



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Från produktvarumärkning till företagsvarumärkning

- En fallstudie av matföretaget Paul och Thoms omprofilering

From product brand to corporate brand

- A case study of the food enterprise Paul och Thom's rebranding

Arvid Liss & Kim Meyer



Från produktvarumärkning till företagsvarumärkning
- En fallstudie av matföretaget Paul och Thoms omprofilering

From product brand to corporate brand
- A case study of the food enterprise Paul och Thom's rebranding

Arvid Liss & Kim Meyer

Handledare: Johan Gaddefors, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sverige lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: *C-uppsats, G2E*

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2016

Omslagsbild: Paul och Thom AB

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1028

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: corporate rebranding, corporate brand, product brand, brand management,
varumärkesuppbyggnad



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Abstract

Re-branding can be defined as a way of modifying parts of a brand with a purpose of creating a new image or a different position in the stakeholders subconscious. This should result in an identity that stands out from the competition. The globalization of the world trade has led to a new era of business where product branding has changed to corporate branding. Many authors in the branding literature points at the almost exclusive focus on big corporations that it is based on. The small- and medium sized enterprises have been overseen even though they have other conditions than the large enterprises. For example, the entrepreneur plays a much bigger role in the daily work in a smaller enterprise than in a bigger one.

The purpose of this case study is to investigate why and how an enterprise has carried out a re-branding process. The research questions are used to investigate what the reasons for a re-branding is and how the case study enterprise, Paul och Thom, have worked up until the launch. The investigation was done with semi-structured interviews with a qualitative perspective. Five people were interviewed for this case study.

The interviews show that Paul och Thom has sort of a intermediate position. It's not a small enterprise that would be able to do a rebranding fairly easy but at the same time it is not a big enterprise. Paul och Thom has some conditions like a big enterprise and some of a smaller enterprise which is the theoretical contribution of this case study.

The reasons for a re-branding and how Paul och Thom have proceeded correspond with previous studies. Paul and Thom differed since they hired a consultant event though they are a small enterprise. Hiring consultants is usually something bigger enterprises do. The role of the entrepreneur in a smaller enterprise that was raised in the reports literature review corresponded with the organizational structure at Paul och Thom. The final conclusion is that it can be difficult to categorize an enterprise's behavior according to its size. All enterprises have different conditions that they act upon.

Sammanfattning

Omprofilering kan förklaras som ett sätt att modifiera eller bygga upp nya varumärkesdelar som syftar till att skapa en ny image eller en differentierad position i intressenternas medvetande. Det är ett sätt att skapa fördelar och en identitet som sticker ut gentemot företags konkurrenter. Globaliseringen av handeln har resulterat i en ny era där fokus på produktvarumärkning har flyttats till företagsvarumärkning. Flera författare har visat att befintlig varumärkeslitteratur näst intill uteslutande baserats på stora företag, hänsyn har inte tagits till små- och medelstora företag som har helt andra förutsättningar. Mindre företag skiljer sig bland annat från större företag genom företagarens delaktighet i det dagliga arbetet.

Syftet med denna fallstudie är att undersöka varför och hur ett mindre företag har genomfört en omprofilering. Forskningsfrågorna används till att undersöka vilka anledningar som funnits till omprofileringen samt hur företaget Paul och Thom har arbetat fram till lanseringen. För att kunna besvara dessa frågor genomfördes studien med hjälp av semistrukturerade intervjuer med en kvalitativ forskningsmetod, där fem personer från företaget intervjuades. Det var fyra personer från ledningen, som varit mest involverade i omprofileringsprocessen och en medarbetare från marknadsföringsavdelningen.

Resultatet från intervjuerna visar att Paul och Thom befinner sig i ett slags mellanläge. Det är inte ett mindre företag, som lättare kan genomföra en omprofilering samtidigt som det heller inte kan klassas som ett stort företag. Det praktiska bidraget består i att ge underlag för mindre företag hur de kan gå tillväga vid en omprofilering. Det teoretiska i sin tur utgörs av att företag kan befinna sig i ett mellanläge och att det är svårt att klassa vissa saker efter företagets storlek. Paul och Thom tillhandahåller förutsättningar som både ett större företag och ett mindre företag.

Anledningar till omprofilering och hur företaget har gått tillväga överensstämmer med tidigare studier kring detta. Det som skiljer sig är att Paul och Thom som ett mindre företag valde att anlita ett konsultbolag, vilket anses mer typiskt för större företag. Företagarens roll i ett mindre företag, som tagits upp i uppsatsens litteraturgenomgång stämde väl överens med hur organisationen ser ut hos Paul och Thom. Slutligen resulterar det i slutsatsen att det är svårt att kategorisera ett företags agerande efter storlek. Alla företag har olika förutsättningar och agerar utifrån dessa.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 INLEDNING	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	2
1.2.1 Problem	3
1.2.2 Syfte	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
1.4 UPPSATSENS STRUKTUR	4
2. METOD	6
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG	6
2.2 FALLSTUDIE	6
2.2.1 Val av bransch och studieobjekt	7
2.3 VAL AV DATAINSAMLING	7
2.3.1 Val av intervjupersoner	8
2.4 ANALYS AV DATA	10
2.5 KVALITETSKRITERIER	10
2.6 ETISKA FRÅGESTÄLLNINGAR	11
3. TEORI	13
3.1 VARUMÄRKE	13
3.1.1 Produktvarumärke	13
3.1.2 Företagsvarumärke	13
3.1.3 Ett starkt företagsvarumärke	14
3.2 OMPROFILERING	14
3.2.1 En strategi för en framgångsrik omprofilering	16
3.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN LYCKAD ORGANISATORISK FÖRÄNDRING	16
3.4 VARUMÄRKESUPPBYGGANDE PLATTFORM	16
3.5 TEORETISK SAMMANFATTNING	17
3.5.1 Val av teoretisk modell	18
4. EMPIRI	20
4.1 EMPIRISK BAKGRUND	20
4.2 ANLEDNINGAR TILL OMPROFILERING	20
4.3 ARBETET FRAM TILL LANSERINGEN	21
4.3.1 Konsulternas roll i omprofileringsarbetet	22
4.3.2 Strategier	23
4.4 VARUMÄRKESPLATTFORMEN	25
4.4.1 Bestående faktorer	26
4.4.2 Positionering	26
4.4.3 Innebörd	27
4.5 MINDRE FÖRETAG	27
5. ANALYS	29
5.1 ANLEDNINGAR TILL OMPROFILERINGEN	29
5.2 HUR PAUL OCH THOM ARBETAT FRAM TILL LANSERINGEN	30
5.2.1 Förutsättningar för en lyckad förändring	31
5.2.2 Varumärkesuppbyggande plattform	31
6. DISKUSSION	33
6.1 ETT MINDRE FÖRETAG	33
6.2 RISKER MED ETT NAMNBYTE	34
6.3 KRITISK REFLEKTION	34
7. SLUTSATSER	35
REFERENSER	36

Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens uppbyggnad	4
Figur 2. Teoretisk syntes som är ett hjälpmedel för att förklara en omprofilering i ett mindre företag	18

Tabellförteckning

Tabell 1. Intervjudeltagarna och deras roll.....	9
--	---

1 Introduktion

I detta kapitel beskrivs inledningen till problemområdet och det specifika problemet, som arbetet grundas på. Syftet med forskningsfrågorna berörs också och kapitlet avslutas med en beskrivning av avgränsningarna för arbetet. Sist redovisas uppsatsens struktur i syfte att ge läsaren en lättläst överblick.

1.1 Inledning

Globaliseringen av handeln har resulterat i en ny era där fokus på produktvarumärkning har förändrats till företagsvarumärkning (Hatch & Schultz 2003; Razeghi et al., 2014). Snabbare innovationstakt, ökad servicegrad och minskad varumärkeslojalitet är det som kännetecknar dagens marknader. Detta har lett till att företagsvarumärkesförändring blir ett strategiskt marknadsföringsverktyg (Yu Xie & Boggs, 2006).

För att förstå företagsvarumärkning kan det vara till hjälp att förstå skillnaden mellan företagsvarumärkning och produktvarumärkning (Hatch & Schultz, 2003). Produktvarumärkning fokuserar på produkten, riktas till kunderna, levereras och kommuniceras av marknadsavdelningen samt har en funktionell betydelse för företaget. Företagsvarumärkning riktas till intressenter som exempelvis ägarna och leverantörer, fokuserar på företaget, levereras och kommuniceras av hela företaget och har en strategisk betydelse för företaget (*ibid.*). Den strategiska betydelsen kan hänvisas till positioneringen av företaget på marknaden men även på en intern nivå där kulturen och den fysiska designen samt organisationsstrukturen stödjer företagets varumärke. Dessutom skiljer sig företagsvarumärkning på så vis att den kopplas till en uppsättning olika symboliska värden och inte enbart till produktens fysiska funktioner (Muzellec & Lambkin, 2009).

Eftersom marknaderna blir mer komplexa och produkter och tjänster snabbt imiteras samt blir allt mer homogena är det svårare att upprätthålla trovärdiga produktdifferentieringar (Yu Xie & Boggs, 2006). Detta kräver placering av hela bolaget snarare än produkter. Numera är det allt svårare att differentiera sig enbart genom produktvarumärkning och dess funktionella värden relaterade till själva produkten (Mowle and Merrilees, 2005). Mer relevant för dagens marknad är varumärkning där fokus ligger på både funktionella och symboliska värden, det vill säga företagsvarumärkning. De symboliska värdena är kopplade till den upplevelse som kunden får av produkten och därefter associerar till varumärket (Mowle and Merrilees, 2005).

Företagets varumärke kan syfta till att skapa trovärdighet vid exempelvis kommunikation med den finansiella sektorn, arbetsmarknaden och samhället i allmänhet (Yu Xie & Boggs, 2006). Organisatoriska värden, kärnvärden och mervärden är grunden för ett företags varumärke. Företagets namn spelar en viktig roll när det gäller att skapa medvetenhet och igenkänning bland intressenterna (Juntunen, 2014) och i bästa fall kan det resultera i ett starkt varumärke. Ett starkt varumärke kan ge lojala och mindre priskänsliga kunder (Muzellec och Lambkin, 2006; Kay, 2006). Ett starkt varumärke är ett hjälpmedel för ledningen att göra konsumenter mer mottagliga för nya produkter (Kay, 2006). Samtidigt som det kan skapa hållbara konkurrensfördelar och produkter som är svårare att imitera (Abratt & Kleyn, 2012).

Dagens chefer och företagsledare föredrar alltmer distinkta namn på sina företag och produkter med målet att personifiera dessa ytterligare för att skapa en igenkänning hos konsumenten (Agostini et al., 2014). Namnbytet är ett av få alternativ för att något ska klassas som omprofilering (Muzellec & Lambkin, 2006). För att klargöra hur mycket som måste förändras för att en förändring ska räknas som en omprofilering kan det beskrivas genom en

definitionen av termen omprofilering. Omprofileringen genomförs för att ändra positionen hos intressenterna och konkurrenterna. Dessutom hur företaget vill att produkten eller tjänsten uppfattas och associeras av intressenterna samt konkurrenterna (*ibid*). Det krävs att den grafiska designen, symbolen, namnet eller en kombination av dessa förändras (*ibid.*).

Positionering av varumärket är det som förändras eller byter riktning på grund av omprofileringen (Muzellec & Lambkin, 2006). Även ramarna kring företagsvarumärkets ledningsaktiviteter ändras till ett internt drivet angreppssätt (Gotsi et al, 2008). Där vikten ligger i att uppmuntra anställda att visa beteenden som överensstämmer med det externa varumärkesarbetet. Omprofilering skiljer sig åt mellan mindre och större företag (Juntunen, 2014). I mindre företag faller en stor del av omprofileringen på företagaren och det är företagaren som bygger ett starkt varumärke genom att välja bland befintliga principer och praxis som företagaren anser mest lämpliga (*ibid.*).

Ovanstående gör att vi bedömer att företaget Paul och Thom AB, som nyligen lanserat sitt nya varumärke, är ett lämpligt studieobjekt. Paul och Thom arbetar inom detaljhandeln och importerar delikatesser från stora delar av Europa (Anvelius W, c, 2016). Företaget vill visa sin styrka och bredd inom segmentet delikatesser och gourmetmat.

1.2 Problembakgrund

Med företagsvarumärkning kan företag differentiera sina produkter eller tjänster från sina konkurrenter genom att skapa segment på en marknad som ständigt ökar i komplexitet (Hatch & Schultz, 2003; Yu Xie & Boggs, 2006). Segment utgörs av en grupp potentiella kunder som företaget väljer ut genom exempelvis behov, resurser och lokalisering (www, NE, b, 2016). Det innebär att det numera krävs en positionering av hela företaget för att uppnå differentiering av produkterna och tjänsterna (Kay, 2006). Ett starkt varumärke har en genomgripande strategisk betydelse för företaget. Det skapar mer lojala och mindre priskänsliga konsumenter (*ibid.*).

Ett företagsvarumärke kan även vara en betydande resurs för ledningen och vara ett hjälpmedel för konsumentens mottagande av nya produkter (Kay, 2006). Det har en informationsbärande roll för konsumenten att ta emot nya produkter. Det finns dock många olika sätt att lyckas med varumärkning, vilket beror på att alla organisationer är olika. Företagets varumärke kan bidra till en ökad synlighet, erkännande och anseende i större utsträckning än vad ett produktvarumärke kan (Yu Xie & Boggs, 2006). Fokus ligger på intressenterna vid ett företags varumärke och kan därmed ge en känsla av tillit och kvalitet som exempelvis underlättar att lansera nya produkter. Tillit är något som kan bidra till konsumentförtroende. Något som underlättar konsumentens produktval och kan skapa lojalitet (www, DLF, 2016). Kvalitet i sin tur är hur kunden upplever produkten eller tjänsten och är av betydelse när det kommer till återköp (www, KTH, 2016). Forskare har även kommit fram till att företagsvarumärken har en positiv påverkan på företagets vinst (Agostini et al., 2014).

För att definieras som ett stort företag enligt årsredovisningslagen (1995:1554) kapitel 1 paragraf 3 måste företag uppfylla mer än ett av följande villkor. (www, Notisum, b, 2016). Att medelantalet anställda i företaget under de senaste två räkenskapsåren har uppgått till mer än 50 stycken. Företagets balansomslutning för de senaste två räkenskapsåren ska ha överstigit 40 miljoner kronor. Företagets omsättning har överstigit 80 miljoner kronor de senaste två räkenskapsåren. Paul och Thom har 24 anställda och har de senaste två räkenskapsåren haft en omsättning runt 150 miljoner kronor samt en balansomslutning på 37 miljoner kronor det ena

året och 41 miljoner kronor det andra (www, Allabolag, 2016). Detta medför att företaget enbart uppfyller ett villkor och klassas därmed som mindre företag.

I mindre företag spelar ledningen och styrelsen en central roll vid omprofileringen (Juntunen, 2014; Balmer & Gray, 2003). Det är ansvarsfulla och aktiva deltagare som medverkar i att utvärdera, uppfinna och välja ett namn. Stora företag har däremot en tendens att blanda in konsulter för sådana uppdrag (Juntunen, 2014). I mindre företag kan de medverkande aktörerna bestå av vänner, kunder, studenter, frilansande grafiker och även människor från konkurrerande företag. Det i sin tur tyder på att mindre företag inte alltid är villiga att anställa dyra konsulter utan hellre vill använda billigare lösningar under sin omprofilering (*ibid.*).

Mindre företag skiljer sig från stora företag bland annat genom att företagaren är mer delaktig i det vardagliga arbetet (Agostini et al., 2014). En företagare kan definieras som en person som styr och besitter ett bolag (www, NE, a, 2016). Företagaren dras ofta med problemet att sätta upp mål och skilja mellan de som är relevanta just nu och framtiden (Agostini et al., 2014). Mindre företag vill kunna vara mer flexibla och anpassningsbara för marknaden. Det medför att företagaren väljer att använda sin tid till påtagliga aktiviteter i det dagliga arbetet istället för strategiska processer (*ibid.*).

1.2.1 Problem

Flera författare har visat att befintlig varumärkeslitteratur näst intill uteslutande baserats på stora företag, hänsyn har alltså inte tagits till små- och medelstora företag som har helt andra förutsättningar (Hatch & Schultz, 2003; Fetscherin & Usunier, 2012; Razeghi et al., 2014; Agostini et al., 2014). Vissa studier har handlat om hur ett företags namn utvecklas och hur det väljs ut innan företaget etableras (Juntunen, 2014). Företagets omprofilering är däremot något som inte har berörts i samma utsträckning. Det finns en obalans vad gäller litteratur kring skapande av företagsnamn, där merparten är skriven om stora företag (*ibid.*). Företag byter namn av olika skäl ett kan vara svårigheten att använda det existerande namnet (Juntunen, 2014). Ett annat kan vara att namnet kopplas till felaktiga associationer eller att det är för långt och svårt att skriva eller uttala. Dessutom kan det vara att företagets namn är okänt bland konsumenterna och att produkterna är mer kända än själva företaget (*ibid.*).

Anledningar till namnbyte kan delas upp i två huvudkategorier: interna och externa (Tevi & Otubanjo, 2013). De inre kan vara faktorer såsom förändringar i strukturen, att det behövs en ny image och en önskan att stärka företagets personlighet i konsumentens och andra viktiga intressenters medvetande. Företagets personlighet kan definieras i termer som mänskliga egenskaper eller särdrag hos de anställda i företaget som helhet och kommer att återspegla de värderingar, ord och handlingar av anställda i organisationen (Keller & Richey, 2006). Företagets image återspeglar tron, idéer och intryck som en person besitter för ett företag (Kotler & Keller, 2012). Samtidigt utgörs det av omvärldens allmänna intryck av företaget, som skapas när intressenterna upplever varumärket (Abratt & Kleyn, 2012; Gioia et al., 2000). Externa orsaker kan vara förändringar i marknaden, konkurrenskraften och att den ekonomiska tillväxten avtar (*ibid.*).

Paul och Thom upplevde att deras mest påfallande problem med det gamla varumärket var den dåliga igenkänningsfaktorn (Budell, 2016). Det visade sig i en marknadsundersökning att endast 16% av konsumenterna visste vilket företag de hade handlat av när de köpte produkter från Gourmetgruppen. Varumärket och företagsnamnet var alldeles för generiskt (Lüttgenau, 2016; Anvelius W, a, 2016). Detta kan återföras som en av anledningarna till omprofilering vilket Juntunen (2014) beskriver.

Innan varumärkesförändringen utfördes satsade företaget mycket på sina enskilda produkter, broschyrer och butiksmaterial (Stenström, 2016). Medarbetare var stolta över alla individuella produkter men när allting lades fram på ett bord fanns det ingen röd tråd i företaget. Tidigare visste de flesta konsumenter inte om vilka produkter Gourmetgruppen låg bakom (Danielsson, 2016; Anvelius W, a, 2016). Författarna till denna studie behandlar varumärkets bristande igenkänning bland konsumenterna. Det kan återkopplas till Gourmetgruppens största mål med omprofileringen, att nå ut till nya butiker och därmed fler konsumenter (Budell, 2016).

”Tidigare har Gourmetgruppen varit en liten smygare, den gick bra och folk köpte produkterna tack vare att sakerna var bra” (Anvelius W, a, 2016).

1.2.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka varför och hur ett mindre företag väljer att omprofilera sig.

Forskningsfrågor:

- Vilka är anledningarna till att Paul och Thom genomfört en omprofilering?
- Hur har Paul och Thom arbetat fram till lanseringen?

1.3 Avgränsning

Denna uppsats undersöker hur ett företag kan genomföra en omprofilering. Den första avgränsningen är att enbart fokusera på det interna gällande företagsvarumärkning och produktvarumärkning. En stor del av varumärkeslitteraturen handlar om det externa perspektivet och därmed också om kommunikation mot konsumentens perspektiv (Keller, 2008). Vi fokuserar däremot på det interna perspektivet inom organisationen. Den andra avgränsningen är företagets visuella identitet, grafiska design eller logotyp och kommer inte beröras i någon större utsträckning i denna studie.

Intervjuerna avgränsas med fokus på ledningens samt medarbetarnas tankar och synpunkter. Konsumenter kommer inte tas med i denna studie, vilket motiveras av att Paul och Thom som precis lanserat det nya varumärket befinner sig i ett läge där det är för tidigt att få feedback från konsumenterna. Företaget nu med nytt varumärke och namn, påbörjade lansering och försäljning till butiker i mitten av april 2016. Vi försöker analysera varför företaget valde att omprofilera sig samt hur de har gått tillväga ända fram till lanseringen.

1.4 Uppsatsens struktur

Denna schematiska bild nedan, figur 1 ger läsaren en tydlig bild över hur uppsatsen är strukturerad.



Figur 1. Uppsatsens uppbyggnad

Introduktionen, kapitel 1, introducerar läsaren till bakgrunden till studien. Problemframställningen presenteras och detta leder fram till syftet med uppsatsen och de forskningsfrågor som den baseras på. Slutligen görs en avgränsning av arbetet. Kapitel 2 berör arbetsmetoden och förklarar motivet till bland annat valet av vetenskapligt angreppssätt. I kapitel 3 behandlas den teoretiska bakgrunden och den underliggande teorin, grundad ur den empiriska datainsamlingen. Därefter följer kapitel 4 som redovisar empirin, som har samlats

in genom intervjuerna. Därtill kommer en presentation av en empirisk studie av företaget. Intervjusvaren visas också i kapitel 4, uppdelade i ledningens och de anställdas svar. Kapitel 5 utgör analysen där teori och empiri kopplas samman. I kapitel 6 följer diskussion där analysens resultat placeras in i ett större sammanhang. Arbetets slutsatser kommer att läggas fram i kapitel 7.

2. Metod

I detta kapitel presenteras motivation kring valet av metod som anses mest lämplig för syftet och frågeställningen för detta arbete. Dessutom berörs valet av studieobjekt och datainsamling för att avslutas med en diskussion kring etiska frågeställningar.

2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången är till för att skapa en överblick över existerande litteratur kring företag och dess varumärken. Det används en narrativ litteraturgenomgång för att få en insikt i temat (Bryman & Bell, 2011). Narrativa litteraturgenomgången kännetecknas av en osäker upptäcktsfärd. En väl utförd litteraturgenomgång skapar teorikapitlet och kan öka uppsatsens trovärdighet om den utförs på en ambitiös nivå (*ibid.*).

Uppsatsen baseras till största del på vetenskapliga artiklar. På grund av trovärdigheten är det viktigt att artiklarna blivit granskade av experter innan de eventuellt publiceras (Bryman & Bell, 2011). Vid insamling av data används bland annat databaserna Primo, Web of Science och Google Scholar som Sveriges Lantbruksuniversitets Bibliotek tillhandahåller sina studenter. Sökord som används under insamlingen är bland annat “corporate branding”, “strong brands”, “varumärkesstrategi”, “corporate identity”, “rebranding” och “corporate image”. Till en början skummas artiklarna igenom för att få en översikt och därmed kunna avgöra dess relevans för ämnet. Flera artiklar används för att få fler källor och därmed kunna säkra informationens lämplighet (Robson, 2011). Lämpliga artiklar flyttas sedan in i referenshanteringsprogrammet Zotero och läses därefter igenom mer noggrant och kompletteras med läroböcker och annat användbart material för att ge en helhetsbild.

2.2 Fallstudie

Uppsatsen grundar sig i ett epistemologiskt synsätt vilket bygger på antagandet att kunskapen är något som ständigt omförhandlas, att det skapas subjektiva värderingar och att vi kan studera strukturer som är socialt konstruerade (Bryman & Bell, 2011). I samband med detta används tolkningsperspektivet för att ge forskaren utrymme att tolka intervjupersonernas subjektiva verkligheter (Trost, 2010).

Uppsatsen grundar sig på en fallstudie där enbart personer i ett företag har intervjuats (Bryman & Bell, 2011). Ett material som sedan analyserats. I samband med detta har en kvalitativ forskningsdesign använts där intervjudeltagarnas ståndpunkter och upplevelser är det som har framhävts (*ibid.*). Den kvalitativa forskningsdesignen utgörs även av en mer flexibel struktur på så sätt att intervjuernas riktning och frågornas följd bestäms av deltagarnas svar. En kvalitativ intervju karaktäriseras av enkla frågor som genererar komplexa och innehållsrika svar för att senare kunna analyseras och tolkas (Trost, 2010). Kvalitativ intervju fokuserar på hur intervjupersonen resonerar, känner och vilka erfarenheter den har. Människor i dess sociala situationer är en viktig utgångspunkt vid en kvalitativ studie (Robson, 2011).

Data i sig är inte användbart det är först när vi tolkar data-informationen som den blir användbar (Robson, 2011). Det anser vi uppnås med den kvalitativa forskningsmetoden som ger möjlighet till fylliga svar med individernas egna värderingar, uppfattningar och tolkningar som grund i deras befintliga kontext (Miles & Huberman, 1994; Bryman & Bell, 2011).

Slutligen kommer studien att använda en induktiv ansats där empirin utgör utgångspunkten. Empirin ligger till grund för den användbara och relevanta teorin som används för att

analysera det givna materialet (Robson, 2011). Det är intervjudeltagarnas svar som utgör grunden i den induktiva forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2011). Dessa svar ska sedan jämföras med den befintliga teorin och återigen kopplas till de empiriska observationerna.

2.2.1 Val av bransch och studieobjekt

Det vi vill bidra med till den befintliga forskningen är att studera ett mindre företag, då den befintliga litteraturen mestadels baseras på stora och multinationella företag (Fetscherin & Usunier, 2012; Hatch & Schultz, 2003). Paul och Thom som ett mindre företag är därmed ett lämpligt studieobjekt på grund av den nyligen genomförda omprofileringen. Val av företag baseras även på tidigare anställningar som är grunden till denna relation. Sandberg & Alvesson (2011) diskuterar olika alternativ som en forskningsfråga kan grunda sig på. I detta fall är det kopplat till "Field work experience" som härleds till de tidigare anställningarna. Därmed kan vi få kännedom om den stundande omprofileringen och lanseringen av det nya varumärket.

Vid en befintlig relation till ett företag och därmed även till intervjupersonerna är det viktigt att ha reflexivitet i åtanke (Bryman & Bell, 2011). Forskarna berör detta begrepp och definierar det bland annat som "*kräver ett fundamentalt och förnyat ifrågasättande av vad som är möjligt att veta i en given kontext*" (Bryman & Bell, 2011:489). Detta tolkar vi som att det kräver ett objektiva perspektiv från vår sida för att uppnå en förståelse för respondenternas svar och kopplingen till kontexten. Det krävs en medvetenhet om risken för subjektiva åsikter samtidigt som det kan vara lätt att tolka vissa saker omedvetet (*ibid.*). Det i sin tur verkar ännu rimligare vid en relation till företaget. Det är viktigt att respondenternas åsikter och reflektioner framförs med minimalt inflytande av subjektiva åsikter från vår sida. Det ger slutligen möjlighet att uppnå trovärdiga och användbara svar som ger lämpliga underlag för denna undersökning (*ibid.*).

2.3 Val av datainsamling

Val av hur data ska samlas in för denna studie landar i semistrukturerade intervjuer. De semistrukturerade intervjuerna går ut på att skapa en intervjuguide, som en mer detaljerad lista över de utvalda teman som ska tas upp under intervjun (Saunders et al. 2007). Denna intervjuform tillhandahåller utrymme för deltagarna att formulera sina svar på ett individuellt sätt (Tietjen & Myers, 1998) vilket vi ansåg vara lämpligt för en kvalitativ intervjuform. Teman som intervjuguiderna innehåller är orsaker till förändringen och hur företaget gick tillväga.

En annan anledning till varför en semistrukturerad intervjuform passar detta arbete är att den inte strävar efter specifika svar, vilket passar då en jämförelse med andra företag inte är relevant. En strukturerad intervjuform är mer strikt och frågorna är specifika vilket resulterar i att intervjudeltagarna i de flesta fall enbart har vissa svarsalternativ (Bryman & Bell, 2011). Denna metod är mer användbar för att möjliggöra en jämförelse mellan företag, men det är inget som eftersträvas i detta arbete. Den semistrukturerade intervjuformen ger upphov till individernas uppfattningar. Däremot tillhandahåller den ingen möjlighet till generaliserbara resultat, vilket en kvalitativ studie heller inte eftersträvar. Samtidigt är den semistrukturerade intervjuformen mer anpassningsbar, vilket kan härledas till att frågornas följd kan ändras beroende på i vilken riktning intervjun fortskrider (Saunders et al., 2007).

Beslutet att välja semistrukturerade intervjuer före deltagande observationer har gjorts på grund av att den största delen av implementeringen redan har skett. Visserligen skulle personalen kunna studeras för att undersöka deras tankar, känslor och åsikter kring

varumärkesförändringen som har påverkat deras arbete. Däremot anser vi att intervjuerna kan ge fylliga svar där deras individuella åsikter och känslor kan få utrymme (Bryman & Bell, 2011). Det andra gällande deltagande observationer är att den dolda rollen kan leda till en potentiell risk för etiska problem (Bryman & Bell, 2011). Det kan strida mot de etiska principer att deltagarna ska kunna ge sitt samtycke om informationen samt att deltagarnas rätt till ett privatliv inte respekteras. Det tredje författarna tar upp är att deltagande observationer kräver mycket tid för att kunna studera den sociala miljön och hitta värderingar, åsikter och beteenden samt deras samspel vilket anses vara för tidskrävande för detta arbete (Bryman & Bell, 2011).

Intervjuerna som arbetet grundar sig på spelas in för att få så goda förutsättningar som möjligt att analysera det empiriska materialet. I samband med inspelningen görs även anteckningar, då detta möjliggör att iakttagande av specifika ansiktsuttryck, kroppsspråk och känslan i rummet finns med i materialet. Det inspelningen tillhandahåller är tonen som intervjupersonerna har vilket är av betydelse (Saunders, et al. 2007)

Att föra anteckningar kan upplevas distraherande, men tanken bakom detta är att anteckna de saker vi upplever under intervjun, som inte går att höra genom inspelningen. Detta stöds av Spender (1989 s. 82) som menar *‘att inspelningen kan hjälpa till med att återge den faktiska informationen som varken består av inspelningen eller utskriften utan av forskarens upplevelse av intervjun i dess sammanhang’* (ur Bryman & Bell, 2011: 491). Det är även av betydelse att ha kulturella skillnader som finns mellan intervjudelagarna och oss själva i åtanke (Qu & Dumay, 2011). Ord kan ha olika betydelse från person till person och således tolkas olika.

Kvalitativa studier genomsyras av ett intresse som handlar om vad intervjupersonerna berättar samt hur de gör detta (Bryman & Bell, 2011), vilket kommer uppfyllas med denna kombination av att spela in intervjun, föra anteckningar samt transkribera. Samtidigt finns det ett problem med inspelningen, att intervjupersonerna kan känna sig något nervösa och stressade över det (Trost, 2010). En annan problematik med inspelning kan vara att bandspelaren inte fungerar. Däremot försöker vi säkra detta genom att ta med två datorer och två mobiler samt tillhörande laddningskablar. Dessutom kör vi en testrunda med utrustningen ett par dagar innan själva intervjun.

I samband med den semistrukturerade intervjun används en intervjuguide. Intervjuguiden baseras på öppna frågor för att vägleda intervjupersonerna in i ett ämne som de kan förhålla sig till och som rymmer flexibilitet (Bryman & Bell, 2011). Den möjliggör att liknande frågor kan ställas till de olika intervjugrupperna för att uppnå en jämförelse bland deltagarnas svar som kan analyseras. Samtidigt ger det även möjlighet till triangulering, att få fler källor som yttrar sig kring samma situation (Saunders et al., 2007). Det som eftersträvas är en fri diskussion där deltagarna styr vad som är relevant och inte, då det är deltagarnas perspektiv och tolkning som är det viktiga (Alvesson, 2003).

2.3.1 Val av intervjupersoner

Undersökningens empiri baseras på intervjuer med Paul och Thoms VD/ägare Thomas Lüttgenau, säljchef Mats Budell, marknadsansvarig Åsa Anvelius Widlund, lagerchef Peter Danielsson och Carina Stenström som arbetar på marknadsavdelningen vilket redovisas i tabell 1. Det är intressant att få veta en medarbetares perspektiv på omprofileringen och huruvida ledningen har lyckats kommunicera ut hela processen från start till lansering. Vid en förändring kan medarbetare uppleva rädsla för att exempelvis förlora sin identitet, att

personalen ställs inför nyinvesteringar eller att sociala band bland organisationens medlemmar bryts (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det i sin tur kan skapa motstånd om inte personalen får känna sig informerade och delaktiga i processen. Detta gör medarbetares perspektiv intressant att undersöka.

Ledningen har en större insikt i förändringen och varför den sker vilket troligtvis medför en mindre risk för motstånd. Anställda däremot som får detta informerat från ledningen har ett annat perspektiv. Dessutom har den anställde bara sig själv att ta ansvar för, inte ett helt företag. Detta är anledningen till varför vi redovisar roller, enheter och intervjulängd, det ger läsaren en chans att få en inblick i de olika personernas förutsättningar inför intervjun.

Tabell 1. Intervjudeltagarna och deras roll

Intervjuperson	Roll	Enhet	Intervjudatum (intervjulängd)	Respondentvalidering: skickat & konfirmationsdatum
Thomas Lüttgenau	VD & ägare		20160428 (38 minuter)	20160509/20160526
Mats Budell	Säljchef	Säljavdelning	20160428 (11 minuter)	20160509/20160520
Åsa Anvelius Widlund.	Marknadschef	Marknadsförings avdelning	20160428 (36 minuter)	20160509/20160520
Carina Stenström	Butiksutvecklare	Marknadsförings avdelning	20160428 (10 minuter)	20160509/20160511
Peter Danielsson	Lagerchef	Lager	20160428 (7 minuter)	20160509/20160520

Intervjuerna genomförs på Paul och Thom i ett konferensrum där de enskilda personerna intervjuas var för sig. Detta görs för att skapa en trovärdighet hos var och en av de intervjuade personerna även om likartade resonemang kan förekomma (Saunders et al., 2007). Det ger ökade underlag för en jämförelse av intervjudeltagarnas egna tolkningar och uppfattningar om deras subjektiva verklighet. I tabell 1 anges längden av intervjuerna för att ge läsaren en känsla av vem som intervjuades och hur länge.

Intervjuerna uppvisar olika inspelningslängder på grund av olika anledningar. Dels anser vi att relationen till personerna är en påverkande faktor, som medför att vissa av intervjupersonerna vill dela med sig av saker som dels är privata. Det tror vi inte skulle ske i samma utsträckning ifall relationen till intervjupersonerna inte skulle finnas. Dessutom använder vi oss av en intervjuguide som nämnts ovan och som baseras på olika teman (Bryman & Bell, 2011). Det i sin tur medför att frågorna är öppna för att ge intervjupersonerna utrymme för sina egna tolkningar och uppfattningar och därmed kan de ge olika långa svar på frågorna, vilket i sin tur påverkat de olika inspelningslängderna.

2.4 Analys av data

Vid kategorisering grupperas data för att underlätta för läsaren att få en överblick över arbetets struktur och analys (Dey, 1993). Kategorierna sätts utifrån målet för denna studie, vilket i sin tur bestäms genom forskningsfrågorna och syftet. Om en annan forskare får ta del av exakt samma data kommer kategorierna med största sannolikhet ändras eftersom data då ska användas till ett annat ändamål (Saunders et al., 2007). Kategorierna måste innehålla två aspekter (Dey, 1993). Den interna aspekten som innebär att kategorierna måste vara meningsfulla i relation till data och de externa det ska vara meningsfullt i relation till de andra kategorierna. Dessa ska vara på en hög abstraktionsnivå men kan om behovet finns delas in i underkategorier för att skapa mer specifika indelningar exempelvis när det blir för mycket data i en kategori (Nyberg & Tidström, 2013).

De kategorier som tas fram i början, speciellt vid en induktiv ansats, ska vara beskrivande. I samma takt som analysen utvecklas skapar det en hierarkisk struktur i kategoriseringen av data (Nyberg & Tidström, 2013). Vissa kategorinamn tas fram och används för att visa på analytisk koppling mellan data. Det i sin tur skapar förutsättningar för att på ett systematiskt sätt genomföra analysen (Saunders et al., 2007). Detta gör data mer hanterbart, det går att koppla till relevanta källor, mönster går att identifiera samt att teorier och slutsatser kan utvecklas. För att få en lättare överblick kommer de olika respondenterna att namnges i empiridelen för att förtydliga skillnaderna från de olika personerna inom organisationen (*ibid.*). Det valet görs på grund av att olika personer kan ha likadana åsikter som kan skapa liknande mönster. Det i sin tur är användbart för att senare i analyskapitlet koppla empirin till teorin och därmed besvara uppsatsens forskningsfrågor (Dey, 1993). Dessutom ger jämförelsemöjligheten upphov till att kunna bekräfta slutsatser och därmed förslag på hur mindre företag kan genomföra en omprofilering. Utöver det har datamaterialet färgkodats efter olika kategorier för att underlätta sorteringen inför analysen. Materialet har lästs igenom i sin helhet flera gånger för att bygga upp en intention och känsla för undersökningens data.

2.5 Kvalitetskriterier

Validitet och reliabilitet är begrepp som ofta används för att bedöma undersökningens trovärdighet (Bryman & Bell, 2011). Reliabiliteten förklarar i vilken utsträckning något kan upprepas och tolkar det som observerats. Ett problem med reliabiliteten är att fynden härleds från användandet av kvalitativa intervjumetoder som inte nödvändigtvis är menade att vara upprepningsbara, reflekterar över verkligheten vid tidpunkten data inhämtas, som är i en situation som kan förändras (Saunders et al., 2007). Validiteten behandlar hur bra forskarens observationer stämmer överens med vad den utvecklar för teoretiska idéer samt generaliserbarheten (Bryman & Bell, 2011).

Generaliserbarheten kan vara ett problem vid en kvalitativ studie samtidigt som validiteten inte lyfts som ett problem (Saunders et al., 2007). Validiteten utgör huruvida forskaren får tillgång till deltagarens kunskap och erfarenheter samt hur forskaren lyckas tolka intervjudeltagarnas svarsinnehåll på ett riktigt sätt. Validiteten kan tryggas genom användningen av triangulering, det vill säga att flera personer med olika perspektiv på det aktuella problemet intervjuas (*ibid.*). Detta är kriterier som kan användas för att bedöma hur väl undersökningen stämmer överens med verkligheten.

Transkribering underlättar en noggrann analys av vad som har sagts under en intervju (Bryman & Bell, 2011). Det är också möjligt att gå igenom intervjuerna och de svar som angivits upprepade gånger. Det medför tillförlitlighet eftersom andra forskare kan granska materialet och göra en så kallad sekundäranalys (*ibid.*). Det gör det även lättare att bemöta

ifrågasättanden om att analysen har påverkats av forskarens egna värderingar. Nackdelen med transkribering är att det är en tidskrävande process (Saunders et al., 2007). Trots detta har vi valt att transkribera eftersom vi anser att fördelarna med transkribering överväger nackdelarna.

Replikerbarhet och generalisering är två begrepp som är svåra att bedöma i en kvalitativ studie som baseras på intervjudeltagarnas uppfattningar och forskarens tolkningar (Bryman & Bell, 2011). Detta för att metoderna eftersträvar tillvägagångssätt som kan ge upphov till liknande resultat men som är svåra att analysera när undersökningen genomförs i fallstudieformat. Det i sin tur kan påverka validiteten negativt, den kommer att ändras beroende på vem som utför forskningen och vilka respondenter som deltar i intervjuerna (*ibid.*).

Trovärdighet är också ett viktigt begrepp som berör tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Bryman & Bell, 2011). Tillförlitligheten uppnås bland annat med hjälp av en respondentvalidering där resultatet checkas av med intervjupersonerna för att se om de stämmer och därmed skapa tillförlitlighet. Enligt Bryman & Bell (2011) handlar överförbarheten om att skapa fylliga redogörelser för att lättare kunna bedöma huruvida det är överförbart till en annan miljö eller inte. Pålitligheten innefattar att det sker en granskning för att se om undersökningen är fullständig och att alla faser i forskningsprocessen är tydligt beskrivna (*ibid.*). Bekräftelsen handlar om att forskaren är medveten om att det är svårt att få en helt objektiv syn på undersökningen men att forskaren försöker att handla i god tro.

För att stödja forskarens villighet att handla i god tro genomförs även här en respondentvalidering användbar för att få ett godkännande av intervjupersonerna att forskarens återgivit deras svar på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2011). Det handlar om att bekräfta validiteten av de personliga beskrivningarna som uppstår under intervjun. Intervjudeltagarna får avgöra om forskaren har uppfattat och tolkat deras individuella redogörelser under intervjun på ett korrekt sätt.

Samtidigt kan det finnas en viss risk med respondentvalidering på grund av att deltagare möjligen vill censurera något som kan vara av betydelse för arbetet (Bryman & Bell, 2011). Detta ses ofta i samband med intervjuer som sker med chefer eller ledningen. Däremot väger detta enligt vår åsikt inte upp för trovärdigheten som denna respondentvalidering uppger.

2.6 Etiska frågeställningar

När en företagsekonomisk undersökning genomförs kan det uppstå problem kring etiska principer i flera olika skeden av processen (Bryman & Bell, 2011). Det är viktigt att fundera över hur personerna som intervjuas och studeras bör behandlas. Det grundläggande individskyddskravet kan konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav på forskningen. De forskningsetiska principerna som vetenskapsrådet har skapat är riktlinjer som är till för det grundläggande individskyddskravet till humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning (www, Codex, 2016). Dessa består av informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitets- och anonymitetskrav, nyttjandekrav och falska förespeglingar (Kvale & Brinkmann, 2009; www, Codex, 2016). Dessa handlar i grunden om att forskare informerar respondenterna om undersökningens syfte och dess moment (Robson, 2011). Detta genomförs vid intervjuernas start där intervjupersonerna informeras och där de ger sitt samtycke. Konfidentialitetskravet tillämpas däremot inte på grund av att personernas roll i organisationen skapar en större förståelse för deras citat och påverkar därmed studiens trovärdighet positivt, vilket överväger

kravet. Personerna frågas vid intervjun om deras namn kan publiceras och de ger då också sitt godkännande.

Bryman & Bell (2011) menar att respondenterna ska vara medvetna om att det är frivilligt att delta i intervjun och att de kan avbryta när de vill. Detta förtydligades i och med att vi förmedlade att de får tolka frågorna som de vill och ger svar efter vad de anser är viktigt för dem. Utöver det behövde de tillfrågade inte dela med sig av något de själva inte ville. Dessutom får personuppgifter enbart användas till arbetets ändamål och inte vara tillgängliga för obehöriga (www, Codex, 2016). Det informerades också vid intervjutillfället att det insamlade materialet enbart kommer att användas till denna studie (Bryman & Bell, 2011). Detta resulterar slutligen i att forskarna inte får ge respondenterna vilseledande information kring vad arbetet kommer att handla om. Det bekräftas med en respondentvalidering där intervjupersonerna får godkänna det transkriberade materialet innan något tas med i studien och publiceras (*ibid.*).

3. Teori

Detta kapitel presenterar teorierna som används för detta arbete. Teorierna handlar om varumärken så som företags-, produkt- och ett starkt varumärke. Omprofilering, organisatorisk förändring och en varumärkesuppbyggande plattform för att implementera det nya varumärket och ge grund för att skapa ett konkurrenskraftigt varumärke. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes.

3.1 Varumärke

Utifrån ett juridiskt perspektiv kan ett varumärke förklaras enligt definition som Varumärkeslagen (VmL) §1, anger:

“Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan” (www, Notisum, a, 2016).

Varumärket i sig definieras på flera olika nivåer (Brassington & Pettit, 2013). Dels att varumärket ska ha ett namn och möjlighet att kunna återges grafiskt. Samtidigt ska det tillhandahålla möjligheten att differentiera sig från andra produkter och bli en immateriell tillgång (*ibid.*). Att produkten i sig inte är tillräckligt konkurrenskraftig kan kopplas till den snabba teknologiska utvecklingen och den förkortade produktlivstiden (Melin, 1999). Det i sin tur har lett till skiftet från materiella tillgångar som fysiska saker exempelvis byggnader och maskiner till immateriella tillgångar som inte är påtagliga saker bland annat patent. Immateriella tillgångar i sin tur kan ge uthålligare konkurrensfördelar som exempelvis ett varumärke kan tillhandahålla (*ibid.*).

3.1.1 Produktvarumärke

Varumärkning handlar i första hand om att skapa differentiering och preferenser i medvetandet hos kunderna (Yu Xie & Broggs, 2006). Produktvarumärkning bygger på olika individuella egenskaper från produkterna. Imagen i sin tur kan variera från ett produktvarumärke till ett annat trots att ett företag kan äga flera varumärken (Yu Xie & Broggs, 2006).

Produktvarumärkning fokuserar på produkten i sig vilket riktar sig till kunderna (Hatch & Schultz, 2003). Det hanteras av marknadschefen och levereras samt kommuniceras genom marknadsföring (Balmer & Gray, 2003). Det har ett funktionellt värde för företaget och har en kort tidshorisont i produktens livscykel (Hatch & Schultz, 2003). Utmaningen med produktvarumärkning är att rikta olika märken till olika segment vilket kan leda till höga marknadsföringskostnader och lägre varumärkeslönsamhet (Yu Xie & Broggs, 2006). Företag använder en produktvarumärkesstrategi snarare än företagsvarumärkning eftersom risken att skada företagets image anses vara lägre om en av de enskilda varumärken misslyckas (Yu Xie & Broggs, 2006).

3.1.2 Företagsvarumärke

Företagsvarumärken kan definieras som ett sätt företaget tänker och agerar på i relation till företagets varumärke (www, iate.europa.eu, 2016). Kay (2006) menar däremot att företagsvarumärken är något som används för att förklara innebörden av företagets produkter eller tjänster till konsumenten. Samtidigt som det även används för att skapa en medvetenhet kring erbjudandet för konsumenten att differentiera sig från andra produkter eller tjänster på samma marknad (*ibid.*).

Hatch & Schultz (2003) har en annan infallsvinkel där de menar att företagsvarumärken inte enbart är till för differentiering utan även för att skapa en tillhörighet. Ett lyckat företagsvarumärke baseras på värderingar och önskan att attrahera nyckelintressenter till organisationen och att uppmuntra till en känsla av tillhörighet (*ibid.*). För att lyckas med företagsvarumärkning krävs en medvetenhet kring företagets behov av att till fullo förstå och bevara sina kärnvärden (Merrilees & Miller, 2008). Balmer (2012) förknippar företagsvarumärken med en möjlighet att skapa associationer och förväntningar kring varumärket, som framkallas av företagets namn och logotyp.

Det är lättare att differentiera ett företag än en produkt på marknaden (Hatch & Schultz, 2003). För företagen är det enklare att nå kunderna genom ett företagsvarumärke än ett enskilt produktvarumärke. Numera satsar företagen på att attrahera sina intressenter genom att förmedla en tillhörighet som produktvarumärken inte kan skapa i samma utsträckning (*ibid.*). Detta leder till ett skifte mot företagsvarumärkning (Abratt & Kleyn, 2012). Företagsvarumärkning kräver lägre marknadsföringskostnader eftersom det bara är ett varumärke som ska marknadsföras och inte ett stort antal produkter som ska marknadsföras var för sig (Hatch & Schultz, 2003).

Företagsvarumärket kan betraktas som summan av ett företags marknadsföringsinsatser för att presentera en kontrollerad representation av företagets värdegrund och identitet (Yu Xie & Broggs, 2006). Företagsvarumärkning skiljer sig från produktvarumärken i form av omfattning och förvaltning (Balmer & Gray, 2003). Personalen har också en avgörande roll för att kunna överföra företagets värderingar till varumärket inom företagsvarumärkning. Detta finns inte i samma utsträckning vid en produktvarumärkning (*ibid.*).

3.1.3 Ett starkt företagsvarumärke

Ett starkt företagsvarumärke är en betydande resurs för ledningen, det kan vara ett hjälpmedel för att underlätta kundernas mottagande av nya produkter och flexibiliteten kring prissättningen (Kay, 2006). Ett starkt företagsvarumärke resulterar i att det blir svårt att imitera och därmed kan skapa hållbara konkurrensfördelar (Abratt & Kleyn, 2012). Medarbetarna är också en viktig del i att bygga ett differentierat företagsvarumärke (Papasolomou & Vrontis, 2006). I ett företag är det inte bara produkterna som bygger ett starkt varumärke, det är även de anställda. Distinkta varumärken med en innebörd som konsumenter känner igen är ytterligare en väg att gå för att uppnå ett starkt företagsvarumärke (Kay, 2006).

Företag påverkar konsumenterna genom att utbilda och informera till att ändra sina konsumtionsvanor på olika sätt (Kay, 2006). Ett starkt varumärke kan påverka deras förväntningar, val, beteenden och deras livsstil. Det är exempelvis användbart när konsumenter möter ovisshet i sina val (*ibid.*). Detta är vanligt när konsumenter inte är vana vid vissa nya produkter och dess konkurrenter på marknaden. Varumärket kan vara ett hjälpmedel för att vägleda konsumenten till ett bra val (*ibid.*). Ett starkt företagsvarumärke erbjuder intressenter att uppleva och uttrycka sina värderingar (Hatch & Schultz, 2003). Tillit och kvalitet är också ett sätt för att kunna skapa konsumentförtroende, underlätta produktval samt mer lojala konsumenter (www, DLF, 2016; www, KTH, 2016).

3.2 Omprofilering

Omprofilering kan förklaras som ett sätt att modifiera eller bygga upp nya varumärkesdelar (Nhat Hanh Le et al., 2014). Den syftar till att skapa en ny image eller en differentierad position i intressenternas medvetande, detta är företagets sätt att skapa värdefulla fördelar som

sticker ut gentemot andra företag, samtidigt som det ska skapa en tydlig identitet som skiljer sig från företagets konkurrenter (*ibid.*).

Muzellec & Lambkin (2006) delar in varumärkesförändringen i två delar där den ena är evolutionär varumärkesförändring och den andra revolutionär varumärkesförändring. Den första kännetecknas av att företaget genomför små förändringar i företagets positionering som gör att intressenterna knappast märker denna förändring som sker kontinuerligt. Den andra utgörs av en större och identifierbar förändring i positioneringen som fundamentalt omdefinierar företaget (*ibid.*). Ett namnbyte kan klassas som en sådan förändring.

En namnändring är en stor strategisk åtgärd som vanligtvis kommer med betydande materiella kostnader i samband med att kommunicera förändringen till olika intressenter (Kashmiri & Mahajan, 2015). Andra förluster kan även uppstå när det gamla namnet försvinner och som det tidigare varumärket förknippats med. Det leder självklart till frågan om fördelarna med dessa förändringar faktiskt motiverar kostnaderna (*ibid.*).

En given varumärkesförändring är att föredra och den evolutionära varumärkesförändringsstrategin är mest lämpad när företaget vill öka konsumenternas varumärkespreferenser och där trevliga ursprungliga associationer är förknippade med varumärket (Nhat Hanh Le et al., 2014). Den revolutionära strategin är däremot att föredra när konsumenterna inte har förknippat varumärket med positiva uppfattningar.

Att förnya och förflytta ett varumärke genom en gradvis modifiering av märkets position kan betraktas som en naturlig och nödvändig del av varumärkeshanteringen som ett svar på förändrade marknadsvillkor (Muzellec & Lambkin, 2006). Ett förändrat eller nytt varumärke används däremot som ett slags verktyg för att koppla samman den befintliga kulturen med företagets image med en ny strategisk vision (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Visionen utgörs av företagets framtida ambitioner (Hatch & Schultz, 2009) samtidigt som det kan hjälpa till att inspirera de anställda genom att tillhandahålla företagets syfte och framtida ambitioner (Aaker, 2005).

Namnbytet är ett av få alternativ för att något ska klassas som omprofilering (Muzellec & Lambkin, 2006). Symboler, termer, design eller någon kombination av dessa är olika varianter som kan användas för att skapa en differentierad position i intressenternas medvetande (*ibid.*). Detta kan ske genom strukturell förändring, genom fusioner och förvärv som i sin tur påverkar hela företagets identitet och fundamentala strategier.

Juntunen (2014) menar att företag byter namn av olika anledningar. Det kan exempelvis finnas svårigheter i att använda det befintliga namnet, att varumärket kopplas till felaktiga associationer eller att det är långt och svårt att skriva eller uttala (Juntunen, 2014). En annan anledning kan vara att produkterna är mer kända än själva företaget, att företagsnamnet i sig är okänt bland konsumenterna (*ibid.*).

Anledningarna kan även delas upp i två huvudkategorier: interna och externa (Tevi & Otubanjo, 2013). De inre kan vara faktorer som förändringar i strukturen, att det behövs en ny image och en önskan att stärka företagets personlighet i konsumentens och andra viktiga intressenters medvetande. Externa orsaker kan vara förändringar i marknaden, konkurrenskraften och att den ekonomiska tillväxten avtar (Tevi & Otubanjo, 2013).

Risker med ett namnbyte är att det gamla namnet överges helt och hållet och därmed nollställs alla års arbete som har lagts ner på varumärket tidigare och ansträngningen att skapa en medvetenhet för namnet hos intressenterna (Muzellec & Lambkin, 2006). Hela personalen bör vara involverade i förändringen av ett företagsvarumärke. Viktigt att beakta är att en omprofilering inte kan ske om inte organisationen har lyckats implementera denna inom företaget (*ibid.*). Då finns en risk att företaget får svårigheter att skapa en image.

3.2.1 En strategi för en framgångsrik omprofilering

Kaikati & Kaikati (2003) arbetade fram strategier för hur ett företag kan gå till väga vid en varumärkesförändring. Dessa arbetades fram för att tillhandahålla företagets strategier om hur de kan implementera varumärkesförändringar med hjälp av en strategi eller en kombination av dessa. Totalt arbetades sex olika strategier fram men endast en anses vara relevant för denna studie.

Strategin som passade för denna fallstudie kallas ”*Phase-in/ phase-out strategy*” som Kaikati & Kaikati (2003) berör i sin artikel. Det är en slags överföringsperiod som kopplar ihop det gamla varumärket med det nya (Kaikati & Kaikati, 2003). Det hela ska leda till att det gamla varumärket bitvis fasas ut och det nya fasas in. Ett exempel på detta är när Euro Disney skulle byta namn (*ibid.*). Först gjordes namnet om till Euro Disneyland därefter kompletterades företagsnamnet även med paris i slutet. När alla de nya delarna av namnet var på plats slussades det gamla varumärket ut tills att det slutligen landade på Disneyland Paris (*ibid.*).

3.3 Förutsättningar för en lyckad organisatorisk förändring

För att få till stånd en förändring krävs att organisationen måste destabiliseras och övertygas om att det finns ett behov av att förändra sättet att se på saker och att fungera (Gioia et al., 2000). För att ett företag ska uppnå en lyckad förändring och undvika motstånd i största möjliga mån har Jacobsen & Thorsvik (2002) fyra olika delprocesser som företag kan använda sig av som hjälpmedel vid en förändring. Krismedvetenhet, är det första steget och innebär att organisationen uppmärksammas om att den är i ett behov av en förändring. Därefter måste ledningen förmedla en tydlig vision av vad förändringen ska resultera i och arbeta för att förmedla det i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är viktigt att alla får ta del av förändringen samtidigt som bestående faktorer också ska kommuniceras. Det kan bidra till ett visst lugn när inte allt ska förändras (*ibid.*). Slutligen krävs en delaktighet som innebär att förändringen byggs upp gemensamt och med detta kan företag lättare klara av eventuellt motstånd.

Dessa fyra steg kan hjälpa företaget att undvika eventuella missförstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är vanligt att det uppstår olika uppfattningar kring förändringen om ledningen inte förklarar noga, vilket kan ge oavsiktliga konsekvenser förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det krävs att organisationen är mottaglig för förändringen och dess nya idéer, värderingar och innebörd.

3.4 Varumärkesuppbyggande plattform

Melin (1999) argumenterar för att det saknas en generell modell som ger en heltäckande bild över den varumärkesuppbyggande processen. Det han gör är att skapa en ram som förklarar hur denna process kan skapa en långsiktigt uthållig konkurrensfördel. Det första steget för denna ram är att fördela varumärket i fyra olika roller: Konkurrenten, märkesinnehavaren, konsumenten och lagstiftaren.

Lagstiftaren ser varumärket som en funktion som bidrar till samhällsnyttan (Melin, 1999). Märkesinnehavaren erbjuder produkter som har till syfte att tillfredsställa behoven hos konsumenten, samtidigt som den strävar efter att få många och lojala kunder. Detta resulterar i bästa fall i köptrogna konsumenter som kan bli märkeslojala (*ibid.*). Konkurrenter å andra sidan vill uppnå att märkesinnehavarens och konsumentens relation bryts. Denna konkurrens mellan dessa olika roller ger upphov till en förståelse för varumärkets roll som ett potentiellt strategiskt konkurrensmedel (*ibid.*).

Om varumärket ses som ett konkurrensmedel ger det möjlighet att skapa en positioneringstriangel som består av: marknadsposition, mental position och resursposition (Melin, 1999). För att ta sig in på marknaden krävs att företaget klarar inträdesbarriären som ofta uppnås genom märkeskännedom. För detta krävs en unik produkt som kan differentieras och en god kommunikation till intressenterna (*ibid.*). Däremot är det varumärket som alla associationer, preferenser och lojaliteten kommer att kopplas till.

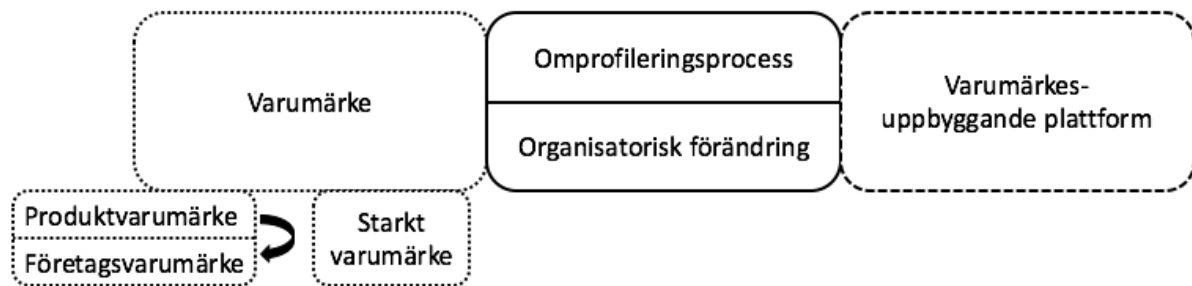
Den mentala positionen är till för att varumärket finns i konsumentens medvetande och skapar en hög märkeskännedom (Melin, 1999). Detta utgör en grundläggande förutsättning för att en konsument ska kunna efterfråga en specifik produkt och därmed skapa märkeslojalitet. Likaså är detta relevant då många konsumenter förknippar kända märken med hög kvalitet som exempelvis Coca Cola och Pepsi (*ibid.*). Fler konsumenter föredrog Pepsi när ett blindtest genomfördes, medan alla valde Coca Cola när de fick se från vilket märke de drack.

Varumärkesplattformen illustrerar den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv (Melin, 1999). Denna krävs för att kunna starta upp, utveckla och förvalta ett starkt varumärke. Produktattribut är den första delen som kännetecknar produktens funktionella värden, alltså det som utgörs av produkten. Märkesidentitet är det varumärket står för, dess mening och vad som gör det unikt. Kärnvärde utgör märkesproduktens primära konkurrensfördel. Positionering handlar om hur företaget försöker arbeta sig in i konsumentens medvetande och som ska ge upphov till märkeskännedom, märkesassociationer och märkeslojalitet. Marknadskommunikation är reklam som används för att informera och övertyga. Intern märkeslojalitet innebär att märkesinnehavaren är lojal och att varumärkets juridiska och kommersiella status upprätthålls. Slutligen är det viktigt att företagen är medveten om att alla delprocesser spelar en betydande roll för ett framgångsrikt varumärkesuppbyggande (Melin, 1999).

3.5 Teoretisk sammanfattning

Varumärket ska ha ett namn och möjlighet att kunna återges grafiskt samtidigt som det ska tillhandahålla möjligheten att differentiera sig (Brassington & Pettit, 2013). Varumärken kategoriseras som å ena sidan produktvarumärken, vilket bygger på individuella egenskaper hos produkterna (Yu Xie & Broggs, 2006). Å andra sidan som företagsvarumärken vilket kan differentieras som något som ska skapa tillhörighet bland konsumenterna (Hatch & Schultz, 2003). Omprofilering är ett sätt att modifiera eller bygga upp nya varumärkesdelar som syftar till att skapa en ny image eller en differentierad position i intressenternas medvetande (Nhat Hanh Le et al., 2014). Under kapitlet omprofilering finns även en av Kaikati & Kaikati's (2003) strategier för hur ett företag kan gå tillväga vid en varumärkesförändring. Den organisatoriska förändringen berörs genom Jacobsen och Thorsviks (2002) fyra delprocesser, vilka företag kan använda sig av som hjälpmedel vid en förändring som påverkar hela organisationen och dess anställda. Den varumärkesuppbyggande plattformen är en generell modell som ger en heltäckande bild över den varumärkesuppbyggande processen (Melin,

1999). Den ska skapa en ram som förklarar hur denna process kan skapa uthålliga konkurrensfördelar.



Figur 2. Teoretisk syntes som är ett hjälpmedel för att förklara en omprofilering i ett mindre företag.

Anledningen till att teorierna tas upp i denna ordning är för att följa det som hänt vårt för uppsatsens utvalda företag. Gourmetgruppen valde först att förändra sitt varumärke, att omprofilera sig, som illustreras i figur 2. I samma skede bestämde sig företaget för att lämna sin produktvarumärkning som inte gav önskade resultat och därefter styrdes företaget mot ett företagsvarumärke. När detta var gjort togs implementeringsplan fram för att få hela organisationen med sig för att undvika motstånd. Därefter påbörjades en varumärkesuppbyggande process som slutligen förhoppningsvis ska leda till uthålliga konkurrensfördelar i samband med ett starkt företagsvarumärke.

3.5.1 Val av teoretisk modell

För att styrka valet av vår teoretiska syntes och dess relevans för studiens problem kommer vi presentera en koppling till företagets omprofilering. Under intervjuerna framkom det att Gourmetgruppens varumärke hade en låg igenkänning. Konsumenterna kände igen företagets produkter men inte företagets varumärke. Det i sin tur kopplades till ett generiskt och intetsägande namn. Vidare fanns det ingen tydlig presentation av företagets varumärke och ingen röd tråd.

Med hjälp av konsultbolaget som genomförde en marknadsundersökning visade det sig att Gourmetgruppen inte tog den plats på marknaden som förväntades. Denna information var starten till valet att förändra företagets strategi från produktvarumärkning till företagsvarumärkning. För att genomföra detta valde Paul och Thom att genomföra en omprofilering. Företaget ville skapa ett samlat grepp, utveckla den personliga känslan och skapa en tillhörighet som utmärker ett företagsvarumärke.

Teori om varumärken där produkt-, företags- och starkt varumärke ingår anses relevant till arbetets syfte för att ge läsaren en inblick i vad dessa innebär. Det skapar en förståelse för vad företaget egentligen förändrat genom omprofileringen.

Omprofileringsprocessen består bland annat av att byta namn, logotyp och design. Visionen, missionen, varumärkeslöftet och företagets kärnvärden ändras. Paul och Thom bestämde sig för att allting ska följa ett och samma budskap där hela organisationen strävar mot ett och samma mål. Omprofileringen är det som egentligen syns utåt men det finns även den organisatoriska förändringen. Ledningen har behövt arbeta aktivt med att implementera och kommunicera deras planer. Dessutom har ledningen försökt skapa en delaktighet inom företaget för att minimera oron bland medarbetarna.

Teorierna om omprofileringen och den organisatoriska förändringen anser vi är relevanta för att förklara de två olika delprocesserna. Omprofileringen är något som kan klassas mer åt marknadsföringsteorin medan den organisatoriska förändringen är känd inom organisationsteorin. Genom denna fallstudie visade det sig att dessa delprocesser har en nära relation till varandra. Detta styrker vårt val med att beröra båda dessa i vår teori för att ge läsaren en inblick i dess skillnader.

Efter att de strategiska åtgärderna för omprofileringsprocessen och den organisatoriska förändringen hade vidtagits behövde Paul och Thom arbeta fram en grund för hur de ska bygga upp sitt varumärke. Företaget valde att använda sig av en plattform som skulle skapa en tydlig bas. Den skulle hjälpa ledningen att förmedla det nya varumärket och dess innebörd till sina medarbetare.

Melins (1999) varumärkesplattform liknade Paul och Thoms varumärkesplattform i flera avseenden. Därför valde vi att ta upp denna för att belysa dess relevans och aktualitet för företag än idag.

4. Empiri

I detta kapitel återges en företagsbakgrund för att läsaren ska få en förståelse över företaget som studerats. Därefter presenteras resultaten som samlats in under intervjuerna med fem personer från Paul och Thom. Materialet är indelat efter en empirisk bakgrund, anledningar till omprofileringen, arbetet fram till lanseringen, varumärkesplattformen och om förutsättningarna för ett mindre företag.

4.1 Empirisk bakgrund

Paul och Thom AB är ett grossistföretag och är verksam inom detaljhandeln (www, Alla bolag, 2016). Företaget importerar utvalda europeiska delikatessprodukter, enkla produkter som inte kräver någon större kunskap om matlagning utan ska vara njutbara som de är. Det kärnerbjudandet kombineras genom att erbjuda kunden utbildning och upplevelser som ständigt uppdateras på hemsidan och sociala medier. Paul och Thom är det nya varumärkesnamnet och lanseras i sin helhet från och med början på maj 2016.

4.2 Anledningar till omprofilering

Under intervjuerna framkom det att omprofileringen började med en marknadsundersökning 2014. Det visade sig att Gourmetgruppens varumärke var för generiskt och intetsägande. Det framgick även att företagets kommunikation mot marknaden varit tvetydig, vilket stärks av följande citat:

“Gourmetgruppen har spretat och uppfunnit hjulet efter hjulet...istället för att hålla en enhetlig och tydlig kommunikation som en trygghet för konsumenten.” (Anvelius W, a, 2016).

Detta pekar på att Gourmetgruppen ständigt strävat efter att skapa nya möjligheter istället för att vårda befintliga konsumenter. Den tvetydiga kommunikationen har resulterat i att konsumenter inte kunnat skapa en relation mellan företaget och dess produkter. Vidare har otydligheten spridit sig genom hela organisationen vilket speglas av citatet från Anvelius W:

”Att företaget positionerar sig för det företaget vill vara istället för att försöka verka överallt” (Anvelius W, a, 2016).

Det tyder på att företaget tidigare inte haft en tydlig målsättning. Organisationen har inte haft ett enhetligt koncept som alla medarbetare kunnat rikta sig efter. Ett sådant svävande fokus har enligt följande citat resulterat i ett spretigt utbud:

”När allt läggs samlat på ett bord så spretar det väldigt mycket. Det är inte tydligt vem som är avsändare” (Stenström, 2016).

Citatet antyder att företaget haft svårigheter med att kommunicera vem som står bakom produkterna. Gourmetgruppen har tidigare inte arbetat med en konsekvent placering av sitt varumärke. Det har lett till komplikationer med att åstadkomma en koppling mellan företagets produkter. Styrningen av företaget har påverkats genom otydligheten och av att olika strategiska val inte följts upp och utvärderats. Detta citat styrker att det varit svårt med uppföljningen i företaget:

“Tidigare kunde vi inte mäta någon effekt och ingenting följdes upp ordentligt” (Anvelius W, a, 2016).

Den bristande uppföljningen har utmynnat i att företaget haft besvär med att utvärdera vilka åtgärder som varit bra och vilka som har varit mindre bra. På grund av att företaget inte haft en tydlig målsättning har detta orsakat problem för företaget att ta kalkylerade beslut. Detta kan ha påverkat beslut kopplade till exempelvis val av aktiviteter och kanaler som företaget velat synas i. Skulle företaget följt upp alla aktiviteter och mätt effekten av olika kampanjer kunde det gett viktig information för framtida val av aktiviteter. Detta kan vara en bidragande faktor som har lett till en bristande igenkänning, vilket styrks av citatet nedan.

”Enbart 16% av konsumenterna som handlat Gourmetgruppens varor kände igen avsändaren” (Budell, 2016).

Av detta citat framgår att igenkänningen bland konsumenterna inte varit tillfredsställande något som kan härledas till en bristande kommunikation. Otydlighet i presentationen av företagets produkter har skapat en svårighet för konsumenterna att känna igen varumärket. Konsumenterna har känt igen produkterna men inte företagets varumärke. För att lösa detta har det varit avgörande för Gourmetgruppen att skapa en överskådlighet i sin presentation, vilket Stenström förstärker i detta citat:

“Den största skillnaden är att vi får en ökad tydlighet i vår presentation både själva varumärket som enskilt men också på produkter och allt material, det är ett samlat grepp nu. Det finns en röd tråd” (Stenström, 2016).

En tolkning av vad som har sagts är att det är viktigt att förmedla en helhet där varje konsument lätt kan uppfatta företaget och dess produkter. Minst lika viktigt som ett tydligt meddelande är att företaget syns. Det är av betydelse att stå ut. Det är inte helt lätt att få fram sitt budskap om varumärket inte står ut. Lüttgenau förstärker detta med följande citat:

“Det finns oerhört många företag som har “Gourmet” i sitt namn, om man googlar gourmet kommer det gourmetfood, gourmetservice, gourmet hit och gourmet dit. Det känns inte personligt och själva loggan tar inte plats, den flyter ihop och formen på loggan går inte att göra särskilt mycket med” (Lüttgenau, 2016).

Citatet pekar på att det inte bara saknats en samlad presentation utan det har varit svårt för företaget att stå ut. Den generiska logotypen och bristande personliga känslan i varumärket kunde inte mäta sig med den förändrade marknaden. Genom att skapa en röd tråd bakom ett mer personligt varumärke kan företaget ta mer utrymme på marknaden och leverera sitt budskap.

4.3 Arbetet fram till lanseringen

En betydande del i omprofileringen har varit att arbetet skett gradvis. Gällande omprofileringen har följande citat uppstått:

”Omprofileringen har inte skett från den ena dagen till den andra utan det har slussats in stegvis” (Anvelius W, a, 2016).

Detta tyder på att företaget behövt genomföra omprofileringen i olika steg. Det kan kopplas till att företaget arbetar med många leverantörer och har många produkter, vilket gör det förståeligt att allting måste ske stegvis. Vidare arbetade företaget med att ta fram det nya namnet och positionering vilket kan utläsas ur följande citat:

”Det gjordes en utvärdering av företaget för att identifiera vilka faktorer som var bra, vilka som kunde skruvas på, vilka svagheter och styrkor företaget besitter samt vart företaget vill positionera sig” (Anvelius W, a, 2016).

Citatet belyser vikten av att företaget måste bestämma sig för sin önskade position på marknaden och hur företaget vill utmärka sig. Det kan kopplas till att företaget måste försöka identifiera styrkan i varumärket och det företaget vill förmedla för att kunna skapa en tydlighet i sin presentation. Fortsättningsvis kan detta härledas till att fokusera på rätt egenskaper som citatet nedan belyser:

”Med omprofileringen fokuserade ledningen på att lyfta och förstärka de egenskaper och faktorer som redan funnits i bolaget, men som inte hade fått tillräckligt med utrymme” (Anvelius W, a, 2016).

Citatet visar att medarbetarna har varit en väsentlig komponent på grund av sin kunskap. Däremot hade den kunskapen inte nått ut till konsumenterna på grund av bristande utrymme i företagets presentation. Med hjälp av exempelvis två kärnvärden som baseras på medarbetarnas passion och kunskap är glöden och enkelheten. Medarbetarnas kompetens ger möjlighet till att välja ut produkter av hög kvalitet samtidigt som de kan ge information om hur dessa kan tillagas på ett enkelt sätt.

4.3.1 Konsulternas roll i omprofileringsarbetet

Gourmetgruppen valde att anlita en konsult till sin omprofilering. Detta för att få hjälp med att göra en kvalificerad marknadsundersökning och en djupanalys av hela företaget. Det har gett företaget beslutsunderlag inför omprofileringen, som kan utläsas av följande citat:

”Ingen ägde tydligt marknaden, det finns konkurrenter men ingen upplevs som ett rent premiumvarumärke” (Lüttgenau, 2016).

Citatet tyder på att konsultbolaget kunde förse Gourmetgruppen med information som var avgörande för beslutet angående omprofileringen. Marknadsundersökningen och djupanalysen har gett företaget en överblick om hur företaget ligger till på marknaden. Vidare har det resulterat i möjligheter som Gourmetgruppen nu kan använda sig av som visas av följande citat:

”Konsultbolaget såg att det inte fanns något företag med en tydlig identitet” (Lüttgenau, 2016).

En tolkning av vad som sagts är att marknaden inte ägs av en tydlig identitet. Det har kunnat kopplats till Paul och Thoms val av namn, logotyp och design. Företaget vill nu satsa på enkelheten och den raka kommunikationen för att nå konsumenten. Genom denna tydlighet skapas igenkänningen och därmed en distinkt identitet. Det har krävt mycket arbete och engagemang från företaget för att skapa dessa förutsättningar som beskrivs av citatet nedan:

”Visserligen har jag jobbat dygnet runt men det gynnar ju det jag brinner för och kan jag brinna som jag gör nu för Paul och Thom då jobbar jag ju för det” (Anvelius W, a, 2016).

Det här tyder på att medarbetarnas och ledningens kunskap har resulterat i varumärkets rätta känsla. Att skapa delaktigheten och att få vara med att skapa ett nytt varumärke ger de delaktiga personerna en känsla av stolthet. Dessutom är det de personer som arbetat i

företaget som har en förståelse för vad som passar med deras kärnvärden, vilket styrks av Anvelius W nedan:

”Kärnan skulle gått förlorad om konsulterna skulle fortsatt med produktionen samtidigt som det skulle kostat mycket pengar” (Anvelius W, a, 2016).

Detta indikerar att konsulten har haft en avgörande betydelse för att skapa grunden för omprofileringen men att de inte behövdes för fortsatt produktion. Det tyder på att nyttan inte överskred kostnaden med att fortsätta arbetet med konsultbolaget. Det visade sig vara mer fördelaktigt att sköta produktionen själv dels för känslans skull men även för medarbetarnas. Fördelen med detta kan ses vara att medarbetarna engagera sig i processen vilket verkar minska motstånd i organisationen, som kan utlösas i följande citat:

“Om jag inte tror på det här, hur ska det gå då? Nu tror vi allihopa på detta, men det gör de till stor del för att jag går in så helhjärtat och skapar motivation och glädje. Det blir lättare för alla andra att inte bli oroliga. Nu har alla dessutom redan fått en otrolig feedback av butikerna som meddelar hur snyggt det ser ut. Vilket gör att vi växer lite i oss själva och får en helt annan pondus”. (Lüttgenau, 2016)

Det citatet tyder på att chefens roll har en betydande del i att minimera motstånd i ett företag som genomgår en förändring. Om inte chefen kan tro på en idé och kan övertyga sina medarbetare finns det en risk att omprofileringen inte kommer lyckas.

4.3.2 Strategier

Första steget var att utvärdera om namnbytet var relevant vilket följdes av att välja ut ett alternativ av alla förslag konsultbolaget hade arbetat fram. Därefter skulle den grafiska profilen fastläggas. Vidare skulle Paul och Thom bestämma sig för flera saker så som kärnvärden, färgkoder och tonalitet, som beskrivs i följande citat:

”Det gäller att börja i rätt ände, innan det fastläggs hur företaget ska uttrycka sig i bilder, loggan eller hur medarbetare kommunicerar måste företaget hitta sina kärnvärden” (Anvelius W, a, 2016).

Detta indikerar att företag måste definiera och fastlägga sina kärnvärden för att därefter överföra detta i sitt utseende. Det ger möjlighet att hela tiden använda sina kärnvärden för att stämna av och kunna välja passande färgkoder som tilltalar konsumenten. Denna konsekvens ger företaget möjlighet att ständigt falla tillbaka på en och samma grund. Det är en trygghet i en sådan omfattande process som kräver planering och som genomförs i flera steg som kan tydas ur Lüttgenaus citat:

”Egentligen var infasningsdatumet satt den 15 mars, vilket fick skjutas fram bland annat på grund av missförstånd inom vissa processer samt att det dök upp intressanta saker på vägen som inte var inplanerade” (Lüttgenau, 2016).

Det framgår av citatet att ledningen hade en implementeringsplan men som visade sig vara svår att fastställa och mer dynamisk än väntat. Det visar att företag kan planera en process eller en förändring till en viss grad men att omvärlden alltid har en påverkan. Företag måste vara beredda att vara flexibla och kunna agera på förändringar som inte varit planerade. Citatet beskriver även att Paul och Thom visar sig vara anpassningsbar som kan ändra sin implementeringsplan och nyttja möjligheter som dyker upp. Detta kan härledas till ledningens

engagemang i att ge medarbetarna en chans att påverka och vara lyhörda för deras tankar, som kan tydas i citatet nedan:

”Ledningen har successivt förmedlat information till sina medarbetare om vad som kommer att ske. Samtidigt som medarbetarna har getts en chans att få säga vad de tycker och tänker” (Budell, 2016).

Det här tyder på att ledningen varit mån om att känna in vad medarbetarna anser. Det kan kopplas till ledningens försök att engagera medarbetarna i omprofileringen samtidigt som detta bidrar till att minska oron. Om medarbetare kontinuerligt får information om hur produktionen går till och hur det fortsatta arbetet ser ut finns det ingen orsak att vara orolig vilket kan utläsas ur Lüttgenaus citat:

”Det är en process och det är inte lätt, människan är ett vanedjur. Det gör branding viktigt för att medarbetarna ska se och känna Paul och Thom” (Lüttgenau, 2016).

Citatet beskriver problematiken med att övertyga människor om en förändring. Det är alltid en process att skapa ett förtroende för något nytt. Ett företag som Gourmetgruppen som varit etablerat i nästan tjugo år har byggt upp en speciell atmosfär i organisationen som kommer rubbas genom en omprofilering. Detta styrks av citaten nedan:

”Det tar tid innan det landar, första gången vi hörde det nya namnet kändes det tveksamt” (Danielsson, 2016).

Citatet belyser svårigheten i att förändra något som existerat över en längre period. Människor behöver tid och måste bearbeta sådana omfattande förändringsarbeten. Först därefter kan personer inse att det även skapas möjligheter genom förändringen. Vidare styrks detta med följande citat:

”Det är bra att informationen har gått stegvis. Det är ju en resa som vi håller på med, allting är ju inte satt än” (Stenström, 2016).

Det tyder på att ledningen gjorde ett bra val genom att kontinuerligt informera sina medarbetare. Dessutom valde ledningen att utnyttja överraskningseffekten för att underlätta förändringen, som citatet nedan visar:

”Efter resan till Prag som företaget genomförde som en kick-off för Paul och Thom. Under tiden genomfördes en omprofilering i företagets lokaler som blev en överraskning och skapade en extra kick” (Lüttgenau, 2016).

Det visar att företag även kan nyttja sina arbetslokaler som ett sätt att få med sig sina medarbetare och skapa en känsla för det nya varumärket internt. Det är av betydelse att skapa en stolthet för varumärket inom organisationen för att kunna lyckas förmedla detta utåt till sina konsumenter. Detta förstärks av följande citat:

”Det syns tydligt att det kommer bli mer struktur, ett samlat grepp och en fokuserad röd tråd. Precis som varumärket att det går samma väg även här på kontoret som har blivit jättefint. Det gör ju väldigt mycket med ommålningen och att man mår bra på kontoret” (Stenström, 2016).

Av citatet framkommer att ledningen lyckats förmedla sina idéer till medarbetarna. Med detta har Paul och Thom goda förutsättningar för att även kunna skapa en övertygelse utåt när organisationen har lyckats implementera detta i företaget.

4.4 Varumärkesplattformen

Varumärkesplattformen är ett internt dokument som är en slags mall för företaget och dess medarbetare. Den förmedlar bland annat företagets historia, vision, mission, varumärkeslöfte och kärnvärden företaget baseras på. Dessutom är den till för att skapa en kärna som utgör företagets ryggrad vilket beskrivs i följande citat:

”Företaget måste veta vilken position de vill ta på marknaden, hur de vill differentiera sig och vad de vill skapa för innebörd” (Anvelius W, a, 2016)

Beskrivningen antyder att Paul och Thom måste bestämma sig för vad de vill förmedla. Ett bestämt fokus underlättar för företaget att fastställa bland annat sin vision, missionen, kärnvärden och sitt varumärkeslöfte som är avgörande delar för ett företag. Vidare kan detta härledas till en tydlig marknadskommunikation som kan utläsas ur följande citat:

”Med en specifik marknadskommunikation som berör rätt val av kanaler medför att rätt information når ut till kunderna för att bland annat kunna förmedla Paul och Thomas vision, mission, kärnvärden och varumärkeslöftet” (Anvelius W, a, 2016).

Ovanstående citat belyser vikten i att förmedla rätt information genom rätt kanaler. Företag har flera olika valmöjligheter när det kommer till att marknadsföra sig. Förslag på kanaler kan vara allt från radiomarknadsföring, viral marknadsföring, sociala medier, avsmakningar och reklam på bildskärmar. Det gäller att välja den kanalen som passar företaget för att nå deras kundgrupp och därmed kunna förmedla det företaget står för. Kärnvärden är en viktig del som hjälper företag att differentiera sig från andra, vilket nästa citat styrker:

”Glöd grundar sig i passionen för riktigt god mat och bra affärer som fyller medarbetarna med energi och vilja. Enkelheten utgörs av den ständiga jakten efter att förenkla för att hellre få en timme extra vid matbordet än en till timme i köket. Gemenskapen i sin tur förmedlar tron på att starka relationer kan förgylla och skapa värde i tillvaron. Modet har slutligen till avsikt att återspegla ambitionen att ständigt leta efter nya vägar att utvecklas” (Anvelius W, b, 2016).

Företagets kärnvärden är det som kommer att speglas i hela företaget och i alla produkter som medarbetarna ska förmedlas ut till konsumenterna. Genom att använda dessa konsekvent och bygga allting på dessa fyra kärnvärden kommer företaget kunna skapa en tydlig kommunikation till sina konsumenter. Vidare har Paul och Thom valt att differentiera sig genom sitt erbjudande som en affärspartner som kan utläsas i följande citat:

”Till våra kunder erbjudes en affärspartner och ingen leverantör. Paul och Thom erbjuder kunskap genom utbildning för att kunna maximera butikens affärer, öka försäljning och marginaler. Genom en nära relation till kunder kan de erbjuda en flexibilitet och god service som gör Paul och Thom till en unik samarbetspartner” (Anvelius W, c, 2016).

Citatet beskriver att Paul och Thom är mån om att tillfredsställa sina kunder och försöka erbjuda en tjänst konkurrenterna inte har. Detta kan härledas till att företaget inte bara strävar efter att sälja produkter, utan att förmedla sin kunskap för att utbilda kunder.

4.4.1 Bestående faktorer

Det visade sig att omprofileringen resulterade i mycket förändring men det finns även bestående faktorer. Paul och Thom arbetar i flera avseenden på ungefär samma sätt, sortimentet kommer exempelvis vara oförändrat. Mycket har redan funnits i företaget, däremot har det tidigare inte fokuserats på rätt saker som citatet nedan belyser:

“Det har varit mer att lyfta de faktorer som faktiskt finns i företaget och ge de utrymme att utvecklas. Vi har jättemycket bra saker, vi måste också titta på varför Gourmetgruppen har gått så pass bra. Dessa parametrar måste vi ta fram och belysa snarare det än att bara ändra. Det är mycket nytt med tanken på det nya ansiktet men kärnan finns ändå kvar!” (Anvelius W, a, 2016).

Citatet pekar på att företaget faktiskt har haft flera delar som fungerat bra som är av betydelse för företaget att ta till vara på. Detta kan inte bara tillämpas inom organisationen utan kan även överföras till produkterna, vilket kan styrkas genom följande citat:

”Det företaget har gjort är att ge produkterna nya kläder så att de verkligen syns och får ta den platsen de förtjänar” (Anvelius W, a, 2016).

Detta tyder på att produkterna i sig är bra men att presentationen har varit bristande. Det har medfört svårigheter för konsumenterna att ta till sig produkterna och få en större täckning på marknaden. Det krävs att Paul och Thom försöker stå ut, vilket styrks av detta citat:

“Nu är allting renodlat. När vi tittar på hur de andra varumärken ter sig är det väldigt mycket krumellurer och lullull. Våra är väldigt enkla och väldigt rena, för då står vi ut mot alla andra. Rent, enkelt och känna glöden. Varan ska få vara i fokus“ (Anvelius W, 2016).

Det citatet beskriver är att Paul och Thom nu försöker framtona deras produkter och försöker att differentiera sig genom sin enkelhet. Rak kommunikation och en tydlig presentation av företagets produkter där produkten står i centrum underlättar för konsumenten att känna igen varumärket.

4.4.2 Positionering

Målet med omprofileringen har varit att stärka sin position i konsumenternas medvetande. Den tidigare positioneringen har varit bristande vilket kan kopplas till den låga igenkänningen. Genom en ny positionering får företaget nya möjligheter, vilket förstärks av följande citat:

”Vi har nya möjligheter att ta mera mark, att bli mera konkurrenskraftiga mot våra konkurrenter. Vi har alltid tagit plats i och med produkterna men nu kan vi ta mera mark i affärsmöjligheter på ett helt annat sätt, nu när vi syns” (Anvelius W, a, 2016).

Detta tyder på att Gourmetgruppen försöker hitta nya möjligheter på marknaden. Företaget har hittat möjligheter till att växa och har insett att det är en tydlig positionering som behövs. Det har därför arbetat fram precis vad deras mål med positioneringen är, vilket kan tydas av detta citat:

”Det kunniga handelshuset: Vi söker upp och väljer ut de allra bästa delikatesserna i Europa, samtidigt som vi sprider vår kunskap och gedigna erfarenhet till både kunder och konsumenter“ (Anvelius W, b, 2016).

Positioneringen företaget har valt är tydlig och kommer förhoppningsvis hjälpa Paul och Thom att ta marknadsandelar. Detta kan kopplas till att företaget nu har ett tydligt och gemensamt mål som alla kan sträva efter. Det skapar ett konsekvent budskap i vad företaget erbjuder och det leder till en mer distinkt image som underlättar för konsumenten att uppfatta varumärket, vilket kan ses i följande citat:

“Vi vill bli folkets första val, vi har även en målgrupp och Paul och Thom har placerat sig i det övre kostnadsskiktet vilket medför att alla inte kan köpa produkterna. I och med den här enkelheten och valet att kunden inte måste köpa kvantitet utan kvalitet, gör det enkelt för konsumenten att välja.” (Anvelius W, a, 2016)

Detta pekar på att Paul och Thom verkligen arbetat noggrant med att hitta rätt på marknaden. Även om de väljer att ha ett dyrare utbud erbjuder företaget alternativ för hela marknaden. Desto fler som handlar företagets produkter kommer leda till att företagets varumärke sprids ytterligare.

4.4.3 Innebörd

Intervjuerna förmedlade en känsla av att företaget Paul och Thom satsat på sina kärnvärden och ledord. Det har även varit en bidragande faktor till att skapa företagets personlighet som kan tydas i citatet nedan:

“Jag tror att Paul och Thom kommer upplevas som mycket mer personligt. Det ska förmedla den där känslan att det är två grabbar här i Sverige som väljer ut alla produkter” (Lüttgenau, 2016).

Detta tyder på att företaget nu har en känsla att sträva efter, som de vill föra vidare till sina kunder. Den industriella och generiska känslan som Gourmetgruppen tidigare förmedla var något som vuxit fram över tid. Paul och Thom har däremot sedan starten satsat på att skapa en personlig känsla. Detta har varit en betydande del i företagets mål med omprofileringen.

4.5 Mindre företag

Under insamlingen av empirin framkom det skillnader mellan mindre och större företags förutsättningar vid en omprofilering. I ett mindre företag har företagaren en betydande roll som skapar motivationen inom organisationen. Större företag som består av flera olika avdelningar och plattformar arbetar däremot på ett annat sätt. Vidare har mindre företag möjligheten att lita på sina intuitioner som beskrivs i följande citat:

“Vi har chansen att ständigt känna efter och det är det som gör det så roligt i ett mindre bolag. Vi har chansen att skruva lite och känna lite, fast man samtidigt håller sig inom den satta ramen” (Anvelius W, a, 2016).

Citatet belyser möjligheten ett mindre företag besitter med att lita på sin känsla och ta tillvara på allas synpunkter inom hela organisationen. I ett större företag blir detta svårare eftersom det är så många åsikter. Vidare är mindre företag väldigt beroende av ägaren av företaget. Det krävs att denna person är redo som Anvelius W. hävdar:

”Thomas måste känna tryggheten och vara mentalt mogen som ledare för detta” (Anvelius W, a, 2016).

Citatet belyser vikten av företagaren i ett mindre företag. Det är i Gourmetgruppens fall Lüttgenau som måste inspirera och övertyga medarbetarna att en omprofilering är rätt åtgärd. Det krävs tid och mognad innan en chef är redo för en sådan omfattande process. En omprofilering kräver mycket arbete och är en resa som kan sträcka sig över flera år. Utöver det krävs mycket kapital och det finns alltid en risk med att byta ett varumärke.

5. Analys

I detta kapitel analysera det empiriska materialet för att skapa en koppling mellan teorin och empirin. Analysen är uppdelad efter våra forskningsfrågor: Avsnitt 5.1 behandlar den första forskningsfrågan *Vad är anledningen till att Paul och Thom genomfört en omprofilering?* och avsnitt 5.2 ska besvara fråga *Hur har Paul och Thom arbetat fram till lanseringen?*

5.1 Anledningar till omprofileringen

Omprofilering kan förklaras som ett sätt att modifiera eller bygga upp nya varumärkesdelar som syftar till att skapa en ny image eller en differentierad position i intressenternas medvetande (Nhat Hanh Le et al., 2014). Samtidigt som det ska skapa en tydlig identitet som skiljer sig från företagets konkurrenter (*ibid.*). En tydlig identitet var något som Gourmetgruppen saknade när företaget 2014 genomförde en marknadsundersökning där endast 16 % av konsumenterna visste vem som var avsändaren. Varumärket var för generiskt och intetsägandet vilket medförde att det inte kunde nå ut till kunderna och ta den plats på marknaden som förväntades.

Företag byter namn av olika anledningar. Det kan bestå av svårigheten att använda det existerande namnet (Juntunen, 2014). Det kan kopplas till felaktiga associationer eller att det är för långt och svårt att skriva eller uttala. Dessutom kan det bero på att företagets namn är okänt bland konsumenterna och att produkterna är mer kända än själva företaget (*ibid.*). För Gourmetgruppen var den andra anledningen relevant med tanke på att konsumenterna hade en större kännedom om produkterna än själva företaget.

Anledningarna kan även delas upp i interna och externa (Tevi & Otubanjo, 2013). De interna kan vara faktorer som behovet av en ny image eller en önskan att stärka företagets personlighet i intressenters medvetande. Marknaden efterfrågade ett varumärke med en personlig känsla, inte den industriella känslan som Gourmetgruppens varumärke förmedlade. Den stora skillnaden är att Paul och Thom nu är enhetlig och har en röd tråd som skapar en trygghet för konsumenterna. Ett samlat grepp ger företaget möjlighet att uppnå sitt mål med en kvalitativ igenkänning. De externa anledningarna har varit att marknaden efterfrågat en mer distinkt identitet och en personlig känsla för att kunderna ska kunna skapa en igenkänning.

Tidigare hade Gourmetgruppen ingen tydlig presentation som medförde att konsumenterna inte kunde skapa en koppling mellan produkterna och företagets varumärke. Det fanns ingen röd tråd som förvirrade konsumenterna. Detta kan lösas genom företagets förändring från produkt- till företagsvarumärkning. Produktvarumärkning fokuserar på produkten i sig och riktar sig därmed till kunderna (Hatch & Schultz, 2003). Det hanteras av marknadschefen och levereras samt kommuniceras genom marknadsföringen (Balmer & Gray, 2003).

Utmaningen med produktvarumärkning är att rikta olika märken till olika segment som kan skapa höga marknadsföringskostnader och lägre varumärkeslönsamhet (Yu Xie & Broggs, 2006). Det var något som tidigare upplevts som ett problem i och med att Gourmetgruppen ständigt strävade efter att skapa nya möjligheter istället för att vårda befintliga konsumenter. Företaget har inte utvärderat effekterna av sina aktiviteter. Detta har gjort att företaget inte kunnat få information om vilka aktiviteter som varit bra.

Företagsvarumärkning är inte enbart till för differentiering utan även för att skapa en tillhörighet (Hatch & Schultz, 2003). Ett företagsvarumärke baseras på värderingar och

önskan att attrahera nyckelintressenter till organisationen och att uppmuntra de till känslan av tillhörighet. För att lyckas med företagsvarumärkning krävs en medvetenhet kring företagets behov av att till fullo förstå och bevara sina kärnvärden (Merrilees & Miller, 2008). Vilket det nya varumärket Paul och Thom genomsyras av. Anvelius W berörde vikten av att börja i rätt ände, innan tonaliteten kan hittas uttryckt i bilder, loggan eller uttryck i hur medarbetare pratar måste företaget hitta sina kärnvärden. Glöden, enkelheten, modet och gemenskapen är Paul och Thoms kärnvärden som genomsyrar hela företaget som bygger upp företagets vision.

Tidigare har företagets positionering varit otillfredsställande som kan härledas till den låga igenkänningen. Genom en ny och tydlig positionering har företaget möjligheten att ta marknadsandelar och bli mer konkurrenskraftiga. Paul och Thoms positionering tydliggör att det är ett kunnigt och generöst varumärke. De strävar efter att bjuda butiker och konsumenter på kompetens och ge fler kunskap. Det vill framstå som ”Det kunniga handelshuset” och positionera sig därefter. Med en fastställd positionering har företaget ett gemensamt mål som hela organisationen kan sträva efter. Det skapa ett konsekvent budskap och leder till en mer distinkt image.

5.2 Hur Paul och Thom arbetat fram till lanseringen

Förändring kräver att organisationen måste destabiliseras och övertygas om att det finns ett behov av att förändra sitt sätt att se på saker och att vara (Gioia et al., 2000).

Marknadsundersökningens resultat visade på att det fanns ett behov av förändring.

Konsumenterna kände inte igen Gourmetgruppen i den utsträckning företaget önskade. Det resulterade i att ledningen sökte efter ett konsultbolag som kunde hjälpa till att lyfta Gourmetgruppen. Arbetet startade med att hitta ett namn och en logotyp som skulle ge produkterna möjlighet att synas mer i butikerna.

En förändring kan inte ske om inte organisationen har lyckats implementera denna inom företaget (Muzellec & Lambkin, 2006). Det blir svårt för företaget att skapa en image. Skiftet från Gourmetgruppen till Paul och Thom har skett gradvis och förändringen har stegvis slussats in i olika delar av företaget. Det är en strategi som lyfts av Kaikati och Kaikati (2003), att sakta fasa ut det gamla och föra in det nya. Mängden produkter och leverantörer har gjort att de fick slussas in allt eftersom.

Namnet var det första som togs fram med hjälp av konsultbolaget. Därefter skulle företaget välja utseende, vad de ville skapa för igenkänning, vilka färgkoder som tilltalar konsumenter och slutligen dess tonalitet. Företaget måste bestämma sig för var det vill befinna sig på marknaden, hur det vill utmärka sig och vad företaget vill säga. Paul och Thom har förstärkt det som har funnits i bolaget. Företaget har lyft upp och belyst faktorer som exempelvis två av företagets kärnvärden, glöd och enkelhet. Företagets kärnvärden är de som kommer speglas i hela företaget och alla produkter. Genom att använda dessa konsekvent kommer företaget kunna skapa en tydlig kommunikation till sina konsumenter.

Muzellec & Lambkin (2006) delar in varumärkesförändringen i två olika angreppssätt. Den ena är evolutionär varumärkesförändring och den andra revolutionär varumärkesförändring. Den revolutionära utgörs av en större och en mer påtaglig förändring i positioneringen som omdefinierar företaget, där ett namnbyte kan vara ett lämpligt exempel (ibid.). Den revolutionära strategin är att föredra när konsumenterna inte har förknippat varumärket med positiva uppfattningar. Visserligen hade konsumenterna ingen negativ uppfattning om Gourmetgruppen men den revolutionära varumärkesförändringen är ändå lämplig med tanke på den låga igenkänningsgraden. Utöver det har företaget genomgått stora och påtagliga

förändringar i samband med omprofileringen och namnbytet som har känts av i det dagliga arbetet.

Vid en förändring krävs att hela personalen bör vara involverade i förändringen (Muzellec & Lambkin, 2006). Det lyckades ledningen med genom att kontinuerligt informera medarbetarna om vad som skulle ske med hjälp av en implementeringsplan. Denna utgjorde en slags kommunikation till de anställda. Omprofileringen är en process där medarbetarna påverkas. Människan är ett vanedjur som gärna motsätter sig förändring. Det tar tid att skapa ett förtroende hos de anställda för något nytt.

Paul och Thom använde sig av att dels ständigt kommunicera ut vad som pågår, de använde sig av att förmedla en känsla. Det var av betydelse för Lüttgenau att medarbetarna skulle se och känna det nya varumärket. För att uppfylla detta åkte Gourmetgruppen till Prag för att samlas runt det nya varumärket. Under tiden genomfördes en ommålning och dekorerings av företagets lokaler. Det skapade en överraskningseffekt för de anställda vid hemkomsten. Omprofileringen i lokalerna har resulterat i att allting nu följer en och samma väg. Företaget åkte till Prag som Gourmetgruppen och kom hem som Paul och Thom.

5.2.1 Förutsättningar för en lyckad förändring

För att ett företag ska uppnå en lyckad förändring och undvika motstånd i största möjliga mån har Jacobsen & Thorsvik (2002) fyra olika delprocesser som företag kan använda sig av som hjälpmedel vid en förändring. Dessa fyra punkter kan hjälpa företaget att undvika eventuella missförstånd. Det är vanligt att det uppstår olika uppfattningar med avsikten av en förändring (Alvesson & Sveningsson, 2008). Om ledningen inte förklarar detta noga kan det få oavsiktliga konsekvenser. Det krävs att organisationen är mottaglig för förändringen och dess nya idéer, värderingar och innebörd (*ibid.*). Den första delprocessen är krismedvetenhet, att organisationen uppmärksammas om att den är i ett behov av en förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta kan kopplas till marknadsundersökningen som visade att enbart 16% av konsumenterna visste vem avsändaren var när de hade handlat Gourmetgruppens varor. Ledningen försökte förmedla vad som var orsaken bakom omprofileringen till sina medarbetare. I början fanns det en viss oro, som kan härledas till att människor inte gärna förändrar saker.

Vision är nästa delprocess och att förmedla vad förändringen skulle resultera i och kommunicera ut den i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta gjordes genom att ständigt arbeta vidare och hela tiden visa medarbetarna vad ledningen gör och förklara tanken bakom allting. Nästa delprocess är kommunikation och det innebär att alla ska ta del av vad som ska förändras och vad som blir kvar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Företaget kommer att arbeta på ungefär samma sätt men det finns ett samlat grepp och en tydlighet i företagets presentation. Sista delprocessen är sammanslutning, det handlar om att förändringen ska byggas upp gemensamt och detta skapar ett momentum som kan hantera eventuellt motstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ledningen har varit engagerad genom att kontinuerligt informera sina medarbetare samt ge de en chans att få uttrycka sina tankar kring omprofileringen. Det sågs som något positivt då det tar tid att bearbeta förändringen.

5.2.2 Varumärkesuppbyggande plattform

Varumärkesplattformen illustrerar den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv (Melin, 1999). Märkesinnehavaren erbjuder produkter som har till syfte att tillfredsställa behoven hos konsumenten, samtidigt som den strävar efter att få många och lojala kunder. Vilket i bästa fall genom kvalitet och tillit kan resultera i köptrogna konsumenter som kan bli märkeslojala (*ibid.*). Märkesinnehavaren blir därmed Paul och

Thom. Varumärkesplattformen krävs för att kunna starta upp, utveckla och förvalta ett starkt varumärke. Alla delprocesser spelar en betydande roll i varumärkesuppbyggande processen (*ibid.*). Produktattribut utgör produktens funktionella värden (Melin, 1999) som i Paul och Thom fall är kvaliteten och njutningen konsumenten kan få i och med konsumtionen av produkten. Lüttgenau menar att deras produkter är av hög kvalitet, det har gjort att produkterna sålt bra trots det bristande och generiska varumärket, Gourmetgruppen, som de tidigare såldes under.

Märkesidentiteten definieras av varumärkets innebörd och det som gör det unikt (Melin, 1999). Företagets innebörd utgörs bland annat av att konsumenten ska kunna njuta av företagets produkter utan att lägga krav på deras matkunskap. Det unika med Paul och Thom speglas i deras differentiering till dess kunder, butikerna. De erbjuder en affärspartner som delar med sig av sin kunskap genom utbildningar för att kunna maximera butikernas affärer, försäljning och marginaler. Genom en nära relation kan företaget erbjuda sina kunder flexibilitet och god service, vilket gör företaget till en unik samarbetspartner.

Kärnvärden representerar märkesproduktens primära konkurrensfördelar (Melin, 1999). Paul och Thom har skapat fyra kärnvärden: glöd, enkelhet, gemenskap och mod (Anvelius W, b, 2016). Företaget har en stor kunskap och ett stort intresse för god mat. Medarbetarnas passion för att förmedla enkelheten för att skapa extra tid för njutning. De vill skapa en gemenskap kring maktintresse för att förgylla tillvaron. Vilket slutligen rundas av med deras höga ambitioner att ständigt sträva efter nya vägar för att utvecklas.

Positionering är den positionen som företaget vill ha i konsumentens medvetande (Melin, 1999). Detta ska ge upphov till märkeskännedom, märkesassociationer och märkeslojalitet. Företagets positionering tydliggör att Paul och Thom är ett kunnigt och generöst varumärke. De strävar efter att bjuda butiker och konsumenter på kompetens och ge fler matkunskap. Med den nya positioneringen skapar Paul och Thom en röd tråd i företagets presentation som både arbetas med internt och externt. Den skapar en tydlig identitet som kan underlätta för konsumenten att bygga upp en igenkänning.

Marknadskommunikation är reklamen som används för att informera och övertyga (Melin, 1999). Valet av kanaler för hur reklamen ska förmedlas ut är en betydande del för företag. Det Paul och Thom kommer använda är bland annat radiomarknadsföring, viral marknadsföring, sociala medier, avsmakningar och bildskärmar. Intern märkeslojalitet som innebär att märkesinnehavaren är lojal (Melin, 1999). Detta kan genomsyras i engagemanget som finns i företaget, speciellt hos Lüttgenau som har tagit det stora steget till namnbytet, som kräver mod. Dessa olika byggstenar som varumärkesplattformen baseras på tyder på att Paul och Thom verkar berört alla olika delprocesser som är avgörande för att lyckas med att bygga ett konkurrenskraftigt varumärke.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras tankar och idéer i ett vidare perspektiv som uppstått under arbetets gång men som inte fick utrymme i frågeställningarna. Det avslutas med kritik mot val författarna gjort.

6.1 Ett mindre företag

Det teoretiska problemet grundade sig på brister i den befintliga varumärkeslitteraturen som näst intill uteslutande baserats på stora företag, utan hänsyn till små- och medelstora företag med andra förutsättningar (Hatch & Schultz, 2003; Fetscherin & Usunier, 2012; Razeghi et al., 2014; Agostini et al., 2014). I mindre företag har ledningen en betydande roll i omprofileringen medan stora företag tenderar att blanda in konsulter för sådana uppdrag (Juntunen, 2014). Gourmetgruppen valde dock att anlita en konsult trots att det klassas som ett mindre företag. Lüttgenau menade att det krävdes hjälp med en djupanalys för att ta reda på om ett namnbyte var relevant och rätt i tid med tanke på marknaden. I ett mindre företag brukar ofta vänner, kunder, studenter och personer från konkurrerande företag kunna vara medverkande aktörer i omprofileringen (Juntunen, 2014). Gourmetgruppen befann sig i ett slags mellanläge.

Gourmetgruppen är ett företag som är litet för att byta varumärke men är stort på så sätt att det har varit aktivt i branschen länge. Detta medför att själva organisatoriska förändringen blir stor. Dessutom har Gourmetgruppen en god ekonomi för att vara ett mindre företag. Mindre företag som inte är etablerade på en marknad eller inte har många kunder brukar lättare kunna byta ett varumärke i jämförelse med företag som Gourmetgruppen som arbetat in varumärket i över tjugo år. Samtidigt besitter de den ekonomiska möjligheten till att anlita ett konsultbolag som inte är typiskt för mindre företag. Det finns många olika sätt att lyckas med företagsvarumärkning, vilket beror på att alla organisationer är olika (Kay, 2006). Det visar att olika tillvägagångssätt som berörs i litteraturen inte är allt för strikta beroende på företagets storlek, utan alla är olika och har olika förutsättningar att ta sig an en omprofilering.

Ett stort bolag kan innehålla olika avdelningar och olika plattformar där chefen inte är lika involverad i det dagliga arbetet som i jämförelse med ett mindre. Mindre företag har chansen att fokusera på känslan. De har möjlighet att ta tillvara på allas synpunkter inom organisationen. Dessutom har mindre företag potential att i en större utsträckning kunna lita på sina intuitioner.

Gourmetgruppen valde i början att använda sig av ett konsultbolag för att kunna genomföra en kvalificerad marknadsundersökning och en djupanalys av hela företaget. Detta var som nämnts ovan mer typiskt för stora företag, men med hjälp av konsultbolaget kunde företaget få en överblick om hur företaget ligger till på marknaden. Det kan tydas som att Lüttgenau ville säkerställa sitt beslut innan han bestämde sig för att genomföra en omprofilering. Det krävs tid och att chefen är mogen för att kunna ta ett sådant beslut. Personen måste vara redo och känna sig trygg samtidigt som den måste vara redo som ledare att genomföra en sådan resa. Samarbetet med konsultbolaget gav företaget betydande information men det fanns även en risk för att förlora Paul och Thoms kärna om de skulle fortsatt med produktionen. Dessutom skulle det kostat mycket pengar att låta de sköta produktionen istället för att företaget skulle genomfört det själv.

Det intressanta med mindre företag är det stora ansvaret som ligger på företagarens axlar. Att både kunna agera ledare och företagare som ska kunna övertyga sina medarbetare om sina nya idéer och tankar samtidigt som personen ska känna sig redo för en sådan utmaning. Modet att våga ta ett sådant beslut där hela företaget ställs på spel är ett stort kliv.

6.2 Risker med ett namnbyte

En namnändring är en stor strategisk åtgärd som vanligtvis kommer med materiella kostnader i samband med att kommunicera förändringen till olika intressenter (Kashmiri & Mahajan, 2015). Det kunde tydas under intervjuerna att omprofileringen medförde stora kostnader och en risk. En risk med ett namnbyte är att det gamla namnet kommer överges helt och hållet (Muzellec & Lambkin, 2006). Därmed nollställs flera års arbete som har lagts ner på varumärket och ansträngningen att skapa en medvetenhet för namnet hos konsumenterna.

I det här fallet verkar det som att inte lika mycket marknadsföringsarbete går till spillo som om företaget hade haft en hög igenkänningsfaktor skulle bytt namn. Det var trots allt problemet med igenkänning från konsumenterna som gjorde att resan mot en omprofilering började. Gourmetgruppen var ett bra namn på ett nystartat företag, det gav en känsla av att det var ett stort etablerat företag. Både marknaden och Gourmetgruppen har förändrats och det är idag en etablerad aktör som måste anpassa sig till vad marknaden efterfrågar.

6.3 Kritisk reflektion

Den kritiska reflektionen kommer att beröra författarnas tankar angående relationen till företaget och val av metod.

Vi är medvetna om att vår relation till företaget kan ha påverkat utfallet av fallstudien. Det kan ha lett till att vi tolkat intervjuerna med våra egna erfarenheter från företaget. Det gör att vi tolkar intervjudeltagarnas uttalanden på ett annat sätt än om vi inte hade någon relation alls. Det finns en risk för att våra tolkningar blir influerade av att vi är partiska. Däremot kan relationen till företaget ha gett oss unik insyn i ett företag under sin omprofilering. Det är en känslig process som konkurrenter med fördel inte ska få tillgång till. Detta gör det svårt för utomstående att få möjligheten till att delta under denna process.

Uppsatsen som grundar sig på en kvalitativ forskningsdesign eftersträvar att belysa intervjudeltagarnas ståndpunkter och upplevelser (Bryman & Bell, 2011). I samband med detta tillämpas en kvalitativ intervjuform, semistrukturerade intervjuer, där fokus ligger på hur intervjupersonerna resonerar, känner och vilka erfarenheter de har (Troost, 2010). Relationen till företaget anser vi underlättar att uppfylla dessa kriterier som en kvalitativ forskningsdesign och en kvalitativ intervjuform baseras på. Vi bedömer att intervjupersonerna gett oss mer ingående och detaljerade svar. Det har kommit fram personliga åsikter som troligtvis inte hade nämnts om relationen skulle varit frånvarande.

7. Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att undersöka varför och hur ett mindre företag väljer att omprofilera sig. Uppsatsens teoretiska bidrag är att ge underlag till företag som befinner sig i ett mellanläge mellan små- och medelstora företag samt deras tillvägagångssätt vid en omprofilering. Det tillför något till den befintliga varumärkeslitteraturen som mestadels fokuserat på stora företag. Samtidigt ger uppsatsen olika anledningar till varför ett företag väljer att omprofilera sig. Det empiriska bidraget består av att studien tillhandahåller exempel på hur ett företag kan agera vid en omprofilering när ett företagsnamn inte har en tillräckligt god igenkänning.

Anledningarna till omprofilering som identifierades i uppsatsens litteraturgenomgång och som jämfördes med företagets anledningar i analysen stämde i stor utsträckning överens. Gourmetgruppen valde att byta namn på grund av att produkterna kändes igen men inte själva företagsvarumärket. Företaget ville stärka sin personlighet och skapa en ny image samtidigt som det var en reaktion på den ändrade marknaden som påverkas av detaljhandelns egna märkesvaror.

Studien berörde skillnader mellan stora och mindre företag men hittade att dessa inte var allt för strikta. Gourmetgruppen, som var ett mindre företag, använde sig av en konsult. Detta är något som generellt sett stora företag använder sig av. Studiens resultat gällande företagarens roll i omprofileringen i ett mindre företag stämmer väl överens med vad tidigare studier kommit fram till. Slutligen resulterar det i slutsatsen att det är svårt att kategorisera ett företags agerande efter storlek. Alla företag har olika förutsättningar och agerar utifrån dessa.

Denna studie vinklas till ett mindre företag som precis har genomfört grundarbetet och implementeringen fram till lanseringen. Det i sin tur missar olika perspektiv exempelvis hur företagets intressenter reagerar på förändringen, hur konsumenterna kommer reagera, hur den fortsatta processen ser ut nu när företaget ska börja arbeta som Paul och Thom. Det skulle vara intressant att undersöka företag som genomfört namnbyten från start och sedan följa en längre period senare för att kunna göra en utvärdering av processen. Vidare skulle forskningsfrågorna som denna studie baseras på undersökas med en kvantitativ studie för att skapa en jämförelse mellan flera mindre företag och därmed kunna uppnå ett mer generaliserbart resultat.

Referenser

Aaker, David. A. (2005) *Strategic Market Management*. New Caledonia, Leyh Publishing LLC. Seventh Edition

Abratt, Russell & Kleyn, Nicola. (2012) Corporate identity, corporate branding and corporate reputations, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 7/8 pp. 1048-1063

Agostini, Lara., Filippini, Roberto. & Nosella, Anna. (2014) Corporate and product brands: do they improve SMEs' performance?. *Measuring Business Excellence*, Vol. 18 No. 1 pp. 78-91

Alvesson, Mats. (2003) Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 28 pp. 13-33

Alvesson, Mats & Sveningsson Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Liber, Malmö. Uppl. 2

Balmer, John M.T., & Gray, Edmund R. (2003) Corporate brands: what are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8 pp. 972-997

Balmer, John M.T. (2012) Strategic corporate brand alignment, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 7/8 pp. 1064-1092

Brassington, Frances. & Pettitt, Stephen. (2013) *Essentials of marketing*. Harlow: Pearson. Third Edition

Bryman, Alan., & Bell, Emma. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber Uppl. 2

Dey, Ian (1993) *Qualitative data analysis A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge

Fetscherin, Marc & Usunier, Jean-Claude. (2012) Corporate branding: an interdisciplinary literature review, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 5 pp. 733-753

Gioia, Dennis A., Schultz, Majken & Corley, Kevin G. (2000) Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81

Gotsi, Manto & Andriopoulos, Constantine. (2007) "Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 4 pp. 341-355

Gotsi, Manto., Andriopoulos, Constantine. & Wilson, Alan. (2008) Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link?. *Management Decision*, Vol. 46 No. 1 pp. 46-57

Hatch, Mary. Jo. & Schultz, M., (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8 pp. 1041-1064.

- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2009) Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 2 pp. 117–130,
- Jacobsen, Ingvar Dag & Thorsvik Jan. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Uppl. 4 Studentlitteratur AB, Lund. Uppl. 4
- Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur. Uppl. 4
- Juntunen, Mari. (2014) Interpretative narrative process research approach to corporate renaming, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 17 No. 2 pp. 112 – 127
- Kaikati, Jack G. & Kaikati, Andrew M. (2003) A rose by any other name: rebranding campaigns that work, *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 No. 6 pp. 17–23
- Kashmiri, Saim & Mahajan, Vijay (2015) The name's the game: Does marketing impact the value of corporate name changes?. *Journal of Business Research* 68 pp. 281–290
- Kay, Mark. J., (2006) Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8 pp. 742-760.
- Keller, K.L. and Richey, K. (2006) The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business, *Journal of Brand Management*, Vol. 14 No. 1/2 pp. 74-81.
- Keller, Kevin Lane. (2008) *Strategic Brand Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane. (2012) *Marketing Management*. New Jersey, Prentice Hall. Fourteenth Edition.
- Kvale, Steinar. & Brinkman, Svend. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund. Uppl. 2
- B. Miles, Matthew. & Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. SAGE publications, USA. Second Edition.
- Melin, Frans. (1999) *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi Uppl. 1
- Merrilees, Bill & Miller, Dale. (2008) Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 5/6 pp. 537-552
- Mowle, James & Merrilees, Bill. (2005) A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 4 pp. 220-227
- Muzellec, Laurent & Lambkin, Mary C. (2009) Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing theory articles*. Vol. 9 No. 1 pp. 39–54
- Muzellec, Laurent. & Lambkin, Mary. (2006) Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8 pp. 803-824

Nhat Hanh Le, Angelina., Ming Sung, Julian., Hadi Kuntjara, Cheng & Ting-Jun Lin, Christy. (2014) "Corporate rebranding and brand preference", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26 No. 4 pp. 602 -620

Nyberg, Reiner., & Tidström, Annika. (2013) *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur AB, Lund. Uppl. 5.

Papasolomou, Ioanna & Vrontis, Demetris. (2006) Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15 No. 1 pp. 37-47

Razeghi, Yasamin., Roosta, Ahmad., Alemtabriz, Akbar., & Gharache, Manijeh. (2014) The Role of Corporate Brand in the Entrepreneurial SMEs Total Brand. *International Business and Management*. Vol. 8, No. 2 pp. 120-130

Robson, Colin. (2011) *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester. Third Edition.

Sandberg, Jörgen. & Alvesson, Mats., (2011) Ways of constructing research questions: gapspotting or problematization, *Organization*, Vol. 18 No. 1 pp. 23-44.

Saunders, Mark., Lewis, Philip., & Thornhill, Adrian. (2007) *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited, Edinburgh. Fourth Edition.

Tevi, Alexander C. & Otubanjo, Olutayo. (2013) Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective. *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 5, No. 3 pp. 87-93

Tietjen, Mark A. & Myers, Robert M. (1998) Motivation and job satisfaction. *Management Decision*. No. 36 pp. 226-231 Peer Reviewed Journal

Qu Q., Sandy & Dumay, John. (2011) The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol.8 No. 3 pp. 238-264. Peer Reviewed Journal.

Yu Xie, Henry & Boggs, David J. (2006) Corporate branding versus product branding in emerging markets, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 No. 4 pp. 347-364

Internet

Alla bolag

http://www.allabolag.se/5564929270/Gourmet_Gruppen_Sverige_AB

Hämtat 1 maj 2016

Codex

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtat 25 maj 2016

DLF

<http://www.dlf.se/nyhetsbrev/arkiv/dlf-news-14-15/darfor-ar-konsumentfortroende-sa-viktigt-for-varumarken->

Hämtat 11 maj 2016

Inter Active Terminology for Europe

<http://iate.europa.eu/FindTermsByLilId.do?lilId=3517026&langId=sv>

Hämtat 24 april 2016

KTH

https://www.kth.se/polopoly_fs/1.172192!/Menu/general/column-content/attachment/varumarkets_funktioner.pdf

Hämtat 11 maj 2016

NE

a. <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/f%C3%B6retagare>

Hämtat 10 juni 2016

b. [http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/segment-\(ekonomi\)](http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/segment-(ekonomi))

Hämtat 16 maj 2016

Notisum

a. <https://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19600644.htm>

Hämtat 24 april 2016

b. <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19951554.HTM>

Hämtat 11 maj 2016

Personliga meddelanden

Danielsson, Peter, Lagerchef, Paul och Thom AB. Personlig intervju. 2016-04-28

Budell, Mats, Försäljningschef, Paul och Thom AB. Personlig intervju. 2016-04-28

Lüttgenau, Thomas, VD & Marknadschef, Paul och Thom AB. Personlig intervju. 2016-04-28

Stenström, Carina, Butiksutvecklare, Paul och Thom AB. Personlig intervju. 2016-04-28

Widlund Anvelius, Åsa, Marknadsföringsansvarig, Paul och Thom AB.

a. Personlig intervju. 2016-04-28 (Anvelius W, a, 2016)

b. E-postmeddelande. 2016-04-28 (Anvelius W, b, 2016)

c. E-postmeddelande. 2016-04-28 Varumärkesplattform (Anvelius W, c, 2016)