och utvecklar sina respektive varumärken. Genomgående för samtliga bolag är att varumärket har blivit viktigare samt att varumärkesarbetet återfinns på högre administrativ nivå inom bolagen. Detta visar att statliga bolag följer den generella trenden på B2B-marknaden. Det vill säga att marknadsföringen av varumärket blivit en strategisk angelägenhet något som är i enlighet med Mudambis (2002) och Melins (1999) studier. Bolagen menar helt tydligt att det är värt att investera i och utveckla varumärken för att bättre kunna profilera bolaget och attrahera kunder. Sett utifrån de studerade bolagen är konkurrenssituationen för respektive bolag avgörande för hur utvecklingen av varumärkesarbetet ser ut och hur utvecklingen framskridit. De bolag som bedömts vara mest framskridna på varumärkesarbetsområdet är samtliga verksamma på marknader med hög konkurrens och obeständiga marknadssituationer. Ett exempel är Apoteket som står inför en stor omvandling då apoteksmonopolet upphävs 1 juli 2008. För att anpassa och förbereda organisationen för den nya konkurrensen lägger bolaget för närvarande om stödet i kundmötet och den övriga verksamheten. Detta sker genom centrering av företagets kommunikation, internt och externt, tillsammans med strategier för

hur värderingar och målsättningar skall användas i organisationen. Varumärket inkluderas direkt i verksamheten då den skall ge ett ramverk för hur medarbetarna ska agera i kundrelationer.

Vasakronan är ett än tydligare exempel på hur konkurrensen varit avgörande för varumärkesarbetet. Detta blir speciellt framträdande i jämförelse med Akademiska Hus. De två bolagen bolagiserades samtidigt, då Bolagsverket delades. Vasakronan använder sitt varumärke som informationsbärare som orienterar bolaget mot sina kunder. Internt används varumärket som "värdebärare" för medarbetarna. Varumärkesplattformen som bolaget arbetar utifrån tas gemensamt fram av ledning och medarbetare. Bolaget har varit mycket framgångsrikt i sin marknadsföring, vilket bland annat prisats flertalet gånger. Att internt arbeta med varumärket på detta sett kan kopplas till Grönroos (1996) studier av serviceföretag och deras interna varumärkesarbete. Akademiska Hus å andra sidan har inte implementerat varumärkesarbete i samma utsträckning. Varumärket används externt, men den interna prägel som återfinns hos Vasakronan saknas. Akademiska Hus har inte påbörjat det interna varumärkesarbetet, men åtgärderna är i startfasen i och med att vakanser i lokalerna uppstått. Utredarna ser här en koppling mellan konkurrenssituationen och bolagens varumärkesarbete. Vasakronan är verksam på kontorsfastighetsmarknaden där även flera aktörer konkurrerar, vilket torde ha bidragit till att ett aktivt varumärkesarbete utvecklats. Vid bolagiseringen tilldelades Akademiska Hus ett förvaltningsområde där konkurrensen inte är/var hög. I och med att varumärkesarbete bland annat syftar till att framhäva företagets konkurrensfördelar och skapa lojala kunder har det inte varit av samma vikt för Akademiska Hus. Enligt utredarna är således konkurrenssituationen anledningen till både interna och externa skillnader i utvecklingen av varumärkesarbetet bland de studerade bolagen. Generellt sett torde detta även gälla för marknaden i stort. Frågan är dock om andra faktorer har samma inverkan som konkurrenssituationen. Möjligtvis skulle marknads efterfrågan av produkten (som i fallet Företag X), personer i ledningen (deras bakgrund kan påverka varumärkeshandlingen) eller omorganiseringar och kontroll av produktionen (som i Posten och Green Cargos fall) kunna påverka varumärkesarbetet i lika stor grad som konkurrensen.

Två av de studerade bolagen agerar på rikstäckande, tidigare och nuvarande, av staten utsedda allmännyttiga monopolmarknader. Apoteket och Postens verksamhetsområden påverkar en stor del av befolkningen, vilket gör att bolagens image starkt påverkas av marknads- och verksamhetsförändringar. Det kan ge stora negativa utslag då bolagen utgör nyckelfunktioner (läkemedels- och posthantering) hos kunderna. Följaktligen är varumärket viktigt trots att bolaget har agerat utifrån total marknadsdominans.

Även Green Cargo och Företag X har insett varumärkets strategiska betydelse och har nyligen påbörjat implementeringen av det som ett strategiskt verktyg. Att de båda bolagen först på senare tid påbörjat det aktiva arbetet kring varumärket kan även det bero på marknads-situationen. I Green Cargos fall har fokus tidigare legat på att få ekonomisk stabilitet i bolaget. Det har således varit ett medvetet val att inte prioritera varumärkesarbetet då bolaget inte kunnat framhäva sina positiva sidor på ett tillräckligt trovärdigt sätt. I och med att trovärdighet är av största vikt då varumärket kommuniceras är valet förståeligt. Anledningen till att Företag X först nu har börjat utveckla sitt varumärkesarbete kan bero på varans natur. Den handelsvara som bolaget är i behov av är i dag mer efterfrågad än tidigare. Det är en konkurrens om leverantörerna mellan bolaget och dess konkurrenter. Bolaget har använt relationsmarknadsföring med klara personliga band mellan kund och inköpare. Företag X lägger nu om strategin för att använda de värden som inköparna kommunicerar och implementera dem i företagets kärnvärden och varumärke. Om denna utveckling fortsätter



inom Företag X kommer varumärket att spegla företagets medarbetare, något som ökar sambandet mellan bolagets profil och identitet. Förutsättningarna för ett starkt varumärke ökar med detta, men är beroende av hur kunderna uppfattar bilden som bolaget kommunicerar.

Posten är i studien det största bolaget räknat i antal medarbetare. Vidare har det en komplicerad struktur då det är uppdelat i tre dotterbolag som vardera och ett ansvarar för att genomföra marknadsaktiviteter. Posten har ett uttalat mål om att kunderna i sin kontakt med bolaget inte skall märka gränserna mellan dotterbolagen. En koncerngemensam kommunikationsavdelning med ansvar för koordinering av kommunikationen används för att dotterbolagens enskilda aktiviteter inte ska korsa varandras vägar. Konsekvensen för bolaget blir att deras varumärke måste anpassas till att bära tre dotterbolags verksamheter, målsättningar och önskemål. Detta är svårt om det inte finns genomgående strategier för användandet av varumärket. Posten har således implementerat en integrerad marknads-kommunikationsstrategi för att kontrollera kommunikationsflödet. Detta arbetssätt förespråkas av Kitchen (2005) då ett bolag har en komplicerad kommunikationsstruktur. Varumärkets styrka ligger i att förmedla företagets bidrag till kunden på ett förtroendeväckande och äkta sätt. Som utredarna ser det är IMC-strategier i någon form nödvändigt för varumärket i en koncern av denna storlek och struktur.

Vasakronan har kommit långt i implementeringen av integrerad marknads-kommunikation. Företaget är mycket mindre än de andra bolag i studien som jobbar med integrerad kommunikation (Apoteket och Green Cargo). Organisationsstrukturen påverkar möjligheterna till implementering av IMC, ju större och mer komplex desto högre insats krävs för att lyckas. Trots Vasakronans ringa storlek har de satsat på en strategi som är utvecklad för stora komplexa företag. Det pekar på att företaget haft möjlighet snarare än press att implementera detta. Bolaget är relativt litet, med en okomplicerad struktur där medarbetarna arbetar nära ledningen. Sett till hur ett av de andra studerade bolagen, Green Cargo, är organiserade blir skillnaden klar. Här arbetar personalen "längre" från ledningen vilket kan försvåra förståelsen för fattade beslut. Följaktligen har Vasakronan haft bättre förutsättningar att implementera IMC i sin organisation vilket de har utnyttjat.

Kundtillfredsställelse-mätningar används av samtliga bolag i studien, dels för att uppskatta företagets uppfattade image och dels för att uppskatta varumärkets position hos kunderna. Två av bolagen gör varumärkesmätningar inom ramen av den egna verksamheten. Syftet med dessa mätningar är att ge företagen möjlighet att se sitt varumärke i relation till kundernas uppfattning. Det är alltså möjligt för företagen att gradvis ändra sin profil och i bästa fall stärka varumärket. Ett av bolagen har angivit att de använder den insamlade informationen i kundmöten, andra använder den i undersökningarna för förbättringar internt och externt. Två av bolagen mäter hur väl ansett deras varumärke är i jämförelse med andra. Att samtliga bolag i studien använder CSM på något sätt är föga förvånande, det bör numera anses som självklart. En intressant aspekt är dock att bara tre av bolagen (Posten, Vasakronan och Apoteket) mäter hur väl varumärket mottas av externa intressenter. Inom studiens ramar har utredarna inte kunnat utröna hur den insamlade information påverkar företaget. Vare sig det gäller rena CSM-mätningar eller varumärkesmätningar kan det inte säkerställas att de bidragit till faktiska förändringar av företagets identitet och profilarbete. Med detta är det inte sagt att företagen skall ändra varumärkesstrategi efter låga noteringar i mätningarna, det vill säga agera vindflöjel. Med stöd av litteraturen anser utredarna att de mätningar som görs bör ses i ett större sammanhang och att de enbart utgör indikationer på utvecklingsmöjligheter.

En intressant observation gällande bolagens mätningar är att varumärkets finansiella värde endast mäts av ett bolag (Vasakronan). Melin (1999) menade att detta var en trend som var under stark utveckling, vilket således inte kan styrkas i studien. Ur bolagets perspektiv kan anledningen till detta vara att det inte är nödvändig med en värdering förrän vid en eventuell bolagsförsäljning. På grund av utredarnas något begränsade insikt i eventuella statliga försäljningsplaner kan detta varken bekräftas eller avfärdas.

Litteraturen såsom Abdul-Muhmin (2005) framhåller att personliga relationer och emotionella band är av högre vikt i B2B-sammanhang, något som även studien antyder. Relationsmarknadsföring är något som samtliga studerade bolag använder. Bolagen antyder att de är fullt medvetna om att relationerna är avgörande för att bibehålla och utveckla samarbetet med kunderna. Exempel på detta ses genom hela studien. De kundundersökningar som bolagen gör används för att utveckla relationen till respektive kund. Det resonemang som utredarna använder i varumärkessammanhanget gällande agerandet utifrån undersökningsresultat måste ses i ett annat perspektiv då det rör relationer. Kundernas åsikter i samarbeten är viktiga. Är inte företaget lyhört i förhållande till kunden kan viktiga långsiktiga relationer förloras. På kort sikt kan det således bli aktuellt att direkt anpassa bolaget efter vad kundundersökningarna antyder. På lång sikt tjänar inte företaget på att agera efter varje nyuppkommen situation. Då urholkas förtroendet och därmed varumärket. En långsiktig strategisk plan för korrelering av relationsbyggande och varumärkesarbete är att förorda. Mätningarna är snarare relationsstärkande än varumärkesstärkande i sitt syfte, vilket kan tänkas bero på att bolagen återfinns på B2B-marknaden där relationerna är av yttersta vikt.

## 8 Slutsatser

*I detta kapitel presenteras arbetets slutsatser. Slutsatserna är uppdelade efter studiens två frågeställningar. Inledningsvis presenteras de slutsatser som hanterar svenska statliga bolags varumärkesarbete. Därefter presenteras de slutsatser som berör fallföretagets fortsatta varumärkesarbete.*

---

### 8.1 Slutsatser svenska statliga bolag

I studien beskrivs och illustreras hur sex svenska statliga bolag hanterar och utvecklar sina respektive varumärken.

Enligt utredarna har graden av konkurrens varit den faktor som varit avgörande för hur långt bolagen kommit i varumärkesarbetet. Exempelvis har Vasakronan kommit längre i varumärkesarbetet än Akademiska Hus trots att de bolagiserades samtidigt.

Vidare kan studien bekräfta det faktum att varumärkesarbete blivit viktigare bland bolag på B2B-marknaden. Studien visar att intern och extern kommunikation samt varumärkesarbete har fått en mer strategisk betydelse. Studiens samtliga bolag har påbörjat ett aktivt varumärkesarbete och det återfinns på central nivå i organisationen.

Bolagen som ingått i studien följer dock inte trenden angående ökning i varumärkesvärdering i monetära termer. Av de studerade bolagen är det enbart Vasakronan som värderar bolagets varumärke i monetära termer. Frågan är då om de statliga bolagen ligger efter i varumärkesarbetet i förhållande till andra bolag eller om detta är någonting som inte är av vikt förrän vid en eventuell försäljning.

Däremot visar studien att tre av de studerade bolagen mäter kundernas uppfattning av varumärket, det vill säga imagemätningar. Dessa bolag är Vasakronan, Posten och Apoteket. Detta är undersökningar som hanterar bolagets ställning på marknaden, men inte i monetära termer. Samtliga bolag genomför NKI-undersökningar för att kunna vårda relationer och framtida samarbeten.

### 8.2 Slutsatser för Green Cargo

Utredarna har med studien ämnat studera hur fallföretaget Green Cargo kan stärka sitt varumärke i ett på förhand givet kundsegment. Den konceptuella modellen har använts för att påvisa de utvecklingsmöjligheter som finns.

#### 8.2.1 Generella slutsatser

Trots planer på ett mer uttalat varumärkesarbete saknas för närvarande en övergripande strategi för hur det ska genomföras. Uttalanden från bolagets MAM:s styrker detta då det råder oklarheter kring hur varumärket skall användas. Bolaget har än så länge bara tagit fram riktlinjer för den visuella delen av varumärket.

Green Cargo har enligt modellen möjligheter att förbättra intern och extern kommunikation. Internt saknas en sammankoppling mellan hur information (internt och externt förvärvat)

insamlas, hanteras och vidareförmedlas. Detta styrks av att kunderna upplever att informationen till bolaget inte tas om hand, vidarebefordras och återkopplas genom handling eller feedback till dem. Ytterligare bevis för denna tes är att MAM:s menar att det saknas uttalade riktlinjer för hur varumärkets emotionella delar skall kommuniceras till kund.

Den bild som de femton tillfrågade kundföretagen har av Green Cargo, den uppfattade bilden, är i stort enhetlig. Kategoriseringen som framtagits är alltså inte avgörande i detta hänseende. Vidare går det inte att påvisa att det statliga ägandet av företaget påverkar kundernas syn. Det som däremot påverkar kundens uppfattning negativt är de territorieförstörande förmågorna. Genomgående är dessa; ”byråkratisk” handläggning av ärenden, låg marknadsaktivitet och bristande proaktivitet, låg flexibilitet i operativ verksamhet och bristande kundvänlighet. Vad gäller företagets territorium är det stort och således kan varumärket ses som starkt. Men som de ovan nämnda territorieförstörande förmågorna visar, finns stora utvecklingsmöjligheter.

Gällande företagets varumärkeskapital finns utvecklingsmöjligheter för att öka ackumuleringen genom de nuvarande och framtida relationerna. De uppfattningar som kunderna har är direkt kopplade till utvecklingen av varumärkeskapitalet. Om inte förbättringar sker inom dessa områden kan negativa effekter i form av lägre uppfattad kvalitet och minskad kundlojalitet uppstå. Slutsatsen av detta blir ett avtagande varumärkeskapital hos nuvarande och potentiella kunder, vilket leder till mindre affärsmöjligheter. Exempelvis tittar ett fåtal kunder på alternativa transportoperatörer för att helt ersätta den tjänst som Green Cargo levererar. Trots att indikationer finns på en bristande kännedom om Green Cargo kan studien inte påvisa detta. Ur det givna urvalet återfinns bara kunder med tidigare eller befintlig kontakt med företaget. Om det råder en bristande kännedom om bolaget innebär det att varumärkeskapitalet avsevärt minskar.

### 8.2.2 Utvecklingsmöjligheter

Nedan följer förslag på hur Green Cargo kan utveckla de delar av varumärkesarbetet som för närvarande är i behov av förbättring. Dessa förslag återges endast i övergripande form då en mer specifik aktivitetsplan presenterats för fallföretaget.

För att effektivisera både den interna och externa kommunikationen bör den kommunicerade informationen samordnas. Detta kan göras med hjälp av IMC, det vill säga att koordinera den interna kommunikationen och marknadskommunikationen gällande reklam och försäljningsarbete. I detta fall har företagets kärnvärden en avgörande betydelse i och med att de fungerar som ett ramverk för det som kommuniceras. För Green Cargos del betyder det att medarbetarna måste kunna relatera till kärnvärdets olika delar och på så vis kunna vidarebefordra det i externa sammanhang.

För att stärka varumärket bör bolaget orientera profileringen efter företagsidentiteten. Parallellt med detta bryta ner kärnvärdet i beståndsdelar som medarbetarna kan relatera till och använda praktiskt i den dagliga verksamheten. Dessutom skulle en effektivisering av kommunikationsstrategin som hanterar intern såväl som extern information öka varumärkets relevans hos intressenterna och således dess styrka.

För att uppnå en typ av ”företagsanda” är en metod att låta medarbetarna få tycka till om företagets identitet innan beslut fattas, det vill säga att informationsflödet inledningsvis kommer från organisationens lägre delar (bottom-up istället för top-down).

Vad gäller den bristande lyhörddheten kan det utvecklas genom att företaget tillhandahåller information om produktionen och järnvägens komplexitet, det vill säga att företagets transparens ökas och därmed höjer kundens förståelse.

I och med att företaget verkar vara på det klara med vilka insatser som krävs blir det en fråga om *hur* utvecklingen ska genomföras. Vem som är ansvarig för att förbättringarna genomförs, hur de följs upp och hur effekten mäts.

# Epilog

Vid studiens slutförande är ett av studieobjekten, Vasakronan, på väg att avyttras. Green Cargo har presenterat sin årsredovisning för räkenskapsåret 2007.

---

## Förslag till fortsatt forskning

- Hur vanligt är det att företag värderar sina varumärken i monetära termer? Undersök om det finns olikheter mellan branscher och/eller om det statliga ägandet har någon inverkan.
  - Forskning rörande användandet av CSM- system och användandet av denna information internt inom företag. Detta kopplat till relationsstärkande åtgärder eller varumärkesstärkande åtgärder.
  - Fortsatt varumärkesarbete för Green Cargo. Hur påverkas Green Cargo som varumärke av NTR:s varumärke. Undersök och utred dotterbolagets (NTR) påverkan på moderbolagets (Green Cargo) varumärke. Detta kan vara intressant då dotterbolaget agerar på marknaden utanför Sverigesgränser, vilket kan påverka Svenska kunder som har globala transporter.
  - Hur stor betydelse har ledningen (ålder etc.) då det kommer till varumärkesarbetet? Har de bättre kännedom om de är yngre?
  - Göra samma studie, B2B-kontext, där istället icke-statliga bolag undersöks, någon skillnad?
-

# Referenser

## Litteratur

- Aaker, D. 2002. *Building Strong Brands*. Free Press. London.
- Abdul-Muhmin, A.G. 2005. Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research* Vol. 58, s. 619-628.
- Apoteket AB. 2007. *Ett liv i hälsa*. Årsrapport 2007.
- Axelsson, B. & Agndal, H. 2005. *Professionell marknadsföring*. Studentlitteratur. Lund.
- Balmer, J.M.T. 2001. The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management* Vol. 27, s. 1-17.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. *Det kundnära företaget*, Liber Ekonomi. Malmö
- Bruzelius, L-H. & Skärvad, P-H. 2004. *Integrerad organisationslära*, Preses Nams, Riga.
- Di:s varumärkesskola. 2007. *16 steg till ett starkare varumärke*, Dagens Industri.
- De Chernatony, L. & McDonald, M. 1998. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Butterworth, Heinemann.
- Eriksson, L,T & Wiedersheim-Paul, F. 2006. *Att utreda forska och rapportera*. Upplaga 8:e. Liber. Malmö.
- Fill, C. 2005. *Marketing communication- engagement, strategieand practice*. 4:e Upplaga, Pearson Education Limited. Halow. England.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 6, No. 1, s. 24-30.
- Gummesson, E. 1998. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Upplaga 2:a. Liber ekonomi. Malmö.
- Grönroos, C. 2004. The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing* Vol. 19, No. 2, s. 99-113.
- Grönroos, C. 1996. *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Upplaga 3:e. Liber Ekonomi, Malmö.
- Grönroos, C. 1993. Quo vadis, marketing? - Towards a relationship marketing paradigm. *Journal of marketing management* Vol. 3, No. 5, s. 347-360.
- Holm, O. 2006. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 11, No. 1, s. 23-33.

- Hume, S. 1992. Agency Services Take on Exaggerated Importance of Marketers, *Advertising Age*, 4:e Maj, 29, 32.
- Kapferer, J-N., 1997. Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 2<sup>nd</sup> ed. Kogan Page, London.
- Keller, K.L. 2003. *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*:2:a Upplaga. Upper Saddle River: Prentice Hall. New Jersey.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing* Vol. 57, No. 1, s.1-22.
- Kitchen, P. J., 2005, Marketing Communications (s. 1-9) i Kitchen, P. J., de Pelsmacker, P., Eagle, L., Schultz, D. E. (förf). *A reader in marketing communications*. TJ International Ltd., Cornwall.
- Kotler, P. 1999. *Principles of Marketing – Second European Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall. New Jersey.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lamons, B. 1998. “Branding still mystery to most business advertisers” *Marketing News* Vol. 32, No. 22, s.6.
- Lynch, J. & De Chernatony, L. 2004. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Brand Management*. Vol. 11, No. 5.
- Magne-Holme, I & Krohn-Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:a Upplaga. Studentlitteratur, Lund.
- Melin, F. 1999. *Varumärkesstrategi - om konsten att utveckla starka varumärken*. Liber ekonomi. Malmö.
- Mudambi, S., 2002, Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management* Vol. 31, s. 525-533.
- Näringsdepartementet. 2007. *Rapport för företag med statligt ägande januari–september 2007*. Artikelnummer: N7039.
- Pringle, H. & Thompson, M. 1999. *Brand spirit – How cause related marketing builds brand*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Rossomme, J., 2003, Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework, *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 18, No. 2, s. 179-195.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. F. 2000. How to build a billion dollar business-to-business brand, *Marketing Management* Vol. 9, s. 22-29.



- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Saga Publications Inc. California.
- Storbacka, K. & Lethinen, J.R. 2005. *Customer relationship management- Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Liber ekonomi. Malmö.
- Uggla, H. 2001. *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*. Liber AB. Malmö.
- Uggla, H. 2004. *Varumärkesstrategi för säljare*. IHM Publishing. Göteborg.
- Urde, M. 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* Vol. 15, No. 1-3, s. 117-133.
- Varey, R.J, & White, J. 2000. The corporate communication system of managing. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 5, No. 1, s. 5-11.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and methods*. 2:a Upplaga. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

#### *Personliga meddelanden*

- Hanson, Mats  
Marketing and Sales Director, Green Cargo AB  
Personligt möte, Stockholm, 2008-01-09.
- Wede, Jan-Ola  
Marketing Manager Logistics, Green Cargo AB  
Telefonintervju, Uppsala, 2008-03-28, 2008-04-01
- Hollander, Mats  
Informationschef, Green Cargo AB  
Personligt möte, Stockholm, 2008-03-17
- Möller, Bengt  
Informationsdirektör Vasakronan AB  
Telefonintervju, Uppsala, 2008-02-26
- Mårfält, Maria  
Marknadssamordnare Apoteket AB  
Telefonintervju, Uppsala, 2008-03-07
- Aronsson, Pia  
Akademiska Hus AB, Informationsansvarig för Region Uppsala  
Personligt möte, Uppsala, 2008-03-17
- Bjällerstedt, Thomas  
Designansvarig Posten Sverige AB  
Telefonintervju, Uppsala, 2008-03-10

Informant Företag X  
Informationsansvarig, Företag X  
Telefonintervju, Uppsala, 2008-03-06

*Telefonintervju med 15 av Green Cargos kunder*

*Internet*

Akademiska Hus, [www.akademiskahus.se](http://www.akademiskahus.se)

1. Om Akademiska Hus, <http://www.akademiskahus.se/index.php?id=427>, 2008-04-21
2. Om Akademiska Hus – Affärsidé, <http://www.akademiskahus.se/index.php?id=446>, 2008-02-27

American Marketing Association, AMA, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

1. Dictionary of Marketing Terms; Brand, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1>, 2008-02-18
2. Best practice – B2B Marketing- Business-to-Business Marketing Overview, <http://www.marketingpower.com/content1488.php>, 2008-03-07
3. Dictionary of Marketing Terms; Image, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1438.php>, 2008-05-18

Apoteket, [www.apoteket.se](http://www.apoteket.se)

1. Hem, <http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/Hem/default.htm>, 2008-02-27
2. Vilka vi är - Mål, <http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/VilkaViAr/M%c3%a5l/default.htm>, 2008-02-27
3. Vilka vi är – Historiska nedslag, <http://www2.apoteket.se/Apoteket/om/VilkaViAr/Historia/default.htm>, 2008-02-27

Brand Channel, [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)

1. Features- Brand Speak- Is branding relevant to B2B?, [http://www.brandchannel.com/brand\\_speak.asp?bs\\_id=53](http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=53), 2008-04-24

Företag X hemsida. 2008-02-27.

Green Cargo, [www.greencargo.com](http://www.greencargo.com)

1. Bolagsstyrning, <http://www.greencargo.com/templates/SimplePage.aspx?id=1071> 2008-02-28
2. Om oss, <http://www.greencargo.com/templates/SimplePage.aspx?id=17>, 2008-02-28
3. Affärsidé och vision, <http://www.greencargo.com/templates/SimplePage.aspx?id=152>, 2008-02-28

Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se)

1. Företagsprofil, [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_sect\\_id=178133&i\\_history=2](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=178133&i_history=2), 2008-04-24

Posten, [www.posten.se](http://www.posten.se)

1. Verksamhet - Det här är Posten, [http://www.posten.se/m/op\\_posten](http://www.posten.se/m/op_posten), 2008-02-27
2. Om Posten, [http://www.posten.se/om\\_posten](http://www.posten.se/om_posten), 2008-04-21

Regeringen, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

1. Detta arbetar departementet med- Samhällsekonomi och statsbudget- Företag med statligt ägande, <http://www.regeringen.se/sb/d/2819>, 2008-02-28

Resumé, [www.resume.se](http://www.resume.se)

1. Vasakronan prisas för varumärkets framgång, <http://www.resume.se/nyheter/2008/03/27/vasakronan-prisas-for-varu/index.xml>, 2008-05-15

Vasakronan, [www.vasakronan.se](http://www.vasakronan.se)

1. Om Vasakronan - Företagsfakta, <http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/Foretagsfakta/Historik/>, 2008-02-27
2. Om Vasakronan, <http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/>, 2008-02-27
3. Om Vasakronan - Kontorsbarometern, <http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vasakronan/Imagereklam/Kontorsbarometern/>, 2008-02-27
4. Om Vasakronan - Strategi, <http://www.vasakronan.se/sv/Om-Vsakronan/Foretagsfakta/Strategi/>, 2008-02-27

Vista consulting, [www.vista-consulting.com](http://www.vista-consulting.com)

1. Marketing information- Marketing articles- Marketing for B2B vs. B2C – Similar but different, <http://www.vista-consulting.com/marketing-articles/B2B-B2C-marketing.htm>, 2008-02-03



# Bilagor

*Bilagorna innehåller de intervjumallar som används till intervjuerna i insamlandet av empiriskt material för studien. Vidare bifogas också de kontaktbrev som sänts till informanterna i syfte att boka intervjuer.*

## Bilaga 1 Consumer Satisfaction Management (CSM)

Ett CSM-program ger möjligheten att diagnostisera problem med kundtillfredsställelsen, och därmed även möjligheten att lösa dem, i relationer mellan leverantörer och kunder (Rossomme 2003). Detta är speciellt lönsamt när kunder har negativa erfarenheter med service, i nya kundkontaktrelationer samt i verksamheter på hårt konkurrensutsatta marknader. En annan möjlighet ligger i att identifiera de kunder som på sikt kan betjänas med högst effektivitet med befintlig verksamhet. Det är av vikt att identifiera vilka personer hos företagskund som är relevanta för att få en sammanhängande bild av kundtillfredsställelsen. Mätningar av kundtillfredsställelse i B2B-sammanhang sker oftast genom godtyckligt valda nyckelinformanter, men frågan är om det är tillräckligt när det då lätt uppstår en snedvriden uppfattning av tillfredsställelsen (*Ibid.*).

Den CSM-modell som lanseras av Rossomme (2003) bygger på en undersökning av köpar/säljar-”dyader” där olika par av korresponderande personer/funktioner inom köp- och säljorganisationerna utgör helheten. Företagen mäter tillfredsställelsen och styrkan i dessa dyader genom att undersöka hur mycket påverkan säljaren har över köpprocessen. Vidare genom att se på relationens styrka i försäljningscykeln och titta på pågående transaktioner mellan företagen.

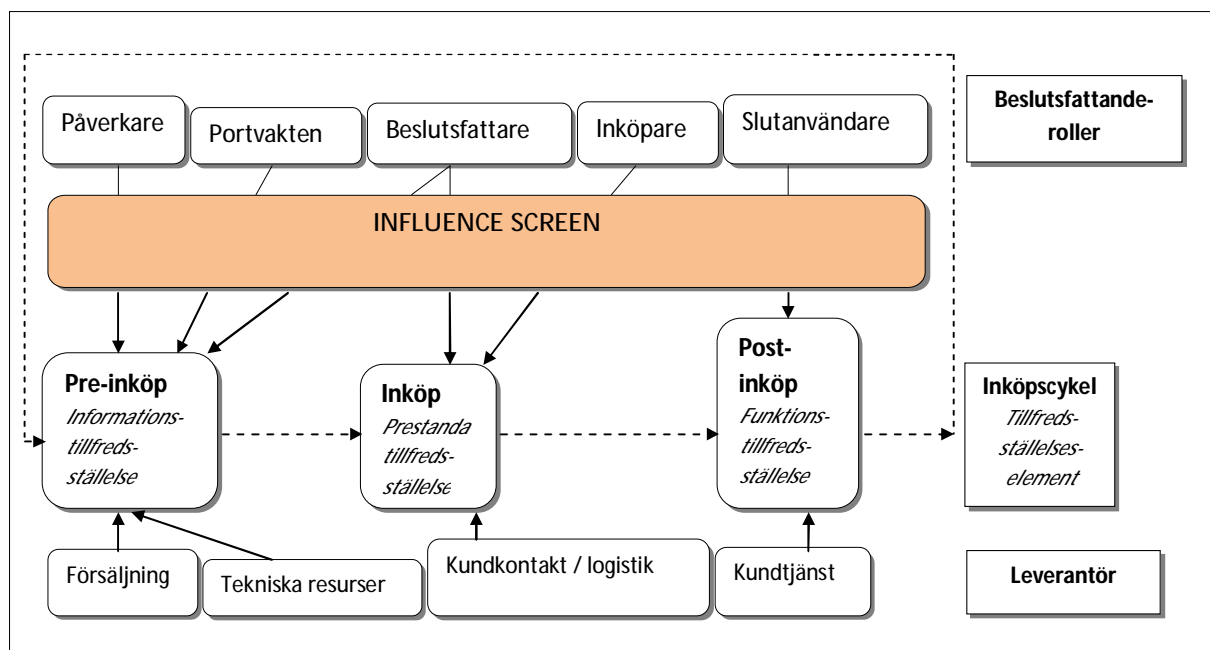


Fig. I (Källa: Rossomme 2003 sid 189)

## Viktiga köpar/säljar-relationer – Hur bestäms dessa?

Att använda nyckelinformanter är ett vanligt sätt att skaffa information inom samhällsvetenskapen. Det antas att informanten svarat på vägnar av hela organisationen snarare än som individ (Rossomme, 2003). Flera forskare menar att det inte i betydande grad kan sägas att det påverkar forskningens kvalitet att bara en person har tillfrågats, men att det är en begränsning för deras studie att inte fler intervjuats. Det finns dock studier som visar att två informanter inom samma företag svarar olika på samma frågor, vilket kan tyda på att informanterna låter sig påverkas av personliga åsikter (*Ibid*). En möjlig lösning som Rossomme (2003) refererar till är att i en kontaktperson hitta en person som är i kontakt med så stor del av köp/säljprocessen som möjligt. För att hitta få ett så innehållsrikt material som möjligt är personer (inom inköparens organisation) med roller (arbetsuppgifter) som är i direkt kontakt till köparnas beslutsfattande enhet att föredra informationsvärdemässigt. Dessa roller kan finnas inom flera olika avdelningar på ett företag, inte bara i köpavdelningen (Rossomme, 2003). Att inkludera säljpersonalen med dessa rollinnehav i själva CSM-processen är nyttig på flera plan. Resultatet blir ett minskat motstånd mot mätningar av kunders respons på säljarnas/rollinnehavarnas beteenden samt att mätningarna genererar intressant och nyttig information som säljarna/rollinnehavarna kan ha nytta av i sina arbeten.

De viktigaste personerna att mäta kundtillfredsställelse hos i ett B2B-sammanhang är de som bestämmer möjligheten för upprepade inköp (Rossomme, 2003). Här har säljarna möjlighet att påverka den fortsatta tillfredsställelsen och tillväxten i relationen. Grupper som besitter sådana roller kallas Decision Making Unit (DMU) eller beslutsfattandegrupper. De är uppdelade i flera olika roller med makt att på olika sätt påverka inköpet. De roller som ingår i en beslutsfattandegrupp är: ”*Beslutsfattaren*” som har den formella och informella beslutsfattande makten, ”*portvakten*” som kontrollerar informationsflödet inom beslutsfattandegruppen, ”*påverkarna*” som definierar problemen och ger information om hur ett köp kan lösas (t ex externa konsulter), ”*inköpare*” som har den formella rätten att välja leverantörer och sätta upp avtal samt ”*slutanvändare*” som ofta initierar inköpet och definierar vad för slags produkt/tjänst som behövs genom att de använder det tidigare inköpta (Rossomme, 2003).

Vad som kan sägas påverka en individs inflytande över en organisations köpbeteende är enligt Rossomme (2003) flera variabler: *Status* inom gruppen, *personligt risktagande* i förhållande till vad som står på spel för individen i och med inköpet, *uppfattad risk* när det gäller höga finansiella insatser eller hög risk för att produkten ej levererar utlovad prestanda (kopplat till personligt risktagande) och *kontroll över relevant information* som är avgörande för inköpsprocessen. Dessa egenskaper kan samlat bilda en ”influence-screen”. Bakom denna ”skärm” finns de mest inflytelserika inom beslutsfattandegruppen. Skärmen blir användbar för att avgöra vem eller vilka som är mest troliga att ha störst inflytande på beslutsfattandet.

Att mäta kundtillfredsställelsen är ett viktigt led i att genomföra en CSM-mätning. Den dominerande modellen, som beskriver hur kunder avgör om produkttillfredsställelse uppstår, är ”dementerande av förväntningar”-modellen (Rossomme, 2003). I ett B2B-sammanhang blir det förändringar i modellen då till exempel inköpare sällan är slutanvändare av produkten:

- 1) Initialt i processen kommer kunden att ha en förutfattad mening om vad som kan ses som standard för produkten.
- 2) Efter inköpet har man en upplevelse av hur goda prestanda produkten har inom organisationen.

3) Kunden jämför sin förväntade standard med prestanda som man erfar genom användandet. I organisationer kan det bland annat betyda att det kommer feedback från slutanvändare till säljare.

4) Kunden sammanfattar tillfredsställelse av sin erfarenhet av produkten. De roller som deltagarna har inom beslutfattandegruppen kommer att påverka hur de uppfattar tillfredsställelsen, bland annat mängden kontakt med produkten samt kontakten med säljarteam.

Roller inom beslutfattandegruppen	Prestanda-tillfredsställelse	Informations-tillfredsställelse	Funktions-tillfredsställelse	Personlig tillfredsställelse
<i>Beslutsfattaren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ROI</b></li> <li>• <b>Påverkan på kundföretagets verksamhet.</b></li> <li>• <b>Problem rapporterade upp genom organisationen.</b></li> <li>• <b>Icke-förutsatta intäkter/utgifter.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totala kostnader för affär.</li> <li>• Möjlighet att expandera/-uppgradera.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppfattad personligt risktagande</li> <li>• Leverantörens rykte</li> <li>• Tidigare erfarenheter av leverantör</li> <li>• Tidigare erfarenhet av tjänster</li> </ul>
<i>Portvakten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möjlighet att använda tillsammans med existerande system och produkter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teknisk spec.</b></li> <li>• <b>Teknisk marknadsföring</b></li> </ul>		
<i>Påverkarna</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teknisk spec.</b></li> <li>• <b>Deltagande i events</b></li> <li>• <b>Benchmarking</b></li> </ul>		
<i>Inköpare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smidiga transaktioner</b></li> <li>• <b>Leverantörslojalitet</b></li> <li>• <b>Pålitliga procedurer</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pris och betalningsplaner</li> <li>• Leveransplaner och leveransinfo</li> </ul>		
<i>Slut-användare</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manualer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pålitlighet</b></li> <li>• <b>Support</b></li> <li>• <b>Utbildning</b></li> </ul>	

Tabell I (Rossomme 2003 s.188). återger specifika faktorer som påverkar köpbeteende inom en organisation i B2B-marknader. Tabellen är uppdelad i deltagarna inom inköpsorganisationens beslutfattandegrupp och de typer av tillfredsställelse som påverkar deras köpbeteende. De faktorer som är av högre prioritet är markerade med fet stil. .

Tillfredställelsen av ett inköp bryts ner i delar för att göra den sammantagna känslan mer begriplig och i affärssammanhang göra förståelsen användbar. Delarna i sig utgör och bestämmer kundtillfredsställelsen (Rossomme, 2003). I modellen är delarna uppdelade så att de matchar den så kallade inköpscykeln (*pre-inköp, inköp och post-inköp*). Beroende av var en beslutfattandegrupp befinner sig i en cykel kan ett säljteam agera olika för att höja tillfredställelsen hos kunden på ett mer effektivt sätt och därmed öka möjligheten för (nya) säljsituationer. Rollerna i beslutfattandegruppen påverkas olika av delarna i det samlade kundtillfredsställelsebegreppet. Enligt Rossomme (2003) utgörs dessa typer av:

- *Informationstillfredsställelse (pre-inköp)* är den tillfredsställelse som upplevs i förhållande till den information som leder till inköp av en produkt. Den påverkar den förutfattade standarden som beslutfattandegruppens medlemmar har om produkten samt därav också den jämförelse denne gör med den inköpta produktens prestanda. Inom beslutfattandegruppen är det främst portvakten, påverkaren och beslutsfattaren som reagerar mest på stimuli från information.
- *Prestandatillfredsställelse (inköp)* är den tillfredsställelse som upplevs när förutsättningarna för affärsöverenskommelsen matchar den levererade produkten från en partner. Mest påverkbar av denna del är beslutsfattarna och inköparna.
- *Funktionstillfredsställelse (post-inköp)* är mer en specifik uppfattning om produktens funktion och prestanda. Den hjälper till att hitta problem med själva produkten snarare än relationen mellan affärsparterna. Det är främst slutanvändarna som erfar denna del av det samlade tillfredsställelsebegreppet.
- *Personlig tillfredsställelse (kontinuerligt under hela inköpscykeln)* är samma tillfredsställelse som en konsument känner vid ett inköp. Denna del är lika framträdande hos alla i beslutfattandegruppen.

Att använda sig av denna mätmetod kräver att den integreras i säljorganisationen. Det måste användas korrekta mätetal placerade på rätt ställen, så att köp/sälj-dyaderna utnyttjas på ett så gott sätt som möjligt (Rossomme, 2003). Mätetal kan vara både kvantitativa enheter och kvalitativa uppfattningar. Kvantitativa mätetal kan vara ROI<sup>21</sup>, oförutsedda besparingar inom organisationen och hög reliabilitet hos inköpt produkt och så vidare. Kvalitativa mätetal kan vara feedback från organisationen om inköpt produkt, enkla transaktionsprocesser och kundlojalitet. Rätt placering och rätt mätetal kan avgöra var den svagaste länken i säljkedjan finns samt hitta de delar som är viktigast i affärsrelationen mellan leverantören och kunden.

En stor fördel som talar för CSM i B2B-sammanhang är att det genom modellen kan bestämmas vem i kundföretaget det är intressant att mäta tillfredställelsen hos. Eftersom man i ett CSM-system på förhand identifierat vem i kundföretaget som har inflytande över specifika delar av inköpen, räcker det med att analysera deras tillfredställelse för att få en fullgod bild om problemet mellan företagen. Detta effektiviserar påtagligt analysen av en dysfunktionell relation jämfört med att kartlägga fler enheter bland kundens anställda. Undersökningar som leverantören gör, bör utformas så att de speglar de olika typerna inom beslutfattandegruppen och undersöker deras respektive tillfredställelse (Rossomme, 2003).

---

<sup>21</sup> Return on investment



## Bilaga 2 Intervjumall Green Cargos kunder

Datum, tid, plats:

Företag:

Namn:

Position:

Tel nr/Mail:

Ansvarig säljare GC:

### Frågor till kunder och prospekt i GCs portfölj

#### 1. **Generell syn på logistikbranschen.**

- Vilka är aktörerna?

#### 2. **Definiera en ett bra transportföretag**

- Hur skulle ett eget företag se ut?

#### 3. **Vad består ert företags behov av transportlöningar av?**

- Vilka faktorer avgör när ni väljer logistikföretag (välj fyra nyckelfaktorer, vilken är viktigast).

#### 4. **Hur ser nuvarande relation till GC ut?**

- Hur ser leverantörskontakterna ut? (Vem i leverantörsföretaget står främst som ert företags kontakt).
- Beskriv situationen i vilken ni avgör om inköp av tjänst.
- Hur länge har samarbetet med GC pågått?

#### 5. **Hur uppfattar ni GC?**

- Finns det god kunskap om era behov?
- Vilka egenskaper kan du knyta ihop med GC?
- Hur matchar de ert företags behov?
- Om inte, vad saknas för att uppnå vad ni definierar som ett gott logistikföretag?

#### 6. **I vilken grad får era önskningar och åsikter genomslag hos leverantören?**

- Inom vilka områden har ni möjlighet att påverka?
- Inom vilka önskar ni möjlighet att påverka?

#### 7. **Hur ser ni på utsikterna för samarbetet med GC?**

- Finns det större hinder eller möjligheter inom en närmare framtid som ändrar förutsättningar (ökade priser på fossila bränslen)?
- Är lösningarna som idag erbjuds tillräckliga?

## Bilaga 3 Intervjumall Green Cargos MAM:s.

Intervjumall för intervjuer med Green Cargos MAM:s.

Namn:

Tel. nr/Mail:

Intervjudatum, plats:

### **Inledning**

1. Vad är din position och vad innebär det jobbet?
2. Hur har din dag sett ut?
3. Varför valdes dessa av dina kundkontakter till denna studie?
  - Vad är det för typ av kunder som finns på denna lista? Prospekt eller kunder?

### **Köpbeteende/Relationen före-efter ett möte/Green Cargos generella planer för hur detta ska skötas.**

1. Beskriv en vanlig kundkontakt.
  - Hur tar kunden kontakt med dig? Tar du kontakt med kunden?
  - Skillnad mellan befintliga kunder och prospekt?
  - Jobbar alla på detta sätt?
2. Hur fungerar det löpande arbetet med era befintliga kunder?
  - Spelar det någon roll om det är ett prospekt eller in fullutvecklad kund.
  - Införarbete, återkoppling samt rapportering?
3. Hur ser din roll ut när det kommer till att ta fram en lösning till en kund? Både nya och befintliga kunder.
4. Påverkar kundens önskemål er relation?
  - Om kunden önskar tätare kontakt har man då möjlighet från er sida att tillgodose detta?
5. Vad bär du som säljare ansvar för när det uppstår problem?
6. Försöker du förutse kunders önskemål och komma med förslag på lösningar för dem?
7. Vad anser du vara *viktigast* i dina relationer till dina kundkontakter?
  - Vad skapar en säljsituation?
8. Hur bevarar man en *god* kundrelation?

**Varumärket, hur använder säljaren det? Skiljer sig säljarens bild ifrån hur Green Cargo själv vill uppfattas?**

1. Hur skulle DU beskriva de värden som Green Cargo vill förmedla?
2. Hur tror du kunderna uppfattar Green Cargo?
3. Jobbar ni med en av företaget förutbestämd mall i förhållandet till era kundkontakter?  
– I så fall, vad är genomgående? (återknytning till generella säljutbildningar)
4. Finns det delar i ditt arbete som är uttalat varumärkestärkande, eller finns det delar av det som du kan tänka dig tjänar detta syfte?

**Har något förändrats över tiden?**

1. Hur länge har du arbetat på Green Cargo?
2. Har dina arbetsuppgifter förändrats? Vilka förändringar i arbetssätt har skett efter omläggningen från SJ Gods? (Om den intervjuade har jobbat under SJ Gods-perioden)

## Bilaga 4 Intervjumall statliga företag

Intervjumall för intervjuer med statliga företag.

Namn:

Position:

Tel. nr/Mail:

Intervjudatum, plats:

Anonymitet?

### **Marknadskommunikation**

1. Finns det ett aktivt arbete med marknadskommunikation inom företaget? En egen avdelning/del av säljavdelning?
2. Vilka typer av marknadsföringsaktiviteter använder företaget sig av i mötet med företagskunder?

### **Varumärkeshantering**

1. Hur definierar du varumärke, generellt?
2. Hur definierar du företagets varumärke?
3. Hur används företagets varumärke i relationen med företagskunder?
4. Varför är varumärket viktigt för ert arbete?

### **Relationer**

1. Hur söker ni högre kundtillfredsställelse bland era företagskunder?
2. Hur stort inflytande har kunder på det sätt som kontakter och möten hålls?
3. Upprättar företaget en personlig kontaktman för en kundrelation eller är det ett gemensamt ansvar på företaget att upprätthålla den goda kontakten?
4. Behandlas befintliga kunder kontra tillväxtkunder olika av i relationssammanhang?
5. Hur mäter företaget kundtillfredsställelse?

### **Internt varumärkesarbete**

1. Används varumärket i det interna strategiarbetet och i det praktiska dagliga arbetet?
2. Skulle du säga att det speglar era ”kärnvärden” i företaget?

3. Har varumärket kommit in i det interna arbetet på senare tid?
4. Om varumärkesarbete används, anser ni att det är ett gott stöd? Om inte, varför?

### **Förändringar i varumärkesarbetet**

1. Under din period på företaget har arbetet förändrats?
2. Tar varumärket större plats i organisationen nu jämför med tidigare?

## Bilaga 5 Brev till statliga bolag

Hej,

Vi är tre studenter som läser magisterekonomprogrammet på Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Uppsala. Vi skriver för tillfället vår magisteruppsats inom ämnet marknadsföring och ber nu om er hjälp.

Syftet med arbetet är att studera och illustrera hur bolag med ”statligt inflytande” kan stärka sina varumärken och bli konkurrenskraftiga på marknaden genom samordning av identitet, image och profil. Vi behöver alltså er hjälp för att undersöka **hur varumärket används i er organisation**. Detta ska ligga till grund för en jämförande studie som visar hur varumärkesarbetet tillämpas.

Vi hoppas att ni kan hjälpa oss med detta. Frågor rörande hur varumärkesarbetet fungerar, hur det kommuniceras och används kommer att diskuteras.

Således undrar vi om ni kan ställa upp på en personlig eller telefonintervju? Efter intervjun kommer ni att få verifiera den information vi kommer att använda i vår studie. Ni som personer och/eller företag har rätt att vara anonyma i denna studie. Förslagsvis skulle intervjun äga rum någon gång mellan vecka 9 och 12.

Om ni skulle kunna hjälpa oss med detta så återkom gärna med förslag på datum. Om ni har frågor rörande intervjun eller vårt arbete, hör gärna av er till oss.

Tack på förhand

Harald Faanes, Christian Fredefors, Andreas Helsing

## Bilaga 6 Brev till Green Cargos kunder

Hej ABC!

Vi är tre studenter på SLU i Uppsala som skriver ett examensarbete på uppdrag av Green Cargo med inriktning mot varumärkeshantering och B2B-marknadsföring. Vår kontakt inom Green Cargo, DEF har angett dig som kontakt inom ert företag.

Här kommer de frågorna vi utlovade angående ert samarbete med Green Cargo. Om dessa frågor inte är inom ditt arbetsområde ber vi dig om att vidareända det till lämplig person inom ert företag.

Du och ditt företag har möjlighet att vara anonym som informant i vår studie. Vi ber dig att svara så noggrant som din tid tillåter.

Stort tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Harald Faanes, Christian Fredefors, Andreas Helsing

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2008.

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502