

Industriellt varumärkesarbete – fluga eller framtid? - en fallstudie av fyra industriföretag

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate *industrial branding*, which as a relatively new concept, both for practioners as well as academia, comprises a less explored application of the brand concept. The theoretical background of the study consists of marketing theory concerning the brand concept, and theory concerning industrial marketing. The empirical foundation consists of case studies of four industrial companies, based on interviews with representatives from the companies. All four companies have engaged in activities which they themselves see as *industrial branding*. Initially, the study sets out to determine the occurence of *industrial branding*, according to this study's definition, and continues to tentatively explore the implications of branding in an industrial context. The main conclusions are that *industrial branding* is taking place in the studied companies, and that this differs in degree and scope for each individual company. The study suggests a tentative model for the context of *industrial branding*, and this model also highlights the role of three themes which have been prominent in the empirical investigation. These themes are globalization, a changing communications environment, and internal branding. Their significance for the continuing development of *industrial branding* is also discussed.

Key words: industrial branding, B2B-branding, business-to-business branding, branding.

Författare: Martin Savén, 18596
Handledare: Björn Axelsson
Opponent: Nina Sundén, 18995
Examinator: Anna Nyberg
Framläggning: Onsdagen den 24 januari 2007, sal C606

<u>1</u>	<u>INLEDNING.....</u>	<u>3</u>
1.1	BAKGRUND.....	3
1.2	PROBLEMOMRÅDE.....	3
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR	4
1.5	UPPSATSENS DISPOSITION	4
<u>2</u>	<u>TEORI.....</u>	<u>5</u>
2.1	TIDIGARE FORSKNING OM INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE	5
2.2	DET INDUSTRIELLA SAMMANHANGET	6
2.3	VARUMÄRKEN OCH VARUMÄRKESARBETE.....	6
2.4	INDUSTRIELL MARKNADSFÖRING.....	13
<u>3</u>	<u>METOD.....</u>	<u>15</u>
3.1	KVALITATIV METOD	15
3.2	FALLSTUDIE.....	15
3.3	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	15
<u>4</u>	<u>EMPIRI.....</u>	<u>18</u>
4.1	INTERVJUER MED ÄMNESKUNNIGA	18
4.2	INTERVJUER MED FALLFÖRETAGEN.....	22
4.3	FALLFÖRETAG 1: ALFA LAVAL	22
4.4	FALLFÖRETAG 2: SANDVIK COROMANT	26
4.5	FALLFÖRETAG 3: AGA	29
4.6	FALLFÖRETAG 4: KONECRANES	31
<u>5</u>	<u>ANALYS.....</u>	<u>34</u>
5.1	INDUSTRIELLA VARUMÄRKEN OCH INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE	34
5.2	ETT AKTIVT VARUMÄRKESARBETE?	34
5.3	INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE I FÖRÄNDRING?.....	35
5.4	OLIKA OMFATTNING OCH INTENSITET AV VARUMÄRKESARBETE	35
5.5	MARKNADER I FÖRÄNDRING OCH INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE	38
5.6	VARUMÄRKESKONCEPTET OCH INDUSTRIELL MARKNADSFÖRING	40
<u>6</u>	<u>SAMMANFATTANDE DISKUSSION</u>	<u>41</u>
<u>7</u>	<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	<u>42</u>
<u>8</u>	<u>APPENDIX.....</u>	<u>45</u>
8.1	APPENDIX 1: FRÅGEMALL TILL RESPONDENTINTERVJUERNA	45
8.2	APPENDIX 2: KORT INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGEN	46

1 Inledning

1.1 BAKGRUND

En föreläsning av Ylva Ronzier från Borgströms reklambyrå i kursen B2B-marketing var det ursprungliga uppslaget till den här uppsatsen. Föreläsningen handlade om det arbete som hon hade varit med och genomfört på uppdrag hos Sandvik Coromant. En starkt förenklad sammanfattning av det arbete som genomfördes kan sägas vara att man använde sig av idéer och tankar kring kommunikation och varumärken, ursprungligen utvecklade i samband med konsumentmarknader, för att förnya och förändra varumärkes- och kommunikationsarbetet på Sandvik Coromant. Två traditionella huvudområden inom marknadsföring är just industriell marknadsföring och konsumentmarknadsföring. De två områdena förefaller fortfarande relativt institutionellt uppdelade, och därför verkade det intressant att undersöka om ett nytt område var under utveckling till följd av en teoretisk korsbefruktnings.

Den miljö som industriföretag verkar i idag är, med risk för att låta klichéartad, en miljö som präglas av många förändringar som sker i hög takt. Orsakerna till detta kan sägas vara många. Globaliseringen leder till att allt fler företag söker och tvingas att vara verksamma på en allt större internationell marknad, vilket har inneburit fler konkurrenter och att fler tidigare skyddade marknader har öppnats upp för konkurrens. Säkra, trygga, marknadsskrymslen har i många fall upphört att existera. Varje företag och dess medarbetare ska prestera bättre, snabbare, och effektivare än tidigare. Ett aktivt varumärkesarbete är sedan en tid ett erkänt sätt att främja och stärka ett företags konkurrenskraft. Detta arbete har dock fram till nyligen främst avsett konsumentmarknader, både i forskningen och i praktiken.

Den industriella marknadsföringsforskningen har en lång historia men tar sin utgångspunkt i en professionell och steg-för-steg modell, där det är enkelt mätbara egenskaperna som har stått i centrum. Inköparna har antagits fatta sina beslut helt rationellt utan inverkan från emotionella eller andra faktorer. Detta synsätt har kommit att förändras till att vara mer i linje med faktorer viktiga på en konsumentmarknad. Varumärkeslitteraturen har i sin tur börjat uppmärksamma allt fler marknader och produkter där varumärkesarbete kan vara lönsamt, däribland industriella marknader. Inom den akademiska diskussionen har början till ett arbete med B2B-branding, eller industriellt varumärkesarbete, inletts, samtidigt som allt fler industriföretag satsar, investerar och arbetar aktivt med sitt varumärke. Det är i detta sammanhang som författaren har gjort bedömningen att det är av intresse att göra en fältstudie om varumärkesarbete i några större industriföretag.

1.2 PROBLEMOMRÅDE

Eftersom det inte är ett enkelt avgränsat område att studera ett företags varumärke och dess varumärkesarbete, så beslutade författaren att det som skulle stå i centrum för denna undersökning var företagets egna uppfattningar och funderingar i frågan. Studien försöker därmed inte mäta eller kvantifiera olika delar av varumärkesarbetet, utan undersöker fenomenet med ”industriella varumärken och ett aktivt varumärkesarbete” utifrån hur företagen själva resonerar.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Mot bakgrund av problemområdet som det har presenterats ovan, är syftet med denna studie att undersöka den roll industriella varumärken fyller och hur ett industriellt varumärkesarbete bedrivs. Med den teoribild som finns i både industriell marknadsföringsteori och konsumentmarknadsföringsteori är följande frågor intressanta uppsatsens grundläggande frågeställning:

- 1) *Bedriver industriföretag ett aktivt varumärkesarbete?*
- 2) *Om ja, i vilken utsträckning bedriver de ett aktivt varumärkesarbete?*
- 3) *Har det skett någon väsentlig förändring i detta arbete under de senast 5-10 åren?*

De svar som författaren presenterar är inte några entydiga svar, utan är snarare steg i en diskussion kring industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete.

Uppsatsen har i anslutning till dessa frågeställningar en explorativ ansats i förhållande till industriellt varumärkesarbete och strävar därmed att sätta industriellt varumärkesarbete i ett sammanhang, samt identifiera viktiga frågeställningar som berör utvecklingen av industriellt varumärkesarbete.

I.4 AVGRÄNSNINGAR

Fokus ligger på det industriella varumärkesarbetet och inte på det industriella varumärket. I den utsträckning som är nödvändigt och delvis som ett svar på frågan varför, kommer de industriella varumärkenas funktion att beröras. En annan avgränsning är en definition av begreppet industriföretag, i den här uppsatsens betyder industriföretag: ett företag som säljer till företag. Samtidigt är det relevant att nämna att många företag säljer både till konsument och till företag, men för den här uppsatsen är det företagsrelationen som är av intresse.

I.5 UPPSATSENS DISPOSITION

Efter denna inledning följer det avsnitt som behandlar den teoretiska grund som har använts i det här uppsatsarbetet. Detta avsnitt kommer att i sin tur följas av en beskrivning av den metod som valts för undersökningen. Därefter kommer de empiriska resultaten för undersökningen att redovisas. Då alla bitar ligger på plats kommer uppsatsen att stämma av de empiriska resultaten med de teoretiska ramarna i analysens inledning för att sedan fortsätta och diskutera ett antal teman som har uppkommit under uppsatsens arbete. En sammanfattande diskussion kommer att föras och efter detta bifogas uppsatsens källförteckning och appendix.

2 Teori

I detta avsnitt presenteras först en sammanfattning av den tidigare forskningen om industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete¹. Detta följs sedan av ett urval av det teoretiska ramverk som finns kring industriell marknadsföring², varumärken³ och varumärkesarbete⁴ samt ett resonemang kring dessa teoriers relevans för industriellt varumärkesarbete.

2.1 TIDIGARE FORSKNING OM INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE

Forskning kring varumärken och varumärkesarbete har huvudsakligen varit inriktad på konsumentmarknaderna (Anderson & Narus, 2003 s. 170 not 19.; jfr. även Blombäck 2005 s. 35). Ett tidigt försök att undersöka det industriella varumärkets påverkan var Saunders & Watt (1979), dock undersöker de huvudsakligen varumärkesnamnets påverkan på en mycket generisk marknad med liten möjlighet att skilja mellan olika företags produkter (syntetiska fibrer). Deras fokus var även slutmarknaden. Sinclair & Seward (1988) finner i sin studie av träpanelmarknader bland annat att varumärkets namn kan ge utrymme till en prispremie tack vare de signaler varumärket ger. Shipley & Howard (1993) genomför och Michel et al. (2001) replikerar en studie som visar en positiv attityd bland näringslivschefer till erbjudanden kopplade till ett varumärke, och visar samtidigt att nyttan kopplat till ett varumärke är ogripbar men verklig. Egan et al. (1992) är en studie som koncentrerar sig på namndelen av varumärket, vilket gör studien liksom Shipley & Howard (1993) och Michel et al. (2001) till ett exempel på en begränsad och icke fullständig syn på vad ett varumärke innebär i ett industriellt sammanhang. Det finns exempel på studier som fokuserar på varumärkesnamnet men fortfarande bidrar med intressanta resonemang, till exempel Firth (1993), som studerar exemplet med en revisionsbyrås övergång från att vara en liten självständig byrå till del av ett stort internationellt varumärke, där byrån kan ta betydligt mer betalt i och med det nya varumärket.

Egan et al. 1992 presenterar också en relativt utvecklad modell av industriellt varumärkesarbete. Modellen visar att faktorer som risk, tidigare kännedom, och riskreduktion är viktiga delvis på grund av svårigheterna att värdera osäkerhet. Riskreduktion är därmed en viktig del av ett industriellt varumärkes värde för köparen.

McDowell-Mudambi et al. (1997) utgår ifrån beslutsprocessen på industriella marknader och menar att företagsledare och forskare måste acceptera att ogripbara faktorer spelar roll även i rationellt och systematiskt beslutsfattande. Studien visar också att vad som upphandlas och det köpande företags storlek påverkar omfattningen av dessa ogripbara värden. Blombäck (2005, s. 35.) för ett resonemang kring att den riskreducerande aspekten kan spela ännu större roll för en tjänsteköpare, med utgångspunkt från tjänstemarknaden så som den är presenterad i Axelsson & Wynstra (2002). Detta eftersom en tjänst på ett avgörande sätt hänger på en framgångsrik interaktion mellan köpare och säljare, och därmed är det som ska köpas svårt för köparen att undersöka på förhand, varumärkets värde som riskreducerare ökar i detta sammanhang (Blombäck 2005 s. 38.). Mudambi (2002) för fram ett försök till att undersöka för vem och i vilka situationer industriellt varumärkesarbete är värdefullt, och kommer fram till att det är köpsituationen som avgör vilken roll som varumärkesarbete kan spela. Övergripande framför hon dock att varumärken spelar generellt en mer framträdande roll än tidigare har erkänts.

¹ B2B-brands och B2B-branding författarens översättning.

² Industriell marknadsföring anses i denna uppsats som likvärdig med B2B-marketing, industrial marketing, business marketing etc.

³ Varumärke är i denna uppsats likvärdig med engelskans brand.

⁴ Varumärkesarbete är i denna uppsats likvärdig med branding, brand management, brand building, etc.

Ett annat perspektiv på industriellt varumärkesarbete har varit konceptet varumärkeskapital, där ett antal studier gör försök till att visa på förekomsten av varumärkeskapital i industriella sammanhang (Gordon et al. 1993, Hutton 1997). Gordon et al:s (1993, s. 15.) främsta slutsatser är att varumärkeskapital existerar och att det kan utgöra grunden för konkurrensfördelar. Generellt också för industriella marknader är att produkterna märks med företagets namn, vilket tyder på att lojaliteten till leverantör är generell och gäller företagets samtliga erbjudande. Hutton (1997) studerar i vilka situationer varumärket kommer att spela störst roll och kommer fram till att det är i situationer där erbjudandet är särskilt viktigt, komplicerat eller servicekrävande.

Trots att det finns en slagsida mot att begränsa varumärkesarbete på industriella marknader till att innefatta varumärkesnamnet, finns det ett antal mer moderna exempel som hävdar en bredare syn på industriellt varumärkesarbete och arbetar vidare med dess fortsatta utveckling (McDowell-Mudambi et al. 1997, Mudambi 2002, Webster & Keller 2004, Blombäck 2005 och van Riel et al. 2005).

2.2 DET INDUSTRIELLA SAMMANHANGET

Det finns ett antal särdrag som man inom forskningen tillskrivit industriella marknader och dessa är relevanta att ha presenterat innan en diskussion om varumärkeskonceptet förs. Det grundläggande antagandet är att industriella köpare agerar på uppdrag för en annan enhet, och i detta uppdrag så styrs deras val av målsättningar för operationell effektivitet och budgetmässiga begränsningar. Av denna anledning är det ofta många individer involverade i köpprocessen och köpare har ofta tydliga, precisa och ofta rent tekniska kravspecifikationer på det som ska upphandlas samt att stora mängder kunskap erfordras för denna upphandling. Industriella inköpare ses därför som noggranna och kvalificerade, vilket leder till att själva köpprocessen är betydligt mer tidskrävande. Antalet kunder per säljande företag är ofta relativt litet, vilket i sin tur innebär att varje enskild köpare har större makt och att värdet av transaktionerna och även storleken på orderingångarna är stora. Ytterligare en återkommande beskrivning är att industriella köpare inte är passiva utan interagerar aktivt med marknaden, skapar relationer och är och ser sig själva som en del av ett större industriellt nätverk snarare än en enkel diadrelation mellan köpare och säljare.⁵

2.3 VARUMÄRKEN OCH VARUMÄRKESARBETE

2.3.1 Varför varumärken?

Ett bra sätt att inleda diskussionen kring varumärken och varumärkesarbete är att se tillbaka på de händelser som förde upp varumärken på ledningarnas och styrelsernas dagordningar⁶. Under slutet på 80-talet genomfördes ett antal uppmärksammade företagsförvärv där varumärket och varumärkesvärdet var i fokus, och dessa förvärv handlade om konsumentvarumärken. Ett talande exempel är Nestlés köp 1988 av det brittiska företaget Rowntree för den svindlande summan £ 2,5 miljarder.⁷ Framför allt eftersom endast 12% av detta belopp kunde tillskrivas materiella värden (£300 miljoner) och att ytterligare £1 miljard representerade aktiemarknadsvärdet hos Rowntree, resterande £1,2 miljarder tillskrevs varumärken och andra immateriella tillgångar. I detta och andra exempel⁸ tillskrevs de mycket höga priserna att de uppköpta företagen innehade ett antal stora, välkända, högt värderade varumärken. I fallet med Rowntree var det bland annat KitKat, After Eight, Polo och Quality Street; alla mycket välkända i framför allt Storbritannien. Dessa varumärken antogs ha stora möjligheter att skapa starka kassaflöden långt in i framtiden. Samma år utnämnde tidningen The Economist 1988 som "The Year of the Brand" och förklarade att varumärken och varumärkesarbete hade kommit för att stanna.⁹

⁵ Blombäck 2005, s. 43.

⁶ Blombäck 2005, s. 8.

⁷ Kapferer 1992, s. 9.

⁸ Melin 1999.

⁹ The Economist, (1988, 24 december). "The year of the Brand". The Economist Vol. 309, s. 94-98.

Diskussioner kring varumärken och deras värde hade dock inletts tidigare, dessa storaffärer var mer ett slags officiellt erkännande av varumärken och strategiskt varumärkesarbete från finansmarknaderna och investerare. Diskussion kring varumärkeskapital¹⁰ hade skett redan tidigare under 80-talet. Tidigast som en typ av finansiellt perspektiv på de vinster som varumärken genererade, och senare som något som kunde förvaltas och styras och därmed påverkas genom strategier och ledningsbeslut.¹¹ I och med detta något nydanande perspektiv började man se varumärkeskapital som andra sidan av kundernas varumärkesupplevelse.¹² Varumärkets värde som konkurrensverktyg på de allt tuffare marknaderna blev i samband med dessa storaffärer tydligt erkänt. Utvecklingen sen slutet på 80-talet har snarare ökat uppmärksamheten på varumärken, varumärkesarbetet och kommunikationen.¹³ Samma typ av erkännande har ännu inte skett för industriella varumärken.

2.3.2 Varumärke – en definition och en utveckling

Varumärken är något som alla möter dagligen, bland de mer kända och ekonomiskt framgångsrika är Coca-Cola och IBM. Det ursprungliga och huvudsakliga syftet med varumärken är att differentiera ett företags erbjudande från ett annat. Och det är utifrån denna relativt koncisa grund som AMA (American Marketing Association) tar sin utgångspunkt:

A brand is a name, term, sign, or symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers.

(Keller 2003, s. 3.)

Med denna definition är det lätt att dra slutsatsen att det värde som ett varumärke erbjuder kommer av att varumärket känns igen av kunderna och kan särskiljas av dem också. Denna definition ger även intryck av att hämta sin inspiration från ett mer juridiskt synsätt, som är en annan viktig aspekt av varumärkesarbetet, men som inte är den centrala i den teoretiska diskussionen. I stället är det de idéer och uppfattningar som kundgruppen har kring varumärket och det värde som därmed förknippas som ligger i fokus.

Dessa egenskaper som utgör ett varumärke kan därför beskrivas som ett *varumärkes beståndsdelar*¹⁴. De mest uppenbara är till exempel namn och logotyp; men även andra attribut kan vara väsentliga delar av ett varumärke. Det finns dock två olika synsätt på dessa beståndsdelar, en något äldre, där varje enskilt varumärkesuttryck representerar hela varumärket, och den alltmer etablerade att varje beståndsdel ses som endast en del av varumärket eller i likhet med ett fotografi som endast visar en sida av något tredimensionellt. Beståndsdelarna är enligt detta synsätt något som kunder och konsument kan fästa kännedom och omdöme vid, dessa intryck brukar gemensamt kallas för ett *varumärkes image*. Denna image skapas då en individ interagerar med varumärkets beståndsdelar, och denna interaktion kan i sin tur kallas för *varumärkeskontakter*¹⁵.

Den tidigare definitionen har sitt ursprung i varumärkets ursprung med tillverkade varor, alltså under industrialiseringens frammarsch, men har på grund av utvecklingen under 1900-talets andra hälft blivit mindre populär. Under 60- och 70-talen fann forskare att konsument inte enbart använde sig av varumärken som särskiljande verktyg utan tillskrev varumärken egenskaper och även en slags

¹⁰ *Brand equity*; författarens översättning.

¹¹ Riezebos 2003.

¹² Riezebos 2003.

¹³ Blobäck 2005, s. 9.

¹⁴ *Brand elements*; författarens översättning.

¹⁵ *Brand contacts*; författarens översättning.

personligheter.¹⁶ En stor del av ett varumärkesvärde visade sig komma från kännedom men laddades också med konsumenternas attityd. I den moderna varumärkesforskningen florerar ett antal besläktade definitioner av vad ett varumärke är. Kapferer (1992) formulerar det: "att ett varumärke kan ses som det levande minne som byggs upp genom en persons interaktion med dess olika symboler, både gripbara och ogripbara." Kapferer framhäver också inom sin definition att det viktigaste skälet till att jobba med varumärken inte är att främja ett erbjudandes kännedom på en marknad, utan snarare för att "forma intryck hos konsumenter som gör att de föredrar erbjudandet." Alltså kommer ett varumärkes värde från det intryck som det skapar hos målgruppen och inte det intryck som varumärkesägaren skulle vilja att målgruppen hade. Och intrycket som en enskild individ har av ett varumärke, består inte endast av dennes egna erfarenheter utan består också av andra källor såsom Word-of-mouth, tidningar, och tv, etc. Där utöver menar Nilsson att vare sig organisationen vill eller ej kommer den att ha ett varumärke, en uppfattning hos dem som känner till det eller har haft med det att göra.¹⁷

Är då ett varumärke endast en samling perceptioner hos olika individer? Enligt Garrity, är det så: "*A brand, very simply, is a collection of perceptions in the mind of the consumer.*"¹⁸ Samtidigt som han strax innan nämner att: "*People define brands in different ways.*" Diskussionen kring vad ett varumärke är verkar därmed luta åt att det endast är målgruppens perception som räknas. Men det är ett varumärkes olika yttringar och uttryck, alltså varumärkets beståndsdelar och konsumenternas kontakt med dem som konsumenterna baserar sina intryck av varumärket på, som i sin tur utgör grunden för *varumärkets image*. Eftersom båda delar av ett varumärke verkar viktigt för konceptet *varumärken* kommer ett synsätt på varumärken att användas i den här uppsatsen som innebär att ett varumärke är både dess beståndsdelar och dess image.

Varumärken som koncept har genomgått en stark utveckling framför allt på senare år. Från att ha varit något enkelt påtagligt, lätt att definiera, och begränsat till konsumentmarknader, har konceptet *varumärken* utvecklats till något abstrakt och i många fall svårgripbart. I den moderna definitionen begränsar sig inte ett varumärke vare sig till en produkt, tjänst eller ett enskilt erbjudande, egentligen har allt som går att urskilja från något annat en form utav varumärke. I denna uppsats som inriktar sig på att studera *industriella varumärken* och *industriellt varumärkesarbete* ligger dock fokus på företagsvarumärket och inte enskilda produktvarumärken, eftersom det är på denna nivå som avsändaren är viktigast.

2.3.3 Vad är varumärken bra för? Även på industriella marknader?

Med utgångspunkt från det föregående avsnittet kan det vara intressant att beröra varför varumärken anses viktiga. Vad är deras roll i marknadsföringen? Det finns ett antal olika perspektiv som är relevanta för att förklara varumärkens värde dels för konsumenter och dels för företag. Traditionellt inom varumärkesdiskussionen talar man om företag och konsumenter. Keller (2003) förtydligar att med konsument menas i en vid bemärkelse även, individer och organisationer och därigenom även företag.¹⁹ Men han gör senare inte någon liknande distinktion för företag som direkt antas vara den säljande parten.²⁰ Konsumentmarknadsdominansen i varumärkesdiskussioner gör sig i denna situation åter påmind i litteraturen. Keller presenterar en sammanfattning för de roller som varumärken spelar för konsumenter och företag i figuren nedan, även den efterföljande förklaringen är ursprungligen hämtad från Keller men med ett tillägg av en diskussion om huruvida dessa kan vara relevanta i industriella sammanhang²¹:

¹⁶ De Chernatony & McDonald, 1998.

¹⁷ Nilsson 1998.

¹⁸ Garrity 2001, s. 121.

¹⁹ Keller 2003, s. 9.

²⁰ Ibid, s. 11.

²¹ Ibid, s. 9.

Konsumenter	Tillverkare
Identifiering av produktens ursprung	Identifieringsverktyg för logistikhantering
Ansvarskoppling till tillverkaren	Legalt skydd för unika attribut
Riskreducerare	Kvalitetssignal till nöjda kunder
Sökkostnadsreducerare	Sätt att ladda produkter med unika associationer
Relation/tillit med tillverkaren	Källa till konkurrensfördel
Symboliskt verktyg	Källa till finansiella vinster
Kvalitetssignal	

Figur 1 Roller som varumärken spelar. (Keller 2003 s. 9.)

Kellers lista över olika källor för värde för både konsument och tillverkare presenteras nedan utifrån ett industriellt varumärkesperspektiv. Författaren använder sig av samma resonemang som Keller för kring konsumentmarknader, men använder dem i stället på industriella marknader och drar slutsatser därefter.

2.3.3.1 Konsument eller den köpande sidan

Keller presenterar identifiering av produktens ursprung och ansvarskoppling till tillverkaren.²² Då man tolkar denna lista utifrån ett industriellt marknadsföringsperspektiv är dessa även vedertagna i industriella relationer.

Keller framhäver att varumärkets sökfunktion är viktig. Ur ett ekonomiskt perspektiv, kan varumärken sänka sökkostnader både internt i hur mycket man måste utvärdera olika alternativ och externt i hur mycket företaget måste söka på marknaden. Baserat på kännedom och erfarenhet så kan kunder skapa rimliga förväntningar om vad ett särskilt varumärke kan leverera.²³ Denna roll kan ett varumärke också spela på industriella marknader.

Varumärken innebär också en relation mellan ett företag och dess kunder enligt Keller, det vill säga ett slags informell överenskommelse genom att företagen levererar en viss nivå och typ av erbjudande och att kunderna belönar dem genom att fortsätta köpa det som företaget erbjuder.²⁴ Det finns inget som tyder på att det inte skulle stämma in på industriella marknader också.

Varumärken kan också spela en symbolisk roll på konsumentmarknaderna. Självbilden av konsumenter kan påverkas av vilka varumärken de köper och vilken grupp detta placerar dem i.²⁵ På industriella marknader kan det dessutom spela roll för företag, dels att det signalerar kvalitet i fall man använder komponenter från exempelvis ABB, men framför allt vilka andra som köper från det säljande företaget. Det säger mycket på ett symboliskt plan i fall man levererar komponenter till Volvo, både internt och externt.

Som riskreducerare kan varumärkets roll vara ännu större. Keller förklarar att det finns tre olika typer av varor baserade på sina egenskaper, dessa är *sökvaror*, som kan utvärderas genom visuell eller fysisk bedömning, *erfarenhetsvaror*, som måste provas på för att en bedömning ska kunna göras, och som tredje typ, *förtroendevaror* där produktattributen sällan testas, exempelvis försäkringar. Varumärken har störst möjlighet att påverka vid erfarenhetsvaror och förtroendevaror, eftersom dessa varors egenskaper är svårare att utvärdera objektivt.²⁶ Skulle detta resonemang överföras på industriella varor så skulle det vid första anblick ge ett intryck av att industriella produktmarknader huvudsakligen handlar om sökvaror om man

²² Keller 2003, s. 9.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid, s. 10.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

fokuserar på produkten. Men på dagens industriella marknader så finns det många gånger en stor servicekomponent utöver själva produkten, det handlar i stället om en *utökad produkt*²⁷. Insikten om denna ökande servicedel i företagets erbjudande kan tyda på att man mer och mer ser industriella produkter som erfarenhetsprodukter i stället för enbart sökprodukter, och därmed enligt Kellers resonemang kan varumärken spela en viktigare roll.

Som riskreducerare kan ett antal olika slags risker reduceras genom varumärken:²⁸

- *funktionell risk*: produkten lever inte upp till förväntningar
- *fysisk risk*: produkten utgör en fara för användare eller andra
- *finansiell risk*: produkten är inte värd det som betalades
- *social risk*: produkten resulterar i genans
- *psykologisk risk*: produkten påverkar andras mentala hälsa
- *tidsrisk*: misslyckandet av produkten resulterar i en alternativkostnad för att hitta en acceptabel ersättningsprodukt

Dessa risker är även sådana som är aktuella för industriella köpare, men sannolikt med en annorlunda sammanvägning än det som är vanligt på konsumentmarknader. Ett klassiskt exempel som ofta citeras för B2B-sammanhang²⁹ är att IBM och varumärket IBM hade tidigare rejält stöd av att det cirkulerade ett köpargument som löd: ”du får aldrig sparken för att du köper IBM.” Detta exempel skulle väl främst passa in på social risk som beskriven här ovan. Kunder och konsumenter kan hantera dessa risker på ett antal olika sätt, och en av dessa är att köpa ett välkänt och välrenommerat varumärke, framför allt som kunden har haft positiva erfarenheter tidigare. Detta nämns även av Keller som framför varumärken som ett viktigt instrument för att hantera risker, framför allt i B2B-sammanhang, där ovanstående risker har väldigt stor inverkan.³⁰

2.3.3.2 Företag eller den säljande parten

Med alla dessa olika värden som ett varumärke erbjuder konsumenter verkar det sannolikt att de på något sätt också erbjuder värden för de säljande företagen. De värden blir som en slags spegelbild av de konsumentvärden som de erbjuder. Liksom för konsumenter så erbjuder varumärket förbättrade möjligheter till hantering och identifiering av produkter och tjänster. Samtidigt innebär det ett legalt skydd för unika attribut, dels genom själva de unika namnen och att dess registreras, dels genom patent och den unika tekniken, såväl som genom copyright och mönster- och designskydd som skyddar bland annat den unika förpackningen. Genom dessa skydd kan företagen investera i sina varumärken och varumärkesattribut och därefter känna sig säkra att den framtida vinsten tillfaller dem.³¹

Genom investeringar i produkttegenskaper och kommunikation kan företagen då tillföra unika associationer till deras varumärken. Varumärken kan komma att symbolisera en viss kvalitetsnivå och nya och återköpande kunder har lättare att välja samma igen. Vilket i sin tur leder till en stabilisering av efterfrågan eftersom kunderna inte väljer helt slumpvis. Detta innebär även att det blir svårare att ta sig in på marknaden eftersom kunderna måste söka utanför sin rutin för att välja en annan leverantör. Keller säger även att tillverkningsprocesser och produkter inte behöver vara särskilt svåra att efterapa, men den relation som man har skapat till ett varumärke genom årens lopp är inte något som går att skapa snabbt, vilket i sig är en stark konkurrensfördel.³²

²⁷ *Augmented product*, se Kotler 2004, ss. 539-540.

²⁸ Keller 2003, s. 10.

²⁹ Intervju Peter Torstensson.

³⁰ Keller 2003, s. 10.

³¹ Ibid, s. 11.

³² Ibid.

Varumärken representerar stora värden som kan skapa stora framtida vinster, och som inte framträder tydligt på balansräkningen. Företagsledningarna har blivit alltmer intresserade av dessa tillgångar. För företag som jobbar med snabbväxande konsumentvaror är det idag vanligt att endast 10% av företagets värde återfinns i bokförda tillgångar, och det är inte alls ovanligt att så mycket som 70% av värdet utgörs av företagets varumärken.³³ Hur ser det ut för industriföretag, vilken del av ett företagsvärde utgörs av dess varumärke? Har det alls uppskattats? Detta berörs inte av Keller.

2.3.4 Varumärkesarbete

I och med att varumärken existerar och de har ett värde faller det sig naturligt att vinstdrivande företag som besitter detta värde försöker förvalta och utveckla det på något sätt. Inom den akademiska diskussionen så kallas denna förvaltning och styrning på engelska för *branding*.

Vad varumärkesarbete innebär och innefattar finns det ingen enskilt erkänd definition på, det är sannolikt som följd av att det finns ett antal olika synsätt på vad ett varumärke är och inbegriper. Men genom att det finns en viss konsensus kring vad ett varumärke är, i och med att dess värde utgår från kundernas och målgruppernas upplevelser, följer en viss konsensus att varumärkesarbete handlar om att arbeta för att försöka påverka eller bevaka dessa upplevelser och perceptioner.³⁴

I anslutning till varumärkesarbete blir det också intressant att tala om varumärkesimagen eftersom det är det som man vill påverka för att få ut ett större värde från varumärket. Det arbetet som bygger på att sträva mot en medveten målsättning för varumärket kallas för *varumärkesidentitet*³⁵, och är enligt Aaker & Joachimsthaler den målsättning som en företag aspirerar att vidhålla eller utvecklas mot.³⁶

Vad som ska ses som varumärkesarbete hänger tätt ihop med vilken syn man har på varumärken. Ett synsätt som resulterar i en vid definition av vad som ingår i varumärkesarbete är Nilsons:

As the value of a brand is created by all the different activities the customer will connect with the brand, the brand management process is identical to managing all the factors that are externally apparent and relates to the brand, i.e. virtually all the activities of the company.

(Nilson, 1998, s. 25.)

Traditionellt är varumärkesarbete något som i första hand hamnar hos marknadsföring och kommunikation. På samma sätt som marknadsföringsfunktionen har vidgats från en relativt enskild och avskild funktion inom ett företag till en funktion som engagerar och involverar hela företaget³⁷, har varumärkesarbetet på företag vidgats till något som alla på ett företag kan bidra till. Intressant blir det då att jämföra det som man kan tillskriva varumärkesarbetet med det som man tidigare har tillskrivit marknadskommunikationen. Marknadskommunikationen är enligt Hart alla de kanaler med vilka man kan försöka övertyga.³⁸ Varumärkesarbetet består till viss del av marknadskommunikationen men kan även bestå av kommunikation som faller utanför det vars direkta syfte är att påverka. All kommunikation även den som inte direkt syftar till försäljning, kan enligt Nilsons synsätt bli en del av varumärkesarbetet. Ett varumärke kan existera och ett varumärke kan förändras och påverkas utan att det skett något enligt den här uppsatsens definition av vad som kan kallas varumärkesarbete. I denna uppsats kommer emellertid endast sådant som *avser* påverka varumärket definieras som varumärkesarbete.

³³ Keller 2003, s. 12.

³⁴ Graham 2001, Kapferer 1992, Melin 1997, Keller 1998.

³⁵ *Brand identity*, författarens översättning.

³⁶ Aaker & Joachimsthaler 2000, s. 43.

³⁷ Webster 1992.

³⁸ Hart 1993.

En likartad definition som förs fram av Michel et al. (2003) för varumärkesarbete direkt avseende industriella marknader är: ”försök att garantera upplevd kvalitet och göra den konkret och lätt ihågkommen för de olika intressenterna.”³⁹ Samtidigt utvecklar de påtagliga råd för just industriellt varumärkesarbete, där den bredd och mängd av olika kommunikations verktyg och uttryck kräver en kommunikationschef med tydliga metoder för att leda ett företags och varumärkes kommunikationsarbete. I denna metod ingår bland annat: *image development*, *visual identification system*, *control*, och *informations system* med avseende *sända* och *mottagna budskap*, vilket även indikerar ett mycket medveten inställning till styrning och påverkan av varumärket och varumärkesarbetet.

Liksom Blombäck, författare till avhandlingen ”Supplier brand image – a catalyst for choice” (2005), som behandlar bland annat industriellt varumärkesarbete, väljer författaren att definiera varumärkesarbete som innehållande tre huvudsakliga egenskaper som följer nedan.⁴⁰ Dessa egenskaper ska dock inte ses som uteslutande och det kan därför finnas annat som är en del av varumärkesarbetet. I stället ska dessa utvalda egenskaper ses som tillräckliga för att utgöra *varumärkesarbete*.

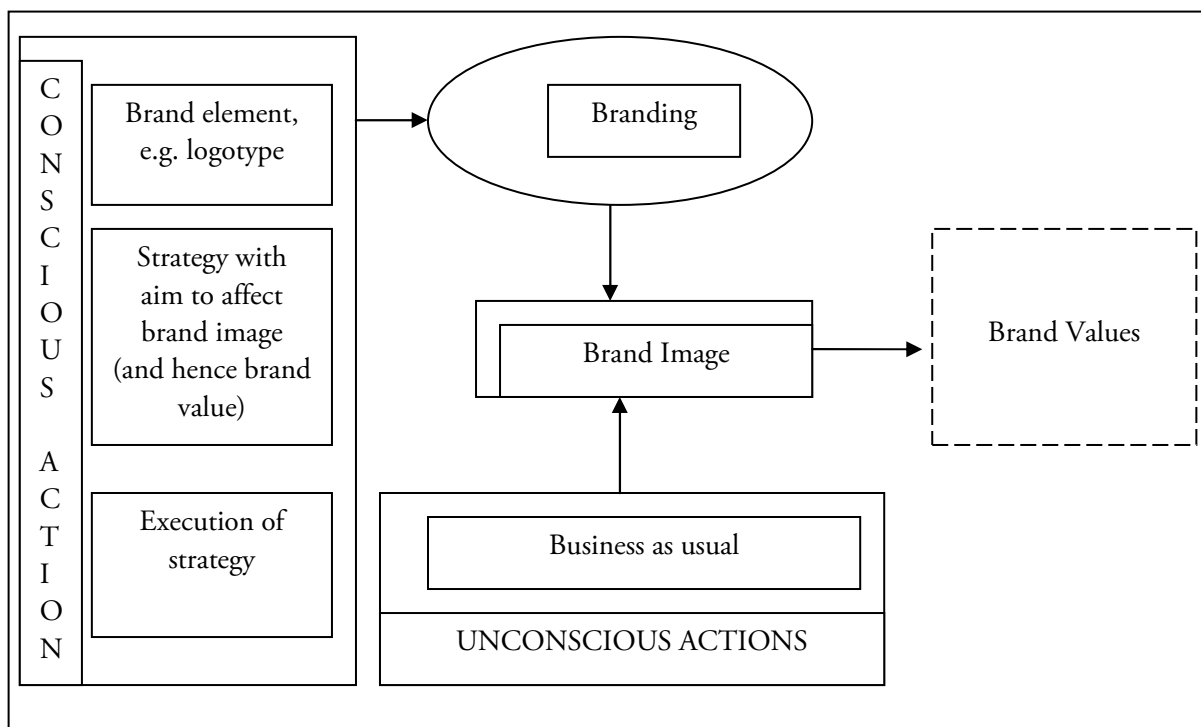
1. Det värde som varumärken har och kan utgöra är mycket beroende av den uppfattning och inställning som deras kunder och målgrupp har om dem. För att kunna skapa och minnas dessa uppfattningar och inställningar måste varumärket ha yttringar eller egenskaper som dessa kan knytas till. Detta eftersom varumärkesarbete bygger på att försöka förvalta och förädla det värde som kommer från någon av varumärkets beståndsdelar. Alltså innebär detta att för att kunna ägna sig åt ett *aktivt varumärkesarbete* måste det finnas differentierbara *varumärkesbeståndsdelar*.
2. En av grunderna för varumärkesarbete är att ha någon uppfattning om vad ett varumärke ska och borde representera, det vill säga en eftersträvad varumärkesidentitet. Även en kommunikationsplan behöver utarbetas och någon inom organisationen måste tilldelas *varumärkesansvaret*.⁴¹ En varumärkesstrategi som baseras på en målsatt *varumärkesidentitet* är ytterligare en nödvändig egenskap för ett *aktivt varumärkesarbete*.
3. Det är dock inte tillräckligt att en varumärkesstrategi utarbetas för att den ska implementeras. För att ett aktivt varumärkesarbete ska ske erfordras även att denna strategi omsätts i praktiken, genom faktisk handling. En aktiv ledning *och* uppföljning av varumärkesarbetet är den tredje egenskapen för att *varumärkesarbete* ska äga rum.

Viktigt för denna definition av varumärkesarbete är att det handlar om medvetna handlingar och beslut. Dock finns det även sånt som inte är resultatet av ett medvetet ledarskap, detta påverkar och skapar också varumärkesimagen. Men så länge detta är omedvetet kan det inte styras och faller därför utanför varumärkesarbetet. Därför kan alltmer inkluderas i varumärkesarbete genom ett medvetandegörande av dessa handlingars omedvetna varumärkespåverkan. En sammanfattning för ovanstående modell av varumärkesarbete uttrycks i figur 2:

³⁹ Michel, Naudé, & Valla 2003, s. 286. citerad i Blombäck 2005 s. 14.

⁴⁰ Blombäck 2005, s. 15.

⁴¹ *Brand manager*, författarens översättning, cf. Aaker & Joachimsthaler 2000.



Figur 2: Varumärkesimage och värde som ett resultat av medvetet varumärkesarbete och/eller omedvetna handlingar. (Blombäck 2005 s. 17.)

Ett slutligt förtydligande av användandet av varumärkesarbete i denna uppsats: varumärkesarbete är ett medvetet agerande för att påverka varumärkesvärdet genom att utveckla och implementera strategier, för att skapa, generera, bevara, underhålla eller förstärka varumärkesimagen, det vill säga den perception målgruppen och kunderna har av varumärket.⁴²

2.4 INDUSTRIELL MARKNADSFÖRING

Efter denna genomgång av varumärkeskonceptet är det lämpligt att se över grunderna i industriell marknadsföringsteori, för att se vilket utrymme som skulle finnas för varumärken och varumärkesarbete i denna teoribildning.

Det finns en stor och etablerad grund på vilken den industriella marknadsföringsteorin vilar och det finns en stor del konsensus vad detta består i och som har varit normen under 1900-talet. Den industriella marknadens särdrag såsom presenterade ovan under den inledande rubriken teori, utgör grunden till industriell marknadsföringsteori.

Som en konsekvens av industriella marknader och industriella köparens beskrivna egenskaper har industriell marknadsföringsteori koncentrerat sig på rationell information, långsiktiga kontrakt och personliga relationer. Detta har i sin tur haft en styrande effekt på beskrivningen av och antaganden hur man ska hantera marknadskommunikation i industriella sammanhang. Gross et al., till exempel, för fram att "promotion" i industriella marknader ska fokusera på rationella, ekonomiska frågor, och att marknadskommunikation och reklam endast är något som ska användas för att förbereda marknaden samt att det är genom personliga kontakter som försäljningen faktiskt äger rum.⁴³ Clow & Black emellertid menar att all effektiv marknadskommunikation tar sin början i att förstå hur industriella köpare fattar köpbeslut, och att det är först när denna process har begripits som man har möjlighet att välja vilket

⁴² Översatt från Blombäck 2005, s. 18.

⁴³ Gross et al. 1993.

budskap, medium, och verktyg som är bäst för att nå de rätta beslutscentra.⁴⁴ Sherlock var tidig med invändningen att det inte var sannolikt att industriella köpare endast är analytiska och tekniska i sina beslut, och föreslog att man även skulle ta med psykologiska hänsynstaganden, vilket normalt endast gjordes i konsumentmarknadsföring, för att bättre förstå beslutsprocesserna på industriella marknader.⁴⁵

Det som var huvuddraget i det nya sättet att se på industriell marknadsföring var att ju mer man förstår av köparens organisation och funktion, inklusive rent beteendemässiga bedömningar, ju bättre och mer effektivt skulle man kunna utforma sin marknadskommunikation och säljansträngningar gentemot inköparen. Detta intåg av emotionella och undermedvetna processer har möjliggjorts av ett breddande av det perspektiv man har haft på de individer som har varit beslutfattare i organisationer och företag; att de lika mycket som konsumenter på konsumentmarknader är människor med alla de olika sidor som detta innebär. Med denna teoretiska bakgrund bedöms varumärken och varumärkesarbete kunna vara av värde i industriella sammanhang framförallt i samband med emotionella och undermedvetna faktorer som tidigare inte i någon större grad tagits med i den industriella marknadsföringsteorin. Genom det som har presenterats i teoriavsnittet, ges belägg för värdet och intresset att studera industriellt varumärkesarbete som fenomen, på det som presenterades i uppsatsens frågeställning.

⁴⁴ Clow & Black 2002, citerad i Blömbäck 2005 s. 44.

⁴⁵ Sherlock 1995, refererad i Blömbäck 2005 s. 44.

3 Metod

Följande avsnitt presenterar den metod som har använts under uppsatsarbetets gång och de avvägningar som gjorts och varför.

3.1 KVALITATIV METOD

I denna uppsats har den kvalitativa metoden bedömts vara den mest lämpliga. Försöket att studera en trend och en fokusförskjutning, handlar dels om nyanser men handlar också om synsätt.⁴⁶ Dessa uttrycks på väldigt olika sätt och beror mest på hur var enskild person väljer att förklara sig utifrån dennes begreppsvärld. Mycket skulle gå förlorat för det som är syftet med denna uppsats om man skulle ha försökt gå till väga med enkäter eller någon annan form av kvantitativ metod, det är dessutom svårt att komma upp i den storlek på urval som är nödvändig för att kunna använda sig av även de enklaste statistiska verktygen. Författaren har också valt att inte kombinera den kvalitativa undersökningen med någon form av kvantitativ undersökning med anledning av uppsatsens omfång och uppgiftens tidsbegränsning.

3.2 FALLSTUDIE

En kvalitativ undersökning erbjuder ett antal olika sätt att lägga upp arbetet på. Författaren har valt att genomföra studien med hjälp av en fallstudiebaserad undersökning, eftersom denna lämpar sig för att söka svar kring en aktuell företeelse och trend som inte går att studera i en kontrollerad miljö.⁴⁷ Fallstudiemetoden är också lämplig eftersom den ger goda möjligheter att detaljerat belysa det som man försöker undersöka i en särskild situation, då det genom urvalet, eller på annat sätt är känsligt, genom överenskommelse med deltagarna.⁴⁸ Fallstudien består då lämpligtvis av ett fåtal väl valda studieobjekt. Tolkningen och analysen är huvudpöängen och inte det undersöktas representativitet. Dock har representativiteten fortfarande en roll att spela genom det aktiva urvalet av studieobjekt som måste förklaras och försvaras.

Fallstudier kan även delas upp enligt följande grupper: deskriptiv, tolkande eller värderande; avseende den analys som bygger på fallen i fråga.⁴⁹ Eftersom författaren avser att belysa fenomenet varumärkesarbete och varumärkets betydelse i industriell miljö i så stor utsträckning snarare än i så stort urval som möjligt, blir slutrapporten i huvudsak deskriptiv och tolkande, för att sedan komma med några iakttagelser och preliminära rekommendationer.

3.3 DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

I fallstudier kan man använda sig av ett antal olika metoder och källor för att samla in studiematerial.⁵⁰ Intervjuer har varit den huvudsakliga informationskällan för den här uppsatsen, detta eftersom det har varit den med mest fördelaktiga metod att använda sig av vid informations- och materialinhämtningen. Men även de respektive företagens hemsidor, kundtidningar, broschyrer och liknande material har använts. Därutöver har författaren besökt tre av de fyra undersökta företagen på plats, och där kunde även en mängd intryck och observationen göras som förstärkte eller försvagade de preliminära uppfattningar som författaren hade. I det fjärde fallet, träffade författaren intervjupersonen hos företagets reklambyrå.

⁴⁶ Gustavsson 2003, s. 14.

⁴⁷ Yin 1994, s. 9.

⁴⁸ Merriam 1994, s. 25.

⁴⁹ Ibid, s. 41 f.

⁵⁰ Ibid, s. 84.

3.3.1 Intervjuer

Det finns två huvudtyper av intervjuer om man följer den indelning som Merriam föreslår, den strukturerade och den ostrukturerade.⁵¹ Författaren valde dock att använda sig av en delvis strukturerad intervjuform. Främsta anledning till detta var att det var av stort intresse att höra respondenterna använda sina egna ord och formuleringar i så stor utsträckning som möjligt, samtidigt som det fanns viss risk för att intervjun och samtalet lätt skulle kunna bli ofokuserade. Ytterligare anledning till att välja att intervjua på det här viset var att författaren inte var väl förtrogen med praktikernas egna sätt att tala kring ämnet, och inte nödvändigtvis hade kännedom om vilken typ av perspektiv som de utgår ifrån i sitt faktiska arbete.

3.3.2 Urvalet

Gällande urvalet av de som har intervjuats samt val av fallföretag har detta varit en väsentlig aspekt av uppsatsen upplägg. För att få en första orientering i ämnet och dess aktualitet intervjuades Ylva Ronzier och Olle Söderberg som båda är verksamma i reklam- och kommunikationsbranschen.

Urvalet av fallföretagen grundade sig i att företaget i fråga skulle vara relevant att studera för det valda problemområdet och syftet. Dessutom bestämdes också urvalet av vilka företag som ställde sig positiva till att samarbeta. Sandvik Coromant inom Sandvikkoncernen kontaktades först eftersom författaren genom sin tidigare kurs visste att företaget aktivt hade ägnat sig åt att förnya och förbättra sitt varumärkesarbete på senare tid. Övriga företag som uppsöktes var Alfa Laval, AGA inom Lindekoncernen samt Konecranes baserat i Finland.

De utvalda företagen skulle vara verksamma på en industriell marknad, här menas med industriell marknad, en marknad för produkter som säljs till andra företag i första hand. Viktigt var också att företagets produkt/tjänst skulle vara väsentlig betydelse för köparen (Alltså ej endast gem!). Företagen som valdes skulle helst befinna sig i vitt skilda branscher, för att kunna ha visst belägg för att varumärkens och varumärkesarbete betydelse inte var något branschspecifikt, utan hade identifierats som fenomen över en blandning av olika branscher. De utvalda företagsrepresentanterna uttrycker inte nödvändigtvis "företagets" åsikter, men har i denna uppsats fått representera dessa åsikter som en slags uppskattning.

Det som författaren sökte efter var en miljö och ett sammanhang där man med uppsatsens teoretiska utgångspunkt kunde vänta sig vara fördelaktigt för varumärken och varumärkesarbete. Detta som tydlig motsats till det tillvägagångssätt som Blombäck valde i sin avhandling.⁵² Hon valde att med fallstudier undersöka varumärkesarbetets möjliga värde i industriella sammanhang där varumärken och varumärkesarbete skulle ha sämst förutsättningar att verka. I och med detta resonerade hon att om man kan påvisa något slags tydligt värde för dessa underleverantörer att resonera i varumärkestermer, så borde detta innebära att det finns ett lika stort eller sannolikt ännu större värde i att resonera i varumärkestermer för industriföretag i för varumärkesarbete fördelaktigare miljöer. I denna uppsats var författaren i stället intresserad av att industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete, i situationer och sammanhang med goda möjligheter till positiv inverkan och ekonomiskt värde och urvalet av fallföretag har utformats därefter.

Inom fallstudiemetoden kan man även skilja på informant- och respondentintervjuer, mellan de som är en del av företaget och de som känner till det utifrån.⁵³ De olika genomförda intervjuerna basfakta redovisas nedan i tabell 1 och tabell 2:

⁵¹ Ibid, s. 87.

⁵² Blombäck 2005.

⁵³ Holme & Solevang 1997, s. 104.

3.3.3 Informantintervjuerna:

Intervjuperson	Befattning	Företag	Datum	Ort
Ylva Ronzier	Projektledare	Borgströms Reklambyrå	2006-09-21	Stockholm
Olle Söderberg	Projektledare	Fristående varumärkeskonsult	2006-10-23	Stockholm

Tabell 1.

3.3.4 Respondentintervjuerna:

Företag	Intervjuperson	Befattning	Datum	Plats, Ort
Alfa Laval	Peter Torstensson	Communications Director	2006-10-31	Ehrenstråhle Reklambyrå, Stockholm
Sandvik Coromant	Jenny Fredriksson	Strateg/Projektledare, Marketing Communications	2006-11-02	Sandvik Coromant, Sanviken
AGA	Catarina Hägglund	Regional Manager Marketing Communications	2006-11-06	AGA, Sundbyberg, Stockholm
Konecranes	Franciska Janzon	Manager – Corporate Branding and Communications	2006-11-14	Hyvinge/Hyvinkää, Finland

Tabell 2.

Informantintervjuerna har varit av särskild vikt för uppsatsen då det har visat sig finnas endast en begränsad mängd forskning inom området, vilket presenterades i teoriavsnittet. Därför har dessa intervjuer redovisats i större omfattning än vad annars hade kanske varit fallet.

4 Empiri

Som inledning av den empiriska undersökningen intervjuades två yrkesverksamma inom kommunikation och varumärken. Med den kunskapen tillsammans med skriftliga källor, tidningar och tidskrifter, samt akademisk litteratur, förberedes frågemallen och fallintervjuerna. De två informantintervjuerna redovisas först, och ska hjälpa att ge en inledande bild av läget idag. Därefter kommer de fyra fallföretagens intervjuer att redovisas. Dessa redovisas med en struktur från samma mall som användes vid dessa intervjuer.

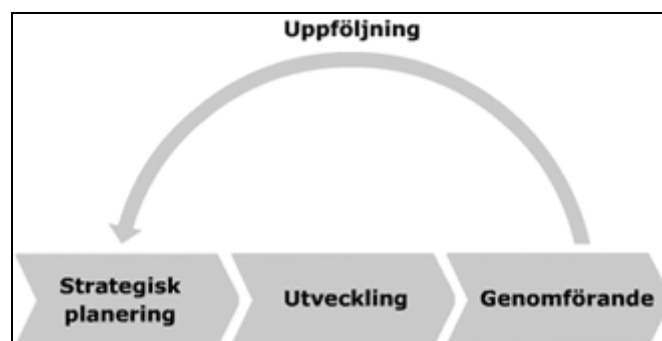
4.1 INTERVJUER MED ÄMNESKUNNIGA

4.1.1 Intervju med Ylva Ronzier, projektledare, Borgströms Reklambyrå

Författaren träffar Ylva Ronzier som är projektledare på Borgströms Reklambyrå. Borgströms har bland annat jobbat med Sandvik Coromant, Seco Tools, Lindvalls Kaffe och Turistrådet. De har erfarenhet av industriella marknader, men deras uppdrag har huvudsakligen omfattat uppdrag med konsumentmarknadskoppling.

Ylva Ronzier inleder diskussionen med en av huvudfrågorna: Varför varumärkesarbete för industriföretag och varför just nu? För Ronzier handlar det i huvudsak om tre nyckelfaktorer för svenska industriföretag. För det första är förändringar allt större och allt snabbare i världsekonomin idag, vilket kräver kortare ledtider och att kunder inte bara beställer utan företagen måste aktivt söka upp och sälja in sin produkter och tjänster. Förutom att de måste sälja proaktivt, måste de även marknadsföra utifrån ett kundvärdesperspektiv. Den andra nyckelfaktorn är att kommunikationen har blivit en allt viktigare del, och även industriföretag måste arbeta aktivt med sin kommunikation. Den tredje och sista nyckelfaktorn är BRIC-länderna (Brazil, Russia, India, China). Företag i de här länderna kan kopiera produkter på väldigt kort tid och sedan sälja dem till ett betydligt lägre pris, Ronziers uppskattade typexempel 30-80% billigare. Detta innebär att om företagen i väst vill konkurrera måste de konkurrera med något annat än pris, och då blir områden som förtroende, dynamik, och flexibilitet allt viktigare.

Enligt Ronzier blir ett aktivt varumärkesarbete allt viktigare i detta sammanhang. Och kanske det som är mest oväntat vid första anblick, är att Ronzier menar att det är internt varumärkesarbete som kanske är det viktigaste för industriföretag. Är medarbetarna överens och med på vad deras företag står för så kommer det fram i deras arbete och kundkontakt. Den grundläggande modell som Ronzier och Borgstöms jobbar enligt presenteras i figuren nedan och den är relevant både i industriella och konsumentssammanhang.



Figur 3. Borgströms grundläggande arbetsmetodik.⁵⁴

⁵⁴ Borgströms hemsida, <http://www.borgstroms.se/metodik2.htm>, 15-12-2006.

Modellen har tre huvudsakliga steg, strategisk planering, utveckling och genomförande som kompletteras av uppföljning. Modellen kan med fördel jämföras med de kriterier för varumärkesarbete som Blombäck framförde (Se avsnitt 2.3.4).

4.1.1.1 Nya grepp för industriföretag

För det mesta är det företagen själva som söker upp Borgströms. De har en aning av vad det är som väntar dem i form av omorganisation och omtänk. Men de flesta är inte riktigt förberedda att verkligen satsa helt och hållet. Ylva Ronzier har varit med om att företag har beställt Borgströms tjänster och sedan velat presentera resultaten för att därefter fortsätta med "business as usual". Strategin och id-manualer som tas fram måste också implementeras.⁵⁵ Och det arbete som kan genomföras på ett halv-år har i vissa fall släpat 3-4 år innan det verkligen genomförts fullt ut.

Ett exempel på varumärkesarbete som Borgströms föreslår för industriföretag, är Sandvik Coromants förnyade och medvetna varumärkesstrategi i kombination med kreativ reklam, enhetlig design och ett annorlunda mediaval. Sandvik Coromant hade Borgströms som rådgivare från hösten 2001 till hösten 2005. Mediavalet ska stödja varumärkespositionen, och varumärkespositionen ska finnas utarbetad i id-manualen. Sandvik Coromants position är och har varit branschledande under en längre tid, och därmed så var målsättningen främst att bibehålla och utveckla denna. I fallet Sandvik Coromant innebär detta att man skulle kommunicera den ledande positionen i kombination med de bästa produkterna på marknaden. Mediastategin ska kommunicera ledarskap: Då Sandvik Coromant ska annonsera i till exempel branschpress, så ska det vara med ett snyggt och stort färguppslag. Och i fall budgeten inte räcker till för ett sådant i varje nummer, så ska Sandvik Coromant, i stället för att ha ett mindre uppslag i svartvitt varje nummer, ha ett stort i färg vartannat. Varje uttryck för varumärket ska förstärka varumärkets identitet och framför allt inte motsäga den.

Ett liknande exempel är när det gäller branschmässor, i Sandvik Coromants fall gäller det till exempel mässor som IMTS i Chicago, och EMO i Hannover. Samma typ av uttryck ska tillämpas. Antingen ska Sandvik Coromant vara där med den mest imponerande montern eller så ska de inte vara där alls. Sandvik Coromants deltagande ska stödja varumärkets eftersträvade position eller inte finnas alls.

På frågan vad arbetet mest består av, svarar Ylva Ronzier att i ett första steg handlar det om att tillsammans med företagets marknadsavdelning ta fram kreativa nya idéer och koncept som stärker företagets position och varumärke, som sedan resulterar i material. Det kan vara allt ifrån design och idéer för internet, annonser till teknikpress eller design av produktintroduktioner för mässmontrar. Sedan för att det verkligen ska få effekt så handlar det om att hela företaget, inklusive vd och ledning, ställer sig bakom implementeringen. Arbetet med hela företagets inställning till varumärken blir då en viktig del av detta. Ju större företag man jobbar med ju mer arbete som måste läggas ner på samordning av varumärkesarbete på olika avdelningar. Förankringsprocessen i dotterbolagen är viktig, den är nyckeln till en lyckad införsäljning.

En annan viktig del av arbetet är att bevisa det värde som varumärkesarbetet har och/eller ska ha skapat. Detta är viktigt för förtroendet från vd och ledning, de vill se mätbara resultat. Rådgivare som Borgströms försöker tillhandahålla detta i så stor utsträckning som det går, genom varumärkestracking exempelvis. Det går många gånger inte att använda sig av de metoder som man vanligtvis gör på konsumentmarknader, liksom enkätstudier och mediamätningar, eftersom det kan vara svårt att få tag på de relevanta respondenterna.

⁵⁵ Id-manualer är den instruktion och sammanfattning som reklambyråer tar fram för att förklara och beskriva den identitet som företaget vill att deras varumärke ska kommunicera. Kort sagt en handbok om vem företaget är.

För många industriföretag är en stor del av utmaningen idag att ändra synsätt. De behöver skifta från ett produktorienterat säljande till ett mer kundbehovsorienterat säljande. För att exemplifiera detta berättar Ylva Ronzier om en undersökning som gjordes i USA. Undersökningen handlade om förhållandet mellan leverantörerna och deras kunder. Till leverantörerna ställdes frågan: Förstår du dina kunders behov? 80% av leverantörerna svarade ja. Förstår dina leverantörer era behov? Då svarade endast 8% av kunderna ja. Det finns enligt denna undersökning mycket att göra utifrån ett kundbehovsperspektiv. Och i ett mer behovsorienterat säljande har varumärken en större möjlighet att påverka.

En besläktad poäng som Ylva Ronzier tar upp är hur säljarna i en industriell organisation med en marknadsledande position och ett starkt varumärke är svåra att få att byta synsätt när det kommer till varumärken. Deras prestation mäts hela tiden enligt olika säljmål, och de för ofta fram åsikten att Coromant kostar x-antal procent, exempelvis 20%, mer än konkurrenterna och att de skulle kunna sälja för mycket mer om de sänkte priserna. I sitt säljarbete har de svårt att berättiga både för sig själva och även för kunderna att de ska ta väsentligt mer betalt än sina konkurrenter. Priset är en väsentlig del av Coromants varumärke och i fall man strävar efter att vara marknadsledande och vill signalera kvalitet och innovation, så skulle det kommunikativt vara motstridigt att ha ett genomsnittligt pris. "Våra produkter är bättre! Därför koster de även lite mer! Men det är det värt." är det som prisskillnaden ska uttrycka. Samtidigt är det ju väldigt viktigt att säljarna tror på varumärket, de produkter som de säljer samt det mervärde man levererar i form av en effektivare och mer ekonomisk produktion. Baktalar de detta eller ger intryck av att inte tro på sitt varumärke och dess värde inför kunden är det katastrofalt för varumärkets styrka och prestige. Samtidigt är det intressant att när man frågar en kund om vad de tycker att leverantören ska förbättra på så hamnar pris inte högst på listan. Uppenbarligen är kunderna ofta övertygade om vad de betalar för samtidigt som säljarna inte *riktigt* tror på det egna varumärketsvärde.

Som exempel på industriföretag som arbetar tydligt och aktivt med sitt varumärke nämner Ylva Ronzier Alfa Laval och Walter AG. Alfa Laval för att de varit utmanande och nytänkande i sin kommunikation. Walte AG för att de har en tiger som en varumärkessymbol och de har haft med en levande tiger vid sina montrar vid mässor. Detta har skapat stor uppmärksamhet intygar Ronzier, men hon varnar här för att varumärkesarbete kan bli fel och i det här fallet så har det nästan blivit det. Den levande tigern på mässorna har tagit över och överskuggar i stället företagets egentliga varumärke och verksamhet.

Slutligen berättar Ylva att det finns mycket kvar göra inom området industriellt varumärkesarbete och att det inte bara är en fråga om mediaval, utan framför allt om ett konsekvent och långsiktigt varumärkesarbete.

4.1.2 Intervju med Olle Söderberg

Författaren träffar Olle Söderberg, tidigare vd för Hall&Cederquist/Y&R. Olle har också varit marknadschef för Volvo Personbilar Sverige och marknadschef för SEB där han bl.a var ansvarig för varumärkesförändringen från S-E-Banken till den nuvarande namnet och grafiska uttrycket SEB. Han arbetar idag som fristående varumärkeskonsult. Återigen är fokus för intervjun industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete.

Intervjun inleds med att tala om de senaste årens utveckling kring varumärken. Som Olle Söderberg upplever det har varumärkesfrågan inte blivit riktigt intressant i näringslivet förrän de senaste tio åren. "Man har tidigare inte medvetet resonerat kring vad som skapar ett varumärke," säger Söderberg. En av huvudanledningarna till att varumärkesarbete har kommit först nu är att det blir svårare och svårare att särskilja mellan olika produkter på specifika egenskaper eller tekniska detaljer, då blir i stället de mjuka värdena som särskiljer. Då blir det i stället viktigare med varumärket.

En av Olle Söderbergs huvudpoänger under intervjun är att det sällan finns varken industri- eller konsumentprodukter som skiljer sig tydligt på faktiska tekniska premisser. Han gör ett exempel av bilköp och säger att det är mycket svårt att avgöra vilken bil som är vilken i fall du inte fick se märket, teknik och prestanda är generellt alldeles för likartad. "Och det är samma sak på industrisidan." Han förklarar vidare att i den här typen av utveckling spelar varumärket en allt större roll även för industriföretag.

Olle Söderberg tecknar en bild av hur det har varit innan aktivt varumärkesarbete började vinna fäste även på industriella marknader. En viktig anledning till att det tagit så lång tid menar han är "ingenjörsväldet". I teknikdrivna industriföretag lever fortfarande bilden av att det är ingenjörskonsten och den tekniska "unikiteten" som skiljer produkten från andra erbjudanden. I stället har den teknologiska och ekonomiska verkligheten blivit sån att allt fler företag kan tillgodose de faktiska kundbehov som finns genom likvärdiga lösningar.

För "ingenjörsväldet" liksom för många andra homogena grupper är det lätt att undvika att ta till sig av yttre influenser. Även ekonomer menar Söderberg har varit en slags stoppkloss för den här typen utav utveckling. Varken ingenjörer eller ekonomer saknar den akademiska grunden för ett varumärkestänkande men utbildnings- och erfarenhetsmässigt har fokus legat på teknik och siffror. Ingenjörer är intresserade av produktattribut, prestandadrivna, siffran, sändningstyrkan i stället för att fråga sig: Vilket värde har den här förbättringen för kunden? Skapar den kundvärde?

Kommunikation och varumärkesbyggande har gjort sitt intåg sist på de marknader där tekniker tidigare har varit tongivande. Marknadskommunikation och sälj har ofta inte fått gehör högre upp och på ledningsnivå. Men, tillägger Söderberg att emotionella processer är med och styr även i industriella köpbeslut.

Trots att många företag har börjat nysta i varumärkenfrågan, har de inte riktigt koll och är inte förbereda på hur genomgripande ett professionellt varumärkesarbete är berättar Olle Söderberg. Och därför finns det risk för att företagen endast spelar med i den nya trenden. På tal om att företagen arbetar aktivt med att integrera sin kommunikation, svarar han att det finns en del exempel på att de arbetar rätt med sin marknadskommunikation men att exemplen är inte lika tydliga när det gäller att de arbetar med att integrera all företagets kommunikation.

Om varför varumärkesarbete har blivit allt viktigare och gjort framryckningar på industriella marknader svarar Olle Söderberg att det finns ett antal skäl. Företagens omvärld har förändrats på ett omfattande sätt med globaliseringen som främsta orsak. Med globaliseringen har följt en ökad konkurrens samt ett ökande geografiskt verksamhetsområde. Ett annat skäl är också riskkapitalbolagen som ny ägandeform. Olle Söderberg berättar att det genom de nya företagsköpen och försäljningarna gjordes klart vilka immateriella värden som fanns även hos dessa industriföretag. Detta liknar mycket det sätt som konsumentvarumärkens finansiella värde klargjordes på slutet av 80-talet genom ett antal stora förvärv (Se avsnitt 2.3.1.).

"Perception is reality" är ett gammalt reklammantra, men detta kan väl inte gälla på industriella marknader. Men motsatsen som ingenjörerna kanske skulle uttrycka sig: "Produkten är verkligheten!" är kanske ett lika dogmatiskt påstående men dessvärre inte relevant i dagens konkurrenssituation förklarar Söderberg.

Slutligen består varumärkesbygge av många små förbättringar, för att många bäckar små ska bli en stor å. Idag har de flesta företag varumärket på agendan, men det är få som går hela vägen och ser över alla aspekter av sitt varumärke. Olle Söderberg tecknar en bild av industriföretag som kommit olika långt i utvecklingen av sitt varumärkesarbete. En del företag ger intryck av att vd har låtit sina barn välja logotyp och slogan medan några verkligen "lever" sitt varumärke som IKEA.

4.1.3 Den samlade bilden från teorin och de ämnesinsatta

Sammanfattningsvis ger intervjuerna med Ylva Ronzier och Olle Söderberg en indikation av den väsentliga potential som finns i industriellt varumärkesarbete. De presenterar ett antal faktorer som är av särskilt intresse för och utgör tillsammans med den teoretiska genomgången den bakgrund mot vilken fallföretagen undersöks.

4.2 INTERVJUER MED FALLFÖRETAGEN

Nedan presenteras de fyra fallföretag och deras respektive intervjuer som har varit med i uppsatsens fallstudie. De företag som är med i fallstudien är Alfa Laval, Sandvik Coromant, AGA, och Konecranes. Samtliga företag är verksamma inom olika branscher. Två av dem är börsnoterade och två är del av en större börsnoterad koncern. Storleksmässigt är de alla relativt stora företag; i fråga om antalet anställda har Alfa Laval ca. 9,500, Sandvik Coromant har ca. 7,500, AGA har ca. 1,600 som svarar för Norden och Baltikum, och Konecranes har ca. 5,900. I fråga om omsättning finns det tillgängliga siffror för Alfa Laval, 18 miljarder SEK och Konecranes €970 miljoner, Sandvik Coromant och AGA behöver inte redovisa sin omsättning eftersom de inte är börsnoterade.

Alfa Laval levererar produkter och lösningar inom värmeväxling, vätskehantering och separering, till vitt skilda branscher och industrier såsom livs- och läkemedel, marine, energiindustrin, osv. Sandvik Coromant levererar olika slags skär, för borrar, svarvning och fräsning, som används inom ett brett spektra av industrier, t ex bilindustrin, gruvindustrin, flygindustrin. AGA levererar främst till stålindustrin och skogsindustrin, men har även en liten men växande konsumentförsäljning. Konecranes som är i huvudsak ett kranföretag som jobbar med att leverera stor och små kranlösningar, samt jobbar mycket med kranservice, som är den största delen av företagets omsättning. En utökad presentation av fallföretagen finns att tillgå i Appendix 2. Urvalet är varierat, och samtliga företag är verksamma internationellt, så för uppsatsens syfte och metod ger urvalet för studiens omfattning goda möjligheter att undersöka industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete. Fallstudierna presenteras enligt den grundläggande mall som uppsatsens frågeställning utgör, som även utgör grunden för den frågemall som guidade fallföretagsintervjuerna. I presentationen nedan framhävs den enskilde intervjupersonen eftersom det är dennes åsikter som redovisas, i den här uppsatsen är detta dock likställt med fallföretagets åsikter.

4.3 FALLFÖRETAG I: ALFA LAVAL⁵⁶

4.3.1 Intervju med Peter Torstensson

Peter Torstensson har positionen Communications Director på det börsnoterade företaget Alfa Laval, baserat i Lund. Peter Torstensson har varit på Alfa Laval sedan den förste januari 1999, snart åtta år. Innan dess var Torstensson vd under sju år på en design och varumärkesbyrå som heter Borstahusens Informationsdesign, som har jobbat med svenska industriföretag, till exempel Ericsson, Tetra Pak, Alfa Laval, mycket med utgångspunkt från den grafiska sidan.

4.3.2 Peter Torstenssons syn på varumärken

Peter Torstensson definition av ett varumärke är ”den samlade bilden från en specifik marknad, en persons eller en intressents perspektiv.” Den har egentligen inte så mycket med fakta att göra utan det är den subjektiva uppfattningen fortsätter Torstensson. Ett varumärke är också summan av alla intryck och det övergripande varumärket är alla olika perspektiv summerade.

På frågan varför man ska jobba med varumärken anför Peter Torstensson en del tankar. ”Ett gediget varumärkesarbete ger inte bara de positiva effekterna som ett starkt varumärke har, utan varumärkesarbetet

⁵⁶ För en kort presentation av Alfa Laval se Appendix 8.2.1.

kan ge en slags 'helikoptervy' över var företaget är någonstans i sitt strategiska arbete. Företagets status inom alla olika områden träder fram tydligare."

Frågan kring varför varumärken är viktiga får Peter Torstensson ofta i sitt dagliga arbete från många olika håll. Han förklarar sin uppfattning att man styrs till 70% av känslor och då spelar naturligtvis varumärken, som så tydligt spelat en emotionell roll på konsumentmarknader, även en roll på industriella marknader. Torstensson hävdar även att varumärken är ännu viktigare på industriella marknader än inom konsumentbranschen. Han förklarar detta med att: "ska du testa en ny leverantör är det något som ett industriföretag undersöker och överväger mycket noggrant." Det handlar ofta om påtagliga investeringar och affärsrisker som sker i samband med leverantörsbyte. Däremot spelar det mindre roll när du bestämmer dig för att testa en ny läsk, det kostar fem spänn, och är du inte nöjd är detta det enda som du har förlorat. Situationen för industriföretag är att de existerar i en rad komplexa förhållanden och med produkter som köp och säljs vilka inte alltid kan jämföras "feature by feature", i dessa fall anser Torstensson att man fattar beslut på förtroende och tillit. "Litar du på dem eller inte?" blir enligt Torstensson den avgörande frågan. Och där blir det många gånger inköparens sammantagna omdöme av ett företag och det är just den roll som ett varumärke spelar i många fall.

Samtidigt är det i konkurrens som varumärken spelar en viktig roll även på industriella marknader. "Även om man kan söka upp alla som gör värmeväxlare via Internet, så tar du ändå fram en short-list, som är baserat på företag som du känner till." Peter Torstensson säger att en uppskattning är att den här short-list vanligtvis består av 3-5 företag och "är du inte med på den så är du redan körd." Sedan när företaget väljer leverantör från denna short-list är det oftast samma leverantör som förra gången och den som man egentligen hade bestämt sig för från början, även om detta innebär en viss prisprenie. Alfa Laval kan ta ut en prisprenie på 7-10%. Så varumärket spelar en roll i valbarheten av leverantören, och även möjligheten att ta ut ett premiumpris. Varumärket spelar även en väsentlig roll när det kommer till att vinna affärer och komma till avslut tillägger Peter Torstensson. Och fortsätter, "att egentligen är det här med varumärken ren affärslogik, så det borde inte vara svårt att få gehör för," och menar att det motstånd som kan finnas på industriella marknader egentligen borde vara tvärtom, ett stöd. Ingenjörer till viss del och ekonomer är de som oftast visar upp ett motstånd, de erkänner helt enkelt inte det värde ett varumärke står för eftersom det inte stämmer överens med den världsbild de har.

4.3.3 Nystart för en nygammal identitet

Den senaste etappen på Alfa Laval's varumärkesresa börjar med att Tetra Laval bestämmer sig för att de vill avyttra Alfa Laval inom en snar framtid i slutet på 90-talet. Sigge Haraldsson som var vd för Alfa Laval skrider till verket med att förbereda företaget för detta. En sida av företaget som Sigge Haraldsson vill förändra och som måste förändras är den kommunikativa. Peter Torstensson rekryteras, då vd på Borstahusen Informationsdesign till positionen som Communications Director och får i uppdrag att ta fram en ny grafisk design för varumärket samt komma med förbättringar i kommunikations- och varumärkesarbetet. Torstensson ville ha vissa försäkringar innan att han tog uppdraget och de två viktigaste var att han skulle ansvara för kommunikationen och varumärket internt och externt. (Tidigare och traditionellt så har informationschefen hand om den interna kommunikationen och marknadschefen hand om den externa kommunikationen.) För det andra var det viktigt för Torstensson att han skulle ha hand om resurserna och budget, för att kunna effektivt styra kommunikationsarbetet. Detta markerar början på ett nytt grepp kring varumärkesarbetet på Alfa Laval; dels att ta in någon från reklamvärlden, dels det mandat som Torstensson får för sitt arbete. En del av det inledande arbetet för Peter Torstensson var att förbereda ett skarpt förslag för den nya grafiska identiteten och varumärket. Detta förslag skulle kunna presenteras på det första styrelsemötet med den nya styrelsen i samband med att Alfa Laval avyttrades. Förslaget presenteras och antogs på första styrelsemötet efter det att Industri Kapital har

förvärvat Alfa Laval 2000. Den nya grafiska identiteten har haft stor betydelse för Alfa Laval, och ses som en slags ny start för företaget säger Peter Torstensson.

4.3.4 Fortsättningen på arbetet

Peter Torstensson beskriver sig själv som en "kung utan rike" då han tillträder sin tjänst hos Alfa Laval 1999. I den nya rollbefattningen "Communications Director" är det upp till honom att fylla det med innehåll. I inledningsskedet av sitt arbete på Alfa Laval genomför Torstensson ett antal genomgripande förändringar på kommunikationsavdelningen. Antalet kundtidningar globalt reduceras från 25 till *en*. Personalen på avdelningen reducerades från ca. 80 till ca. 30. Torstensson fann under detta arbete att genom att det kommunikativa budskap koncentreras och att det är samma budskap som ska gälla världen över krävs det betydligt mindre resurser för att nå ut. Trots denna stora neddragning inom kommunikationsavdelningen, skedde samtidigt en avsevärd satsning på kommunikation inom Alfa Laval rent strategiskt. Alfa Lavals kommunikation har belönats ett antal gånger och har varit mycket omskriven, samtidigt som kostnaderna för kommunikation på företaget fortfarande ligger 20-25% under det då Torstensson tillträdde. Idag använder man sig av samma grafiska identitet som man tog fram efter 1999 och arbetet fortsätter med att göra Alfa Lavals kommunikation så effektiv som möjligt.

4.3.5 Varumärket idag

Peter Torstenssons bedömning av hur Alfa Lavals varumärke ligger till är: "Starkare är någonsin!" Samtidigt som han förbehåller sig också med att det är ett ungt varumärke i dess nuvarande tappning. I dessa goda tider finner Torstensson ett bevis för att det går mycket bra för Alfa Laval är att företaget ökar sin marknadsandel inom samtliga affärsområden. Samtidigt påpekar Torstensson att denna framgång bygger på mer än arbetet inom kommunikation och varumärkesarbete.

4.3.6 Varumärkesarbetet på Alfa Laval

I och med Peter Torstenssons breda syn på vad ett varumärke innebär och innefattar berörs enligt hans syn nästan allting på Alfa Laval. Nästan allt kommunicerar, även om den grad och vikt med vilket de kommunicerar internt varierar mycket. Då Peter Torstensson uttrycker detta säger han att det går från de tydliga och uppenbara sakerna som den grafiska identiteten till att varumärkets kärnvärden uttrycks i det arbete och de produkter som levereras, tillägger han även något skämtsamt, "vilken pausmusik som spelas i företagets telefonköer."

Torstensson har en tydlig metod som han leder varumärkesarbetet enligt. Modellen har tre olika huvudsteg. Det första är analysarbetet: Var är vi? Var är vi i förhållande till andra? En strategisk översyn av var företaget och dess varumärke befinner sig samt en handlingsplan. Det andra är implementering: Med dessa strategiska mål, hur ska vi nå dem? Hur ser vi på huvudvarumärket? Hur ser vi på enskilda produktvarumärken? Hur ser det legala skyddet ut? samt liknande praktiska frågeställningar. Det tredje steget är mätning och uppföljning: Att genomföra varumärkesundersökningar och att lyssna i största allmänhet, samt begripliggörande och förståelse, för att kunna kommunicera detta både till företagets anställda och ledning. Och så finns det självklart ett feedbacksteg tillägger Torstensson, då man börjar om vid första steget med det som man lärt sig av processen.

Den övergripande tanken är enligt Peter Torstensson att förstärka varumärket samtidigt som mycket av arbetet bygger på att hålla samman varumärket. Mediavalen ska stödja varumärkesidentiteten. För kommunikationen på Alfa Laval gäller att den ska vara uthållig och ha kontinuitet. Hur mycket resurser som sätts av för varumärkesarbetet och kommunikation är en svår fråga enligt Peter Torstensson. Dets används fortfarande mindre resurser till kommunikation än då han började, vilket gör han position något enklare. Peter Torstensson gör också ett utlägg om att "benchmarking" kan vara fel väg att gå eftersom det kan resultera i likriktning. Men medger även att det grundar sig på en jämförande diskussion, och där är

det viktiga att välja vem eller vilka man ska jämföra sig med samt att tänka utifrån varumärkesmålen. En avslutande detalj i arbetet är att Torstensson blir informerad och ges möjlighet att komma med synpunkter om allt som har med varumärket att göra, både de strategiska och taktiska frågorna. I fall ett affärsområde vill ta ett stort kontrakt för att producera under ett annat namn, anser Peter Torstensson att det även är viktigt att väga in varumärkeseffekterna av det här också. Vilka signaler sänder det till marknaden?

4.3.7 De faktiska uttrycken för varumärkesarbetet på Alfa Laval

Vad har de gjort och vad gör det på Alfa Laval rent faktiskt? Peter Torstensson kan avslöja varierade och spridda åtgärder. Bland de saker som har gjorts är följande:

- Enny grafisk identitet och varumärkesplattform togs fram. Denna skulle också spegla de brand values som togs fram som utgångspunkt för varumärkesarbetet.
- Den nya identiteten lanserades med avsikt att få gehör både internt och externt.
- En ny annons- och reklamkampanj togs fram. Detta gjordes tillsammans med Ehrensträhle BBDO, och den kampanj som företaget fortfarande kör togs fram redan sommaren 2001. Till denna kampanj lanserades ett nytt bildspråk och ett nytt uttryck för varumärket, som till exempel en tomat med ett blixtlås på, detta för att visa på att Alfa Laval är skicklig på att hjälpa livsmedelsindustrin få ut så mycket som möjligt ut sin produktion.
- Alla de 25 tidigare kundtidningarna togs bort och ersattes i stället med en för hela marknaden globalt.
- Nya grepp försöktes med kommunikationen, till exempel ett virtuellt showroom lanserades på företagets hemsida, idén var att det skulle kommunicera att Alfa Laval är ett framtidsföretag, eftersom de hänger med i utvecklingen generellt.
- Nya angreppssätt används vid mässdeltagande, till exempel vid en av de största branschmässorna i Tyskland, mitt i augustivärmen hade Alfa Laval monter ett stort isblock mitt i, som hölls fruset under mässans alla dagar utan att smälta, som ett bevis på företagets kompetens inom "heat transfer"-teknologi.
- Ett nytt sätt att tänka varumärken har annamats – cheferna inom Alfa Laval mäts varje år mot kärnvärden som är del av varumärkesplattformen, med närmaste chef. Här är tanken att det dels är viktigt att cheferna uppför sig enligt en "Alfa Laval-standard" men även att de förhoppningsvis ska leda med gott exempel, och då att andra medarbetare ska ta till sig en del av detta sätt att arbeta.
- Ett internt varumärkesarbete som tar sig uttryck bland annat i internkommunikationen är då en kvartalsrapport lanseras, lanseras även en rapport baserad på samma information men utformad för medarbetarna.
- Varumärket Alfa Laval mäts och uppskattas vartannat år, detta sker genom ca 1000 intervjuer, i 5-10 länder, där det som undersöks är bland annat kännedom, graden av differentiering och preferens.
- En centralisering av produktanseringar och andra kampanjer hos företaget, Torstensson uppskattar att detta möjliggör att man kan använda sig av 40% samma material i alla kampanjer, och på så vis spara väsentliga resurser.
- Att vd informeras och förstår sin roll i företagets kommunikation och kan därmed engageras som främste talesman för företaget. Liksom i fallet på Marinemässan i Tyskland, då Lars Renström höll en presentation vid en ny produktansering.

4.4 FALLFÖRETAG 2: SANDVIK COROMANT⁵⁷

4.4.1 Intervju med Jenny Fredriksson

Jenny Fredriksson är projektledare och strateg på avdelningen Marketing Communication. Hon har jobbat på Sandvik Coromant i drygt sex år dvs sedan år 2000. Hon är ursprungligen från Sandviken liksom många på företaget. Hon har en fil kand i kommunikationsvetenskap och innan hon började på Sandvik Coromant jobbade hon som informatör på Försäkringskassan.

4.4.2 Jenny Fredrikssons syn på varumärken

För Jenny Fredriksson handlar varumärken om kommunikation, men också själva själen i budskapet, och hon markerar tydligt att det inte handlar om någon slags juridiskt synsätt. Varumärket är även: ”något som ska förmedla värdet av det Coromant erbjuder med hela vårt uppträdande. Varumärket innefattar även den interna känslan på företaget, samtidigt som den externa bilden är viktig, hur vi uppträder mot publiken och hur de uppfattar oss.”

4.4.3 Varför är varumärken viktiga?

De enklaste skälen till att varumärken är viktiga, kännedom och inställning nämns inledningsvis. Varumärken spelar roll hos leverantörer när det ska fatta beslut. Den uppfattningen märks väl genom bland annat att man grupperar kunder då man analyserar marknaden enligt lojalitet. Här skiljs grupperna åt i grad av hängivenhet som också ska spegla lojalitet.

Varumärken har blivit allt viktigare i en mängd olika sammanhang berättar Fredriksson. Idag har man kanske en key-account som jobbar mot General Motors, men General Motors arbetar med ett antal underleverantörer, och dessa är på många sätt osynliga, de är svåra att nå direkt, därför blir det allt viktigare med ett starkt varumärke eftersom detta kan nå fram även indirekt. Varumärken är ett viktigt sätt att jobba med kännedom, det är viktigt att Sandvik Coromant finns med i målgruppens ”consideration set” när de fattar sina köpbeslut. Varumärken är också ett bra sätt att arbeta med att forma uppfattningar av företaget. Varumärken är även viktiga att jobba med för att kommunicera med flera olika grupper samtidigt, både inom och utanför organisationen. Internt är varumärkets kanske främsta fördel att kommunicera företagets övergripande strategi.

4.4.4 Sandvik Coromants historia och varumärkeshistoria

Sandvik Coromant har sitt ursprung i Sandvikkoncern som grundades 1862. Sandvik Coromants egna historia tar sin början på 1940-talet då Sandvik såg stora möjligheter med hårdmetall. 1942 startades en avdelning för hårdmetallverktyg. Varumärket Coromant registrerades och tio år senare resulterade utvecklingsarbetet i den första produktionsanläggningen i Gimo. Sandvik Coromant har under många år varit en särskilt lönsam del av Sandvikkoncernen. Kontinuerlig utveckling av verktyg och produktionsmetoder har gett nyskapande lösningar för verkstadsföretagen. Sandvik Coromant stoltserar med att de investerar dubbelt så mycket i forskning och utveckling som branschgenomsnittet och det är svårt att inte dra slutsatsen att det har lönat sig i och med deras marknadsledande position.

Varumärket Sandvik Coromant är ett undervarumärke till Sandvikgruppen och detta syns mer än tydligt i den grafiska utformningen av de två varumärkena. De två grafiska identiteterna är snarlika, förutom att Sandvik Coromant har tillägget Coromant under Sandvik samt att Sandviks färger är blått och vitt när Sandvik Coromants färger är gult och rött. Dessa färger är väldigt viktiga för Sandvik Coromant som framgångsrikt använt dem under 70-talet i deras ”experten med gula verkstadsrocken”-koncept, där själva

⁵⁷ För en kort presentation av Sandvik Coromant se Appendix 8.2.2.

färgen på rock han blivit en symbol för den support och stöd som Sandvik Coromant står för, som under de senaste åren har återuppväckts med stor framgång.

4.4.5 De senaste åren med Sandvik Coromant

Jenny Fredriksson vittnar om en förändrad inriktning på kommunikations- och varumärkessidan på Sandvik sedan slutet på 90-talet då man bland annat inriktade sig på att bli mer enhetliga och mindre ”spretiga”. Innan hade man gjort större satsningar på enskilda områden eller produkter men inte tagit något samlat grepp. Hösten 2001 inleddes ett samarbete med Borgströms Reklambyrå, då Ylva Ronzier arbetade med Sandvik Coromant. Uppdraget var då att ”skapa en helhetskommunikation som stärker varumärket”.⁵⁸ Detta samarbete avslutades hösten 2005. En stor del av det arbete som Borgströms samarbetade med företaget kring var att samla ihop varumärket på en global nivå rent grafiskt men samtidigt även arbeta innehållsmässigt.

4.4.6 Sandvik Coromants varumärke idag

Sandvik Coromant är idag det marknadsledande varumärket för tillverkning av verktyg för skärande bearbetning, detta innefattar svarv-, fräs-, och borrarprodukter. De produkter som Sandvik Coromant levererar är inte stora utgiftsposter hos deras kunder. Verktygskostnaden utgör ca 3-5% av den totala produktionskostnaden men har en stor påverkan på slutresultatet. Genom att använda och applicera verktyg på rätt sätt kan kunder öka sin produktivitet och lönsamhet och åstadkomma markanta kostnadssbesparingar. Jenny Fredriksson berättar att Sandvik Coromant upplevs som ett tryggt företag, de är säkra och levererar hög kvalitet. Sandvikgruppen tar hand om investerarrelationer, vilket gör att Sandvik Coromant inte behöver arbeta direkt med varumärket mot Investor Relations. Sandvik Coromant står för högkvalitativ service och produkter, en leverantör som hjälper kunderna med produktiviteten och lönsamheten. Företaget kan ta ut en prispremie mot marknaden tack vare det starka varumärket som del av ett starkt erbjudande.

4.4.7 Varumärkesarbete på Sandvik Coromant

Varumärkesarbete är enligt Jenny Fredriksson att ta fram strategier och att se till att de efterlevs samt att de fungerar. Detta kan vara huvudstrategier men också sådana som prisstrategier. Vilka dessa är och hur de implementeras talar till omvärlden. Varumärkesarbete består också av att det externa som kommuniceras utåt måste stämma med det interna hur det ser ut inom organisationen. Varumärkesarbete innebär till viss del att man måste ”leva” företagets strategier, för att påverka varumärkets styrka ute på marknaden, det ”egentliga vaumärket”. Varumärkesarbetet är till viss del att kommunicera till medarbetarna företagets strategier, så att de för det första *har möjlighet* att arbeta i enlighet med detta och för det andra *vilja* arbeta i enlighet med detta. Varumärkesarbete är att man bygger varumärket, och att allt det interna arbetet blir en del av varumärket, en del av symbolen. Tidigare skulle den här synen på varumärken inte varit möjlig i denna utsträckning, för då var företagets strategier en hemlighet som tillhörde ledningen berättar Fredriksson. Idag är det i stället för hemlighållande, en viktig målsättning att nå ut med kommunikationen, strategin och varumärkesidentiteten. Sandvik Coromant jobbar mycket in-house med kommunikation men tar även in konsulter då det behövs ytterligare förstärkning.

4.4.8 Bakgrund till varumärkesarbetet

Då Sandvik Coromant startade 1942 togs det stora kliv i produktutvecklingen vilket kunde skapa konkurrensfördelar som gällde i 5-10 år, och då spelade produktprestandan en mer central roll. Nu är tiderna annorlunda i globaliseringens tidevarv, och produktutveckling drivs snabbare och konkurrenterna kopierar snabbare olika erbjudanden, och då blir det viktigare att addera mervärden till sitt erbjudande i

⁵⁸ Borgströms hemsida, <http://www.borgstroms.se/sandvik1.htm>, 15-12-2006.

form av service, produktutveckling och kompetens, och för att skapa och förmedla dess värden behövs varumärket som verktyg i allt större grad.

4.4.9 Faktiska uttryck för varumärkesarbetet

Det finns många exempel på aktivt varumärkesarbete hos Sandvik Coromant. Jenny Fredriksson redovisar under intervjun en lojalitetsmodell som används för att analysera företagets målgrupp. Målgruppen delas upp i fem olika delgrupper beroende på grad av hängivenhet. Denna uppdelning används för att kunna resonera om vilka som ska nås, hur de ska nås, det ger helt enkelt en grund att resonera utifrån varumärkets styrka och för vad som ska göras, däribland hur man kan effektivare använda varumärket för att kommunicera.

Varumärkesarbetet har också inneburit ett omfattande arbete med produktportföljsreduktion. Vid en tid hade Sandvik Coromant ett 80-tal olika varumärken, vilket ur kommunikativ synvinkel var olämpligt. Inom produktportföljen har man även jobbat mycket med hierarkin och nya produkter. Detta för att både kunder och Sandvik Coromant ska lättare, snabbare och enklare förstå det utbud som Sandvik Coromant har. Ett exempel på detta är CoroMill Plura, olika delar av namnet anger tillhörighet likt naturvetenskapens system för artbenämningar.

Detta har med tiden blivit mer och mer utvecklat. Detta arbete ligger även nära det som har är CoroPak. Eftersom Sandvik Coromant har väldigt många produkter och dessa hela tiden utvecklas, kommer det ut en ny produktkatalog varje halvår med ungefär 2500 artiklar. I en sådan mängd produkter är det särskilt viktigt att nya produkter presenteras och lanseras på ett likartat sätt. CoroPak är förutom själva produktkatalogen den process enligt vilken man lanserar nya produkter på Sandvik Coromant. Den innehåller instruktioner för paketering, namngivning, produktbladsinformation, för att hålla ordning och främja det övergripande varumärket Sandvik Coromant.

I och med dessa ändrade rutiner för varumärkeshierarkierna har man även nya rutiner för varumärkesfrågorna. Numera måste Magnus Holst, chef för Business Intelligence, godkänna nya produktnamn och det är även han som därefter styr var den nya produkten ska hamna någonstans i varumärkeshierarkien. Ett annat uttryck för varumärkesarbetet är att man har börjat vara aktiv tidigare i produktutvecklingsprocessen, så att den kommunikationsdelen (namn- och säljegenskaper) "ägs" från början av kommunikationsavdelningen. Eftersom Sandvik och Sandvik Coromant är äldre företag finns det redan många traditioner och vanor för hur saker ska göras, och därför är det viktigt i fall man ska ta tag i och ha inflytande över processer att varumärkesarbetet förklaras och finns med från start.

Med Borgströms ankomst började man bland annat arbeta med att utforma ett nytt visuellt koncept. Ett kommunikativt bildspråk lanserades för att tilltala mer abstrakta och "mjuka" värden. Jenny Fredriksson förklarar också att inspirationen för deras marknadskommunikation kommer mycket från konsumentensidan bland annat bilbranschen, eftersom konkurrenterna inte är särskilt nydanande eller innovativa. Målgruppen för traditionell bilreklam stämmer väl med de som beslutsfattare hos Sandvik Coromants kunder; teknikintresserade, medelålders män.

Med Sandvik Coromants mässnärvaro håller företaget på och testat sig fram till nya grepp. Senast var satsningen på mässan IMTS i Chicago 2006. Mässor är ett viktigt forum för Sandvik Coromant eftersom det samlar många i branschen under ett och samma tak. Denna mässa satsades extra mycket på, det kom direktiv från Business Intelligence och Sandvik Coromant USA. Man använde sig av ett helt annorlunda tankesätt för att förbereda den här mässan, och utgick ifrån en kommunikativ ansats. Montern och utställning skulle ha en story, den skulle vara unik, och den skulle uttala Sandvik Coromants unika säljpoänger. Man skulle stimulera media och pr genom särskilt pressevent med informationsmaterial

baserad på monterns tema. Det producerades en film som skulle följa monterns budskap. Dock är denna typ av satsning undantaget på Sandvik Coromant; eftersom de enskilda dotterbolagen sitter på den huvudsakliga kommunikationsbudgeten är satsningar av det här slaget ovanliga. Jenny Fredriksson berättar att det därför är svårt att resonera kring hur mycket det satsas på företagets varumärkesarbete men tillägger att denna satsning har banat väg för förändringar i hur moderföretaget och dotterbolagen samverkar i varumärkesfrågor.

4.5 FALLFÖRETAG 3: AGA⁵⁹

4.5.1 Intervju med Catarina Hägglund

Catarina Hägglund är Regional Manager Marketing Communications. Hon är ansvarig för AGA externa kommunikation och arbetar nära internkommunikationsansvarig och kommunikationschefen. Catarina Hägglund har arbetat på AGA sedan 2001. Dessförinnan det så jobbade hon hos Ericsson med mobiltelefoni.

4.5.2 Catarina Hägglunds syn på varumärken

Catarina Hägglund är tydlig och kortfattad när hon definierar ett varumärke. ”Ett varumärke är den bild någon person eller grupp har av någonting, dig eller ditt företag.”

4.5.3 Varför är varumärken viktiga? Varumärket AGA

Tillståndet för varumärket AGA beskriver Catarina Hägglund som starkt, framför allt då på de marknader där det fortfarande är verksamt, det vill säga Norden, Baltikum och Sydamerika. Varumärkets styrka är att det är välkänt på sina marknader och att det har en positiv klang. Varumärkets svaghet är att det är lite diffust exakt vad det står för. Några argument som fördes fram för varför det är bra med ett starkt varumärke är att det öppnar dörrar. Framför allt i Norden öppnar det dörrar och i en industriell miljö är det viktigt kunna nå målgruppen. I Norden är också styrkan i varumärket varierande men inte alldeles har oväntat är AGA starkt i Sverige, där företaget är en del av industrihistorien medan i Danmark är betydligt lägre. Varumärket AGA är starkt också rent marknadsmässigt, vilket är tydligt i företagets prispremie. Även det begränsade användandet av AGA-varumärket i konsumentsammanhang i Sverige, har varit populärt. Rekrytering är ett annat område för varumärkesverkan, och det är också personalavdelningen som annonserar mest publikt i media.

4.5.4 AGA:s historia och varumärkeshistoria

År 2000 köptes AGA upp från Stockholmsbörsen av den tyska koncernen Linde. Detta har inneburit stora förändringar för AGA som företag. Dess situation liknar på ett vis nu Sandvik Coromants eftersom man inte behöver möta börsen direkt utan är lite ”skyddad” från investerarna och inte behöver jobba med Investor Relations själva. Även den strategiska situationen blev i ett slag förändrad; AGA är numera verksamt i Norden och Baltikum och Sydamerika. I Europa och övriga världen, finns det ett antal andra varumärken inom Lindekoncernen. Främst är Linde-varumärket från Tyskland som har ersatt varumärken i andra länder. Den nya situationen påverkar i allra högsta grad vilka möjligheter som finns för varumärkesarbete hos AGA som del av Lindekoncernen. Sedan några år tillbaka är Dr. Wolfgang Reitzler koncernchef på Linde. Han har banat väg för att prioritera varumärkesarbete i allt högre grad, och detta har varit något nytt inom industrikoncernen. År 2006 köpte Lindekoncernen även BOC Edwards, ett brittiskt industrigasföretag, och har därmed blivit en ännu större aktör. Under den senaste tiden har Linde inte gjort någon hemlighet av att man ska utvärdera AGA-varumärkets framtid.

⁵⁹ För en kort presentation av AGA se Appendix 2.

4.5.5 Varumärkesarbete hos AGA

Enligt Catarina Hägglund inbegriper varumärkesarbete väldigt mycket och egentligen ”allt som vi gör här på AGA”. Hennes beskrivning sträcker sig från företagets ledning till lastbilschaufförerna som kör företagets leveranser. Hägglund tillägger att det är faktiskt chaufförerna som har tätast kontakt med kund, mer än säljarna och ledningen och de blir i sin tur viktiga imagebärare för AGA och dess varumärke. Varumärkesarbetet innefattar allt företaget levererar från produktfunktionalitet till service. Hägglund sammanfattar det med: ”Hur vi agerar, hur vi gör. Allt kommunicerar.” Varumärkesarbete grundar sig på varumärkesplattformen som i sin tur består av ett antal olika grundidéer. Vad är varumärkets värderingar? Hur vill vi uppfattas? Hur agerar vi mot olika grupper? På ett industriellt företag handlar det mycket om att internt utveckla den begreppsapparat som man talar kring varumärket enligt Hägglund. Det är en ständig och kontinuerlig utbildningsprocess som måste drivas av de varumärkesansvariga. Detta interna arbete har gjort att Hägglund numera internt kunnat samtala om varumärket med andra avdelningar och även inneburit att övriga organisationen ser kommunikationsavdelningen som en naturlig ”speaking partner” i varumärkesfrågor.

Något som Catarina Hägglund använde som ett tillfälle för att främja varumärkesarbetet var AGA:s 100-årsjubileum. Enligt hon var förberedelserna det betydande varumärkesarbetet. Catarina tog möjligheten att i förberedelserna till kampanjen resa runt till många av AGA:s olika anläggningar bland andra Oxelösund, SSAB Kiruna, Luleå, Halmstad. Dels för att få tala om varumärket AGA men också för att få lyssna på medarbetarna berätta om varumärket AGA. I allt tal om B2B-företag blir det lätt att glömma bort att det alltid är människor involverade berättar hon. Hägglund hade fått i uppdrag att föreslå vad som skulle göras vid jubiléet, och att genomföra detta, men använde tillfället även till varumärkesarbete.

Catarina Hägglund säger själv att det finns en uppfattning på AGA som hon uttrycker ”ni på kommunikation tar hand om varumärket”. I anslutning till detta kommenterar Hägglund att det är lättare att styra över ett konsumentvarumärke än ett industriellt eftersom butiksmiljöer och paketering är lättare att kontrollera och styra än när två organisationer bestående av individer ska interagera.

En del av varumärkesarbetet på AGA går som väntat ut på att mäta varumärkets olika egenskaper hos olika kundgrupper. Tidigare undersökningar har gjorts mer eller mindre sporadiskt utan någon övergripande strategi bakom dem enligt Hägglund. AGA använder sig också av fokusgrupper när det gäller att ta reda på och uppskatta värdet och styrkan i varumärket. I och med att Linde utvärderar varumärket AGA har man försökt mäta varumärkets värde. Avslutningsvis förklarar Catarina Hägglund att det svåraste med varumärkesarbetet är att få de olika punktinsatserna, brand books, internutbildning, etc., att bli en del av en långsiktigare och mer genomgripande strategi.

4.5.6 Det svåra med att vara både AGA och Linde samtidigt

AGA:s framtid som varumärke kommer att beslutas under hösten 2006. Catarina Hägglund misstänker att det sannolikt kommer att bli så att Linde blir det nya varumärket även för Norden, Baltikum och Sydamerika. Detta skulle vara i linje med den vision om ett starkt internationellt varumärke som Dr. Reitzler har uttalat. Catarina Hägglund tillägger också att Dr. Reitzler, koncernchef på Linde, kommer tidigare från läkemedelsbranschen och har tydligt förklarat att han vill utveckla kommunikationens roll på Linde.

Ett namnbyte är ett naturligt steg om man ser till det gemensamma kommunikationskonceptet. De har även samma corporate slogan ”Ideas become solutions”. Grafiskt och färgmässigt skiljer sig dock de två tydligt åt; Linde har blått som färg medan AGA har rött. Så det som återstår och fortfarande skiljer dem åt är det grafiska uttrycket, skilda organisationer, samt den historia och associationer som finns hos olika kundmålgrupper.

Under de år som AGA existerat som ett varumärke inom Lindekoncernen har man utvecklat arbetssätt för att det ska fungera så bra som möjligt. I varumärkesportföljen har man egentligen samma produkter och dessa produkter heter samma sak hos de båda företagen. Exempelvis, AGA Odorox och Linde Odorox, luksatt syrgas, och nya produktnamn ska i första hand vara globala.

4.6 FALLFÖRETAG 4: KONECRANES⁶⁰

4.6.1 Intervju med Franciska Janzon

Franciska Janzon är Manager Corporate Branding and Communications, på Konecranes. Janzon har jobbat på Konecranes i sju och ett halvt år, alltså sedan 1999. Fram till för ungefär ett år sedan jobbade hon som Manager – Investor Relations and Corporate Communications. Innan den genomgick hon traineeprogrammet på MeritaNordbanken.

4.6.2 Franciska Janzons syn på varumärken

Franciska Janzon inleder sitt svar med att säga att ”branding” och varumärkesarbete är fortfarande nytt för henne då hon tidigare jobbade främst med Investor Relations. Hon förklarar att hon gör en viss skillnad mellan orden brand och varumärke, ordet brand har laddats med en mer omfattande betydelse medan ordet varumärke har en mer fysisk betydelse. Ordet brand är ett paket av logotyp, budskap, och en upplevelse man vill skapa.

4.6.3 Varför är det viktigt med varumärken?

Franciska Janzon framhåller ett antal skäl till att varumärken är viktiga. Främst är att det kan skydda från konkurrenter och göra företagets försäljning mindre känsligt för variation. Varumärket kan även skapa utrymme för prishöjningar. Företaget kan ha det lättare att klara misstag och kriser, i och med att man har byggt upp ett förtroendekapital. Varumärket kan även uttrycka och skapa förtroende. En viktig fråga som varumärket spelar en roll i är förmågan att attrahera anställda. För Konecranes är detta särskilt viktigt eftersom de ingenjörer de vill anställa är samma ingenjörer som Nokia är intresserade av, vilket beror på att dagens kranar bygger mycket på elektronik och mjukvara. Varumärket spelar också roll för de anställda, det stärker företagets självkänsla om de är kända och respekterade i samhället. Varumärket spelar också en roll på de finansiella marknaderna, där Konecranes har gjort sig ett eget namn på den finska börsen. Alla dessa olika arenor är en del av varför det är viktigt med varumärket för ett företag som Konecranes.

4.6.4 Konecranes varumärkeshistoria

Konecranes har sitt ursprung i den finska industrikoncernen Kone. Kone etablerades 1910, och kranverksamheten startades 1933. Kranverksamheten växte sig stark under efterkrigstiden. Serviceeran för Konecranes verksamhet inleddes 1962 då företagets första Preventive Maintenance Contract signerades. Konecranes som självständigt företag etablerades då Kone Corporation, listat på Helsingforsbörsen, avyttrade ett antal affärsområden som inte tillhörde företagets kärnverksamhet, till privat ägande 1994 i Industri Kapitals regi. 1996 listades företaget KCI Konecranes International på Helsingforsbörsen. Företaget har vuxit starkt genom förvärv och organisk tillväxt och har idag cirka 10% av världsmarknaden. KCI Konecranes International hette koncernvarumärket fram till september 2006 då företaget ändrade namn till endast Konecranes.

4.6.5 Konecranes och varumärkesarbete

Konecranes är ett ungt varumärke, företaget har endast existerat som självständig enhet sedan 1994, och har därmed inte en särskilt lång självständig varumärkeshistoria. I början på dess självständiga tid var ett

⁶⁰ För en kort presentation av Konecranes se Appendix 2.

stort fokus för varumärket att företaget inte skulle blandas ihop med moderföretaget KONE Corporation, därför valdes förkortningen KCI med tillägget Konecranes International. Konecranes koncernen har haft en logotyp som har bestått av ett grafiskt uttryckt KCI som sedan följts av Konecranes. Till detta koncernövergripande varumärke kan tilläggas de många undervarumärken som Konecranes har i sin produktportfölj. I och med de många förvärven företaget gjort finns det också många olika varumärken, som spelar olika typer av roller gentemot de olika marknaderna och gentemot koncernvarumärket Konecranes. Det finns varumärken som endast är aktiva i vissa länder som till exempel Verlinde i Frankrike och sedan finns det de som endast tillhandahåller en viss typ av produkt till exempel SMV Lifthucks. SMV Lifthucks köptes upp av Konecranes 2004 och kommer att försvinna som varumärke och ersättas med Konecranes.

Sedan september 2006 har en ny grafisk identitet som endast består av ordet Konecranes lanserats. Denna grafiska förändring är konsekvensen av ett varumärkesarbete som påbörjades hösten 2005, och som nu håller på att implementeras. Pekka Lundmark har sedan han tillträdde som vd fört fram varumärket och varumärkesarbetet som ett viktigt arbetsområde. Detta har följts av att han anställde Mikael Wegmüller som Marketing & Communications Director, med bakgrund från reklambyråvärlden. Marketing & Communications Director är även en ny benämning på positionen som på ett sätt likt förändringen i Alfa Laval indikerar även det ett ökat fokus på kommunikation och varumärket. Detta utmynnade sedan i att man under hösten 2005 anlätade Grow Partners i Stockholm för att hjälpa Konecranes förnya och förstärka sitt varumärkeskoncept. Grow Partners har jobbat med svenska företag som Electrolux och Assa Abloy. Grow Partners har under sitt arbete hjälpt Konecranes att definiera fram varumärkets identitet och etablera ett antal varumärkesprinciper som ska vara ledstjärnor för Konecranes varumärkesarbete men även genomsyra organisationen i stort. En viktig del av varumärkesarbetet var också att företaget tvingades revidera sin varumärkeshierarki samt att ta fram ett antal målsättningar för hur denna ser ut.

Idag är Konecranes ännu mitt uppe i den varumärkesförnyelse som lanserades september 2006, och Franciska Janzon säger att hon tror att varumärkesövergången kommer att vara helt genomförd om två till tre år. Varumärkesarbete är för henne tätt förknippat med de engelska termerna brand management och branding. Varumärkesarbete innebär på en strategisk nivå att man behöver ta fram gemensamma regler och instruktioner för hur man ska sköta varumärket. Det behövs också gemensamma verktyg för hur man ska uppnå varumärkesidentiteten. Varumärkesarbetet på ett företag som Konecranes bygger mycket på varumärkesskolning och internkommunikation eftersom varumärkesarbetets framgång i slutändan hänger på medarbetarna.

4.6.6 De faktiska uttrycken för varumärkesarbetet

Tidigare har man inte på Konecranes haft ett samlat grepp om varumärkesarbetet. Ett konkret tecken på att företaget ville inleda ett aktivt varumärkesarbete var att man anlätade Grow Partners varumärkesbyrå. I den varumärkesrevision som man anlätade Grow Partners att göra kom det fram en del information om varumärket som inte var känt för Konecranes. Undersökningen visade att medan personalens åsikter var relativt välkända, var det en hel del nytt som kom fram om deras kunder och kundernas åsikter. Utöver de resultat som man har fått in genom varumärkesrevisionens arbete, så har företaget en stor kunskapsbas om sina marknader och sina kunder genom det faktum att många anställda på Konecranes har varit på företaget i ett stort antal år.

Varumärkesrevisionen har även inneburit att man har analyserat Konecranes varumärkeshierarki och numera kan resonera på ett mer medvetet sätt kring dess uppbyggnad. Tidigare rådde oftast en situation där de olika varumärkena sköttes var för sig och det varumärke som inte fick någon särskild uppmärksamhet var moderföretagets Konecranes. Franciska Janson uttrycker det så här: "Konecranes har varit skomakarbarnet som inte haft några skor." Men även på produktnivå har arbetet med en helhetsbild

av varumärkesportföljen, visat att det finns mycket att göra även på produktnivå. Ett tydligt exempel på det här är situationen med en av Konecranes nyaste produkter, CXT. Det är en produkt som kan ta lyft på 80 ton, innehåller 11 patent, är nytänkande i sin design och innebär en rad förbättringar för kunden, som till exempel mindre slitage, enklare underhåll, etc. Det har annonserats mycket kring produkten och det har skrivits en del i branschpress också. Men, många gånger har det inte varit framträdande att det är Konecranes produkt. Det är en stor miss att inte ha ett namngivningssystem som knyter an till moderorganisationen på ett tydligt sätt, för att Konecranes ska få ut så mycket som möjligt av sin satsning.

Något som också ska förbättras i samband med det nya varumärket är att Konecranes grafiska uttryck och namn ska användas på ett standardiserat sätt enligt Janzon. Tidigare har det varit "lite hur som helst" med hur den skriftliga och visuella kommunikation har utformats enligt Janzon, vissa har benämnt företaget Kone, andra har kallat det för KCI, och det har endast vid huvudkontoret som man har använt sig av det officiella namnet KCI Konecranes International. En utmaning som Konecranes återkommande står inför är att företaget är verksamt i hela världen och företaget behöver utveckla en struktur som gör det möjligt att bättre styra brandimplementeringen centralt även om det praktiska arbetet sker på lokal nivå. Därför hoppas företaget att arbetet med framtagandet av varumärkesprinciper och deras användande kan hjälpa att skapa och stödja en mer enhetlig företagskultur. Samtidigt som de olika dotterbolagen har stort eget ansvar ska varumärket förhoppningsvis bli ett sätt på att hålla samman företaget i hela världen.

De resurser som avsätts för varumärkesarbete har enligt Franciska Janzon ökat under varumärkesrevisionen, men hon tillägger att förhoppningen är att man kanske till och med kan minska sina kommunikationskostnader i fall arbetet lyckas väl. Den budget som läggs på kommunikation bestäms annars i ett resonemang som framförallt tar sin utgångspunkt i vilka kostnader man har haft föregående år. Marketing & Communicationschefen Mikael Wegmuller koordinerar alla marknadsföringsbudgeter inom koncernen och har en egen budget som inkluderar de koncernövergripande projekten inom Corporate Marketing and Communications.

Varumärkesrevisionen har även inneburit att man har startat en kommunikationsnätverk på internationell nivå samt att man också har startat en "brand board" sedan september 2005 där alla affärsområden finns representerade samt Forskning- och Utveckling- såväl som Human Resource-avdelningen.

De olika kommunikations- och säljkanalerna som Konecranes jobbar genom är också en del av varumärkesarbetet. Mässor är, liksom för andra industriföretag, ett viktigt forum där många i branschen samlas. Här har det tidigare inte förekommit någon särskild samordning, Franciska förklarar att kanske har de haft en kontinuitet från ett år till ett annat på en och samma mässa men annars har det inte funnits någon central samordning. Word-of-mouth eller när kunder eller andra talar om Konecranes känner företaget till som viktig kanal och här förväntas varumärke och rykte spela en roll. Branschtidningar är inte något som företaget tidigare har satsat på i någon större utsträckning. Konecranes jobbar även med att försöka utveckla it-teknologier kring att visa upp produkterna via företagets hemsida genom moderna lösningar, som till exempel utvecklingen av 3-D visningen av deras produkter. Franciska Janzon har här att tillägga om varumärkesarbetet att "det ska vara smart och samtidigt långsiktigt, och inte bara trendigt" och kommer in på något som generellt skiljer konsument- och industriella marknader, tidshorisonten. På industriella marknader verkar generellt gälla att det är längre perspektiv som gäller.

5 Analys

Uppsatsens analys inleds med att jämföra den teoretiska valde definitionen av varumärkesarbete med de uttryck för industriellt varumärkesarbete som framkommit vid fallstudien. En bedömning om huruvida fallföretagen har bedrivit industriellt varumärkesarbete tillsammans med ett resonemang kring vilken omfattning och intensitet detta arbete har haft görst. Detta resonemang leder i sin tur vidare till frågan vad som orsakar detta. Ett förslag till en modell för att förklara de faktorer som driver det industriella varumärkesarbetets potential presenteras. Denna modell sätter i sitt sammanhang tre teman av särskild relevans för industriellt varumärkesarbete vilka framträtt i den här uppsatsens empiriska studie. Slutligen diskuteras vad undersökningens resultat ger för indikation kring industriellt varumärkesarbete och dess utveckling.

5.1 INDUSTRIELLA VARUMÄRKEN OCH INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE

Som ett första steg i uppsatsens analys bedöms om de undersökta företagen faktiskt har ägnat sig åt ett aktivt varumärkesarbete enligt uppsatsen definition. För att ägna sig åt varumärkesarbete i denna vidare bemärkelse presenteras ett antal kriterier i teoriavsnittet. Som en första premiss måste företaget ha en utvecklad syn kring varumärken. Därutöver måste företaget uppfylla de kriterier som presenterades i teoriavsnittet. Dessa är:

1. att företags varumärke måste ha urskilj- och särskiljbara beståndsdelar, detta i form av ett namn, grafisk identitet, och/eller andra unika drag
2. att företaget måste ha en strategi för varumärket, och att denna strategi bygger på varumärkets identitet.
3. att strategin också måste omsättas i praktiken

5.2 ETT AKTIVT VARUMÄRKESARBETE?

Inledningsvis kommer en diskussion kring fallföretagens grad av varumärkesarbete att redovisas och presenteras.

5.2.1 Fallföretag 1: Alfa Laval

Företaget Alfa Laval har dels ett särskiljande namn och även en logotype och dessa har varit i aktivt bruk sedan den nya identiteten lanserades 2000. Alfa Laval har en strategi för varumärket som utgår från varumärkets identitet, vilket också framkommer i fallstudien. Strategin för Alfa Laval är att sträva efter varumärkesidentiteten samtidigt som all kommunikation på företaget ska sträva att hålla samman varumärket. Alfa Laval genomför även denna strategi i praktiken, och många åtgärder vittnar om detta, bland annat att företaget aktivt jobbar med varumärket med sina chefer, att de numera har *en* kundtidning i stället för 25. De driver varumärkesidentiteten genom sin marknadskommunikation, till exempel den innovativa annonsen med en tomat med ett blixtlås för att illustrera vad Alfa Laval kan bidra med, och slutligen att de driver detta arbete långsiktigt, eftersom samma annonskampanj används än idag sex år senare. Sammantaget tyder detta på att Alfa Laval bedriver ett aktivt varumärkesarbete.

5.2.2 Fallföretag 2: Sandvik Coromant

Sandvik Coromant har ett eget namn och en egen grafisk identitet, men dessa har båda starka kopplingar till modervarumärket Sandvik, dels genom att namnet till hälften består av moderföretagets och dels även genom att den grafiska identiteten är densamma som moderföretagets förutom att Coromant är tillagt. Det som är tydligast särskiljande är färgskillnaden gult och rött i stället för blått och vitt. Detta innebär att företaget inte helt och hållet styr över sitt varumärke, eftersom båda företagens handlingar kommer att associeras till de andra.

Beträffande det andra och tredje kriteriet finns det ett antal bevis för att man har en strategi och att man arbetar för att implementera den. Strategin är utarbetad i den id-manual som togs fram tillsammans med Borgströms. Tecken för att denna strategi omsätts i praktiken är flera. Bland dem återfinns företagets arbete med varumärkesportföljen och varumärkeshierarkin, arbetet med att skapa en mer enhetlig extern och intern kommunikation, och även strävandet att använda annat än produktbilder i sitt kommunikationsmaterial. Sandvik Coromant ägnar sig åt ett aktivt varumärkesarbete, men med något mer begränsade ramar än Alfa Laval.

5.2.3 Fallföretag 3: AGA

AGA har en egen grafisk identitet, men den styr dock inte över andra delar av varumärket eftersom företaget ska använda sig av samma slogan som moderföretaget Linde. Företaget är samtidigt tvunget att följa den strategi som Linde förmedlar, så företaget har en strategi dock är det inte dess egen. Vad gäller det tredje kriteriet, arbetar företaget aktivt med olika varumärkesuttryck såsom kundtidningen, internt arbete med att förbättra organisations förståelse för varumärken och kommunikation. Övergripande finns det belägg för att även AGA ägnar sig åt varumärkesarbete men dess ramar är kraftigt begränsade.

5.2.4 Fallföretag 4: Konecranes

Konecranes har en egen varumärkesidentitet. Tidigare risk för sammanblandning med det tidigare moderföretagets KONE Corporations verksamhet är idag svag. Företaget har nyligen genomfört en varumärkesrevision och är i färd med att genomföra de åtgärder som revisionen presenterade. Tydligaste åtgärd är den nya grafiska identiteten i bruk sedan september 2006. Företaget har etablerat en Brand Board, för att aktivt bevaka varumärket, ett antal varumärkesprinciper har tagits fram för att vägleda medarbetarna, och företagets varumärkesportfölj har också blivit en medveten del av företagets varumärkesstrategi. De många olika åtgärder som Konecranes genomför i dagsläget och deras motiv till dessa tyder på att ett aktivt varumärkesarbete bedrivs, dock är det för tidigt att säga om de lyckas befästa detta arbete i företaget eller om det slutar vid det grafiska.

5.3 INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE I FÖRÄNDRING?

Det som har framkommit från de fyra fallföretagen är att det hos samtliga företag har skett och håller på att ske en tydlig förändring inom synen på industriellt varumärkesarbete. Själva varumärkesarbetet har också förändrats hos dessa fyra företag men i olika stor utsträckning. Detta tillsammans med den bedömning från de ämneskunniga intervjuerna tyder på att det industriella varumärkesarbetet håller på att utvecklas och genomgå en förändring. Denna förändring tillsammans med den variation i omfattning och intensitet av det studerade industriella varumärkesarbetet, gör det särskilt relevant att försöka förstå de faktorer som driver utvecklingen av industriellt varumärkesarbete och gör företeelsen särskilt aktuell idag. Efter en inledande diskussion i nästa avsnitt presenteras ett förslag till en modell för att förklara vad som driver utvecklingen av industriellt varumärkesarbete.

5.4 OLIKA OMFATTNING OCH INTENSITET AV VARUMÄRKESARBETE

Efter att ha bedömt de fyra fallföretagen var för sig kan det vara intressant att jämföra deras varumärkesarbete. Det företag som har drivit varumärkesarbetet längst är Alfa Laval, dels genom den i sammanhanget långa tidsperiod sedan varumärkesarbetet på allvar startade och dels genom dess stora omfattning och höga intensitet. Det företag som driver sitt varumärkesarbete i minst omfattning och intensitet är AGA, men detta beror i huvudsak på företagets position i Lindekoncernen. Företaget driver ändå varumärkesfrågan förhållandevis starkt, men det är svårt att göra mer då Linde bestämmer. Sandvik Coromant har utvecklat sitt varumärkesarbete en hel del på senare tid, men företaget har ändå inte nått lika långt som Alfa Laval, dels på grund av en organisatorisk prioritering, hur högt upp på dagordningen som varumärket står och representeras inom organisationen, men även i vilken utsträckning man ägnar sig

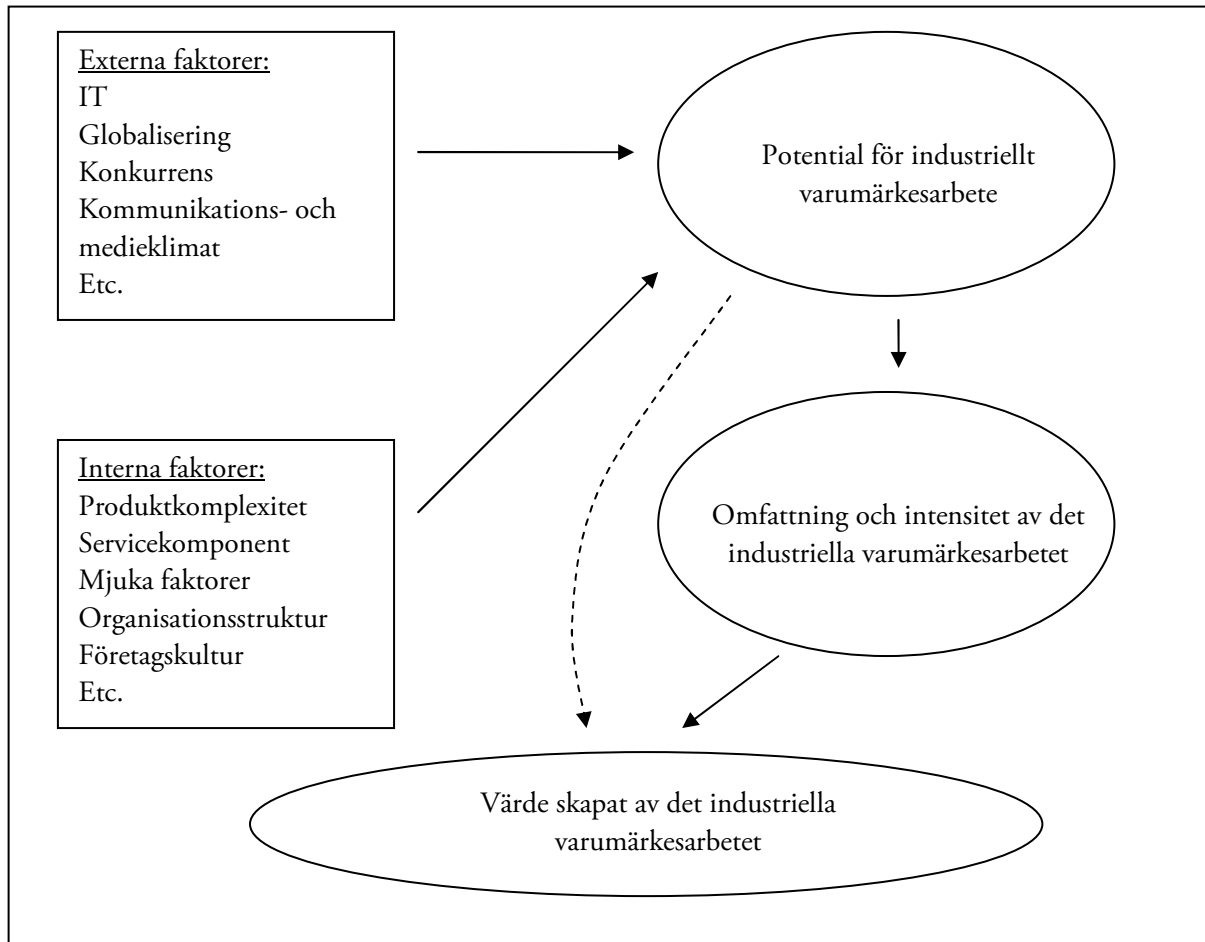
åt varumärkesarbete på Sandvik Coromant. All kommunikation är till exempel inte samlad under en person liksom hos Alfa Laval med Peter Torstensson.

I fråga om vilken grad av varumärkesarbete som Konecranes har lyckats åstadkomma, blir bedömningen en annan. Det är för tidigt att utvärdera deras påbörjade varumärkesarbete och hur framgångsrikt det blir. De har ett ambitiöst program, men det är lätt att genomföra de enklare stegen. Därefter kommer det att bli en fråga om kontinuitet och fortsatt arbete med det som är svårare att fånga upp, nämligen interna attityder och vanor. I jämförelsen mellan Alfa Laval och Sandvik Coromant, måste det också nämnas att varumärkesarbetet måste utformas efter varje enskilt företags behov och den mindre utsträckningen i vilken Coromant bedriver varumärkesarbete är kanske likväl det som är bäst för Sandvik Coromant. Liksom det står i Anderson & Narus: "Your brand strategy should support your business strategy."⁶¹ Övergripande kan man konstatera att hos dessa fyra företag har varumärkesarbetet verkligen utvecklats och fördjupats under de senaste åren, och enligt dessa vittnesmål såväl som de från Ylva Ronzier och Olle Söderberg förefaller detta vara ett aktuellt utvecklingsområde.

5.4.1 Orsaker till olika omfattning och intensitet på industriellt varumärkesarbete

De fyra fallföretagen visar att industriellt varumärkesarbete bedrivs olika, både i omfattning och intensitet. Alfa Laval ägnar sig exempelvis åt många olika aktiviteter i sitt varumärkesarbete, och jobbar även intensivt med dessa. Ett bra exempel är Alfa Lavals interna varumärkesarbete där Alfa Lavals chefer utvärderas utifrån varumärkesprinciperna. I jämförelse ägnar sig inte AGA åt industriellt varumärkesarbete i varken samma omfattning eller intensitet. Vad är orsaken till dessa skillnader i varumärkesarbete? Nedan presenteras författarens resonemang kring denna fråga och resonemangen bakom författarens förslag till modell för faktorer som driver det industriella varumärkesarbetets potential.

⁶¹ Anderson & Narus 2004, s. 159.



Figur 4: Modell för faktorer som driver det industriella varumärkesarbetets potential.

I figuren ovan presenteras ett förslag till en modell som kan förklara potentialen för industriellt varumärkesarbete. De förklarande variablerna är de externa och interna faktorer och det är deras sammanvägning som utgör förutsättningarna för det industriella varumärkesarbetet vilka i sin tur ger potentialen för det industriella varumärkesarbetet. Potentialen utgör gränsen för meningsfullt industriellt varumärkesarbete och den utgör även indirekt gränserna (representerat med den streckade pilen) för det möjliga värdet av företagets varumärkesarbete.

Det som avgör omfattningen och intensiteten i varumärkesarbetet är dels vilka förutsättningar som finns för industriellt varumärkesarbete och hur väl företaget utnyttjar dessa möjligheter. Hur väl företaget utnyttjar dessa möjligheter avgörs av hur väl företagets varumärkesansvariga lyckas i sitt arbete och är inte externt givet, och utgörs i modellen av pilen mellan "potentialen" och "omfattningen och intensiteten". Förutsättningarna för industriellt varumärkesarbete som i sin tur bestämmer varumärkesarbetets potential är däremot exogena faktorer och utgör företagets möjligheter eller potential avseende varumärkesarbete. Dessa faktorer kan delas upp i interna och externa faktorer beroende på om de sker inom företaget eller är en del av den externa miljön. Några exempel på externa faktorer som uppkommit under uppsatsens arbete är: IT-utvecklingen, globaliseringen, konkurrensen på marknaden och det allmänna kommunikations- och medieklimatet. Några exempel på interna faktorer som uppkommit under uppsatsens arbete är: produktkomplexiteten, graden av service i erbjudandet, "mjuka" faktorer som relaterar till individernas emotionella och omedvetna sida och även den interna organisation. Dessa två grupper av faktorer är inte alltid enkelt särskiljbara, eftersom det till exempel inte är alldeles lätt att avgöra vad det är som avgör erbjudandets utformning, företaget eller marknaden? Bland dessa faktorer är flera ömsesidigt beroende vilket inte tas med eftersom det är de enskilda faktorernas *direkta* påverkan på varumärkesarbetets potential som står i fokus.

För att illustrera de förhållanden som modellen ska hjälpa förklara kan graden av service diskuteras med utgångspunkt från modellen. I ett hypotetiskt exempel, kan följande faktorer förändra varumärkesarbetspotential. Om globaliseringen ökar konkurrensen på en viss marknad kanske ett enskilt företag försöker möta den ökade konkurrensen genom att differentiera sig genom att öka graden av service i sitt erbjudande. Den ökade graden av service ger också en utökad potential för industriellt varumärkesarbete. I det här exemplet, ändrade företaget sitt erbjudande för att möta den ökade konkurrensen och denna förändring innebär samtidigt i sig en ökad potential för industriellt varumärkesarbete.

5.5 MARKNADER I FÖRÄNDRING OCH INDUSTRIELLT VARUMÄRKESARBETE

Tre faktorer som ursprungligen presenterades av Ylva Ronzier och bekräftats i fallstudien är idag särskilt aktuella för utvecklingen av industriellt varumärkesarbete. Dessa faktorer är den ökande globaliseringen, det förändrade kommunikationsklimatet och den ökande vikten av internt varumärkesarbete. I den ovan föreslagna modellen framträder den roll som de spelar för utvecklingen av industriellt varumärkesarbete ännu tydligare. Nedan diskuteras var och en av dessa faktorer och den roll som de spelar utifrån det som framkommit under uppsatsens arbete.

5.5.1 Globaliseringen och dess konsekvenser för industriföretag

Globalisering är den samlade beteckningen för många olika skeenden som har förändrat och kommer att fortsätta att förändra den värld som vi lever i. Huvuddraget i globaliseringen är ett skifte från en nivå till en annan. Det som tidigare skedde på lokal eller regional nivå, sker nu i stället ofta på global nivå. Det är allt fler sammanhang som har förändrats på detta vis, framförallt i världsekonomin. Många av de viktiga ekonomiska förändringarna har en global dimension som ursprung. Den här uppsatsens studieobjekt har varit industriföretag och den ökande globaliseringen är en viktig faktor i många avseenden.

För många industriföretag har globaliseringen lett till en ökad konkurrens, med fler aktörer med fler och bredare erbjudanden. Fler och fler företag har en utökad kompetens vilket gör att det unika i varje enskilt företag blir allt mindre unikt. Samtidigt utsätts industriföretagen i väst av stark priskonkurrens av leverantörer från Kina och andra länder. Dessa leverantörer har blivit allt bättre på att kopiera avancerade tekniska produkter och slipper på så vis höga utvecklingskostnader. Deras lägre produktionskostnader skapar sedan en konkurrensfördel.

I den här marknadssituationen är två krafter verksamma samtidigt, dels den ökade konkurrensen allmänt från att det blir fler konkurrenter med likartade erbjudanden och dels den prispress som utvecklingsländerna utövar på marknaden genom sina betydligt lägre kostnader. På konsumentmarknader brukar den förra situationen mötas med en ökad fokus på varumärken, då erbjudandena är likartade och svårskiljbara, det är detta som flera av de intervjuade presenterar och även Keller då han framhäver vikten för företag att "decommoditize" sina produkter.⁶² Den andra situationen brukar man i strategilitteraturen möta med en differentieringsstrategi. Både dessa saker sker nu simultant på de industriella marknaderna. Genom att båda dessa sker samtidigt har de dessutom en dubbel verkan. Den differentiering som företagen riktar in sig på så kallade "mjuka" delar av erbjudandet, måste kommuniceras till köparna på ett effektivt sätt, och det marknadsförare har lärt sig på konsumentmarknader är att varumärken kan vara ett kraftfullt sätt att göra detta på. Skillnaden mot den utveckling som tidigare skett på konsumentmarknader är att branding av industriella erbjudanden kanske på ett annat sätt och i högre grad måste vara mer än bara kommunikation.

⁶² Keller 2003, s. 15.

5.5.2 Kommunikation och medieklimatet

En annan viktig faktor som har påverkat utvecklingen av industriellt varumärkesarbete är den förändrade kommunikationsmiljön. Generellt har antalet budskap som når individer ökat kraftigt på senare tid, det till följd av förändringar i mediautbudet, fler tidningar, fler tv-kanaler, och fler sajter på Internet. Annonserarna möter en annan verklighet när de vill nå sina målgrupper. I samband med det ökade antalet budskap och varumärken blir det allt svårare för aktörer att nå och lämna bestående intryck hos deras målgrupper. Varje individs uppfattningsförmåga är begränsad och när ett ökat antal budskap konkurrerar om denna begränsade förmåga blir det allt svårare och i förlängningen allt dyrare att göra sig hörd.

De som arbetar på industriföretag är samma individer som också är utsatta för detta utökade mediabrus. För att kommunicera så effektivt som möjligt med dessa individer måste företag integrera sin kommunikation och sitt företag så att allt det kommunikationsutrymme företaget kan nå, uttrycker en och samma sak. Det är kommunikationsutrymmet som är den begränsade resursen. Detta märks inte minst på den ändrade strategi som vissa konsumentvaruföretag redan genomfört. Peter Torstensson berättar att företaget Kellogg's annonsera varumärket Kellogg's snarare än enskilda smaker på frukostflingor, jämfört med tidigare då man gjorde tvärtom. Sen kan det även handla om att individer i dag har blivit så skolade i det sätt som konsumentföretagen kommunicerar med dem att det likt ett gemensamt språk är ett bra sätt att kommunicera med dem. Och då har industriföretagen att vinna på att kommunicera på ett sätt som alltmer liknar konsumentvaruföretagen, eftersom detta är individernas kommunikationsmässiga vardag. Jenny Fredriksson berättar att som inspiration till kommunikation brukar hon studera, bilreklam, eftersom Sandvik Coromants målgrupp utgörs ofta av medelålders män som ofta även är förväntade mottagaren till bilreklam.

Det är i denna kontext som varumärkesarbete kan spela en viktig roll för industriföretag. Varumärkets kommunikativa kraft kommer väl till pass, då företagen vill kommunicera alltmer effektivt och nå fram i dagens mediabrus. Samlandet av visuell identitet, namn och det företaget levererar ska tillsammans förstärka varumärket och i sin tur företaget.

5.5.3 Internt varumärkesarbete

Den tredje och sista aspekten av industriellt varumärkesarbete som har framkommit genom uppsatsarbetet är den viktiga roll internt varumärkesarbete kan spela. Ylva Ronzier betonade detta och det verkar vara en nyckelprocess för att skapa ett starkt industriellt varumärke. Vad kan då internt varumärkesarbete tjäna till? I en situation där relationer mellan företag och den servicenivå som erbjuds spelar en allt viktigare roll, blir företagets personal och dess uppförande företagets viktigaste reklampelare. För att personalen ska kunna spela denna roll på bästa sätt måste företaget informera vilket budskap man vill överföra och hur personalen ska medverka. Ett sätt att skapa en sådan roll är genom att varumärket och varumärkesarbetet informera om den företagsidentitet som företaget vill att personalen ska spegla. En viktig faktor här är att företaget vill att personalen ska sträva efter att framhäva företagets identitet och inte bara låta detta spela en roll. Det är viktigt att extern och intern kommunikation säger samma sak om varumärket och företaget, samt att budskapen är konsekventa och sammanhängande. Varumärket som symbol ger personalen i hela organisationen möjlighet att verka i samma riktning, likt trummans samordnande verkan i ett rockband, vilket i sin tur stärker företaget och dess varumärke.

Globaliseringen är även en orsak till det ökade värdet av internt varumärkesarbete. Då enskilda företag i ökande grad är spridda över stora geografiska områden, bland olika kulturer, blir det interna varumärkesarbetet än viktigare då det utgör en större del av det som faktiskt håller företaget samman i en mer eller mindre gemensam identitet.

5.6 VARUMÄRKESKONCEPTET OCH INDUSTRIELL MARKNADSFÖRING

När de olika fallföretagens handlingar faller utanför ramen för den industriella marknadsföringsteorin tyder detta på att det finns utvecklingsutrymme för det teoretiska ramverket. Det som dessa fallföretag har gjort går inte stick i stäv med industriell marknadsföringslitteratur, utan tar itu med ett tidigare oprioriterat problemområde. Detta nya tillvägagångssätt stämmer i stället i allt högre grad överens med användningen av varumärkeskonceptet i industriella sammanhang. Eftersom varumärkeskonceptet framför allt har utvecklats för konsumentmarknader finns det ett behov av anpassning till det industriella sammanhanget. Företagen måste tänka annorlunda när det gäller medieval och kanaltänkande, eftersom kommunikationskanalerna är annorlunda, till exempel då ett företag väljer kommunikation måste kanalens signalvärde bedömas utifrån ett den industriella målgruppens perspektiv. Som redan presenterats blir det organisationen och medarbetarna som till allt större del utgör företagets varumärke, kanske mer så än för konsumentföretag, och därmed skulle varumärkesarbetet vara mer komplext och svårstyrt. Men trots att ett aktivt varumärkesarbete utgör en lika stor om inte större utmaning än i konsumentvarusituationer, finns det även anledning att tro att industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete har desto större potential, främst tack vare dess relativt låga grad av utveckling.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att Narus & Anderson verkar ha rätt när de konstaterar att den ledsagande frågan för industriellt varumärkesarbete måste vara: "How does the brand strategy support our business strategy?"⁶³ "What strategies do our brand and brand strategies make possible?" är en besläktad fråga och även den relevant för företag. Varumärkesarbete innebär nya möjligheter och utmaningar för industriföretag, men det går hand i hand med att förstå de nya ramar och begränsningar som detta innebär.

⁶³ Anderson & Narus 2004, s. 159.

6 Sammanfattande diskussion

Slutligen är det därför möjligt att konstatera efter det som har presenterats i analysen, att varumärken och varumärkesarbete bland industriföretag är ett spännande och aktuellt område med goda möjligheter till diskussion och utveckling. Industriellt varumärkesarbete kommer enligt författaren att vara ett av de konkurrensmedel som kommer att utvecklas starkt under de närmaste åren. Utvecklingen av industriellt varumärkesarbete är en vid första anblick oväntad korsbefruktning mellan det som traditionellt har delats upp konsumentmarknadsföring och industriell marknadsföring.

6.1 IMPLIKATIONER FÖR FÖRETAG

I uppsatsen presenteras ett antal industriföretag utan koppling till varandra, som samtliga har ökat och förändrat sitt varumärkesarbete. Det ger stöd för att utvecklingen av industriellt varumärkesarbete är en aktuell trend och konkurrensmedel under utveckling. Dock är det viktigt att industriföretag som vill utveckla sitt varumärkesarbete anpassar detta till den egna situationen och inte blint härmar den nya trenden. Olika sammanhang där varumärken och varumärkesarbete kan spela en viktig roll för industriföretag har också återfunnits. Dessa områden kan vara av intresse för många industriföretag att utvärdera och förhoppningsvis ta fördel av det industriella varumärkesarbetets utveckling.

6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Forskning kring industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete är ännu mycket begränsad. Denna uppsats har visat att industriföretag arbetar aktivt med sina varumärken. Hur och i vilken grad de arbetar har också visats variera. Det är av intresse att förstå denna variation i varumärkesarbetet, vad är det som orsakar det industriella varumärkesarbetets ökande betydelse? Vilka faktorer är det som driver på utvecklingen? Vilka generella, marknadsspecifika, och företagsspecifika faktorer är det som avgör potentialen för industriellt varumärkesarbete. Det är även intressant att utvärdera den modell för de faktorer som driver det industriella varumärkets potential som presenterades i uppsatsens analys (Se avsnitt 5.4.1). Dessa frågor och modellförslaget motiverar ytterligare forskning kring industriella varumärken och industriellt varumärkesarbete.

6.3 KRITIK AV STUDIEN

Teoretiskt var studien tvungen att begränsa angreppssättet i fråga om djup främst på grund av uppsatsens begränsade omfattning. Detta skulle kunnat utökats i en längre uppsats. Denna studie grundar sig på ett begränsat urval, dels i fråga om olika företag, men även olika respondenter inom företagen. Detta skulle kunnat förbättrats med en studie av större omfattning. Hos företagen intervjuades inte alltid personer med samma befattning främst eftersom det inte alltid fanns någon sådan men även att denna person inte var tillgänglig för författaren. Detta skulle kunnat förbättrats genom att endast klart och tydligt tala med samma position hos samtliga företag.

7 Källförteckning

7.1 TRYCKTA KÄLLOR

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. **Brand Leadership**. New York: The Free Press.

Andersson, J.C. & Narus, J.A. 2004. **Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value**, Second Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. **Buying Business Services**. England: John Wiley & Sons.

Blombäck, A. 2005. Supplier brand image – a catalyst for choice: Expanding the B2B brand discourse by studying the role corporate brand image plays in the selection of subcontractors. Jönköping: JIBS Dissertation Series No. 28, Jönköping International Business School.

Clow, K.E., & Baack, D. 2002. **Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications**. New Jersey: Pearson Education Inc.

De Chernatony, L. & McDonald, M. 1998. Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets. Butterworth Heinemann.

Egan, C., & Shipley, D., & Howard, P. 1992. The importance of Brand Names in Industrial Markets. In Baker, M.J. Ed. **Perspectives on Marketing Management**, 2, ss. 307-324.

Firth, M. 1993. Price setting and the value of a strong brand name. **International Journal och Research in Marketing**, 10(4), ss. 381-386.

Garrity, J. 2001. Corporate branding and advertising. Ch 6, in Kitchen, P.K. & Schultz, D.E. 2001. **Raising the corporate umbrella: corporate communications for the 21'st century**. New York: Palgrave.

Gordon, G.L., Calantone, R.J., & di Benedetto, C.A. 1993. Brand Equity in the Business-to-Business Sector. **The Journal of Product & Brand Management**, 2(3), ss. 4-16.

Gross, A.C., Banting, P.M. Meredith, L.N. & Ford, I.D. 1993. **Business Marketing**. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.

Hart, N.A. 1993. **Industrial Marketing Communications**. London: Kogan Page.

Hutton, J.G. 1997. A study of brand equity in an organizational context. **Journal of product and brand management**, 6(6), ss. 428-439.

Kapferer, J-N. 1992. **Strategic Brand Management**. New York: The Free Press.

Keller, K.L. 2003. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, Second edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.

McDowell-Mudambi, S., Doyle, P., & Wong, V. 1997. An Exploration of Branding in Industrial Markets. **Industrial Marketing Management**, 26, ss. 433-446.

Melin, F. 1999. **Varumärkesstrategi**. Malmö: Liber AB.

Michel, D., Naudé, P., Salle, R., & Valla, J-P. 2003 **Business-to-Business Marketing**. New York: Palgrave MacMillan.

Michell, P., King J. & Reast, J. 2001 Brand Values Related to Industrial Products. **Industrial Marketing Management**, 30, ss. 415-425.

Mudambi, S. 2002. Branding importance in business-to-business markets – Three buyer clusters. **Industrial Marketing Management**, 31, ss. 525-533.

Nilsson, T.H. 1998. **Competitive Branding**. England: John Wiley & Sons Ltd.

Riezebos, R. 2003. **Brand Management – A Theoretical and Practical Approach**. Harlow, England: Pearson Education.

Saunders, J. A. & Watt, F.A.W. 1979. Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products? **Industrial Market Management**, 8, ss. 114-123.

Sherlock, P. 1991. **Rethinking Business to Business Marketing**. New York: The Free Press.

Shipley, D. & Howard P. 1993. Brand-Naming Industrial Products. **Industrial Marketing Management**, 22, ss. 59-66.

Sinclair, S.A. & Seward, K.E. 1988. Effectiveness of Branding a Commodity Product. **Industrial Market Management**, 17, ss. 23-33.

The Economist. 1988, 24 December. "The Year of the Brand" (A section including several pieces). **The Economist**, Vol. 309, ss. 94-98.

van Riel, A.C.R., de Mortanges, C.P., & Streukens, S. 2005. Marketing antecedents of industrial brand equity : An empirical investigation in specialty chemicals. **Industrial Marketing Management**, 34, ss 841-847.

Webster, Jr. F.E. 1992. The changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, 56(October), ss. 1-17.

Webster, Jr. F.E. 2004. A roadmap for branding in industrial markets. **Brand Management**, vol. 11, no. 5, ss. 388-402.

7.2 INTERNETKÄLLOR

Borgströms reklambyrås hemsida, www.borgstroms.se, 15-12-2006.

7.3 INTERVJUER

Jenny Fredriksson. Projektledare/Strateg, Marketing Communications, Sandvik Coromant inom Sandvikkoncernen. 2 november 2006, Sandvik Coromant, Corporate Headquarters, Sandviken. Kontakt: Sandvik Coromant, vxl:+46 26 26 60 00, eller jenny.fredriksson@sandvik.com

Catarina Hägglund. Regional Manager, Marketing Communications(external), AGA inom The Linde Group. 6 november 2006, AGA, Sundbyberg, Stockholm. Kontakt: AGA, The Linde Group, vxl:+46 (0) 8 706 95 00, eller kundservice@se.aga.com

Franciska Janzon. Manager – Corporate Branding and Communications, Konecranes. 14 november 2006, Konecranes Corporate Headquarters, Hyvinge/Hyvinkää, Finland. Kontakt: Konecranes vxl: +358-20 427 11, eller franciska.janzon@konecranes.com

Ylva Ronzier. Projektledare, Borgströms Reklambyrå. 21 september 2006, Restaurang Grill, Stockholm. Kontakt: ylva@borgstroms.se

Olle Söderberg. Projektledare/Strateg, Frilans, tidigare hos bland andra Rewir - varumärkesbyrå. 23 oktober 2006, Ett litet hak, Stockholm. Kontakt: olle.soderberg@soderbergcom.com

Peter Torstensson. Senior Vice President, Corporate Communications. 31 oktober 2006, Ehrenstråhle Reklambyrå BBDO, Stockholm. Kontakt:Alfa Laval, vxl: +46 46 36 65 00, Lund, Sverige eller info@alfalaval.com

7.4 REFERENSLITTERATUR

Gustavsson, B. 2003. Kunskapandets mångfald – från enhet till fragment. I Gustavsson, B. (red.) **Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen**, ss. 7-19. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S.B. 1994. **Fallstudien som forskningsmetod**. Lund: Studentlitteratur.

Sverke, M. 2003. Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar. I Gustavsson, B. (red.) **Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen**, ss. 21-45. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. 1994. Case study research, design and methods. **Applied Social Research Methods Series Volume 5**, Sage publications.

Holme, I. M., & Solevang, B.K. 1997 **Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder**. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur.

8 Appendix

8.1 APPENDIX I: FRÅGEMALL TILL RESPONDENTINTERVJUERNA

Personlig bakgrund:

Position på företaget, Ansvarsområden, Antal år hos företaget.

Om varumärken, generellt:

1. Vad är ett varumärke? Vad är varumärkesarbete? Vad innebär varumärkesarbete? Varför är det viktigt med varumärken?

Om ert varumärke och ert varumärkesarbete:

2. Berätta om ert varumärke idag.
3. Vad är tillståndet för ert varumärke idag?
4. Hur uppfattas ert varumärke idag?
5. Vad ingår i/utgör ert varumärke idag?
6. Hur vet ni detta? Vad baseras denna kunskap på? Hur inhämtas denna kunskap? Löpande, vid behov, punktvís? Har ni gjort en varumärkesrevision/brand audit eller liknande, inom de närmaste 5-10 åren? Är detta något återkommande?
7. Hur arbetar ni med ert varumärke? Praktiskt, organisatoriskt, strategiskt...
8. Vem eller vilka är involverade i varumärkesarbetet? Vem eller vilka leder varumärkesarbetet? Vem eller vilka är ansvariga för varumärkesarbetet?
9. När/i vilka sammanhang är ert varumärke viktigt?
10. När/i vilka sammanhang är ert varumärke mindre viktigt?

Förändringsfrågor:

11. Har det skett några förändringar i ert varumärke de senaste 5-10 åren? Vad och vilken typ?
12. Har det skett några förändringar i ert varumärkesarbete de senaste 5-10 åren? praktiskt organisatoriskt strategiskt
13. Har miljön för ert varumärke förändrats de senaste 5-10 åren? I vilket avseende?
14. Har förutsättningarna för ert varumärkesarbete förändrats de senaste 5-10 åren? I vilka avseenden?

Industriella varumärken i allmänhet, alltså ert företag exkluderat!:

15. Hur ser miljön/förutsättningarna/verkligheten ut för industriella varumärken?
16. När/i vilka sammanhang är det viktigt med ett starkt varumärke?
17. Vilken relation har varumärket och företaget?
18. Varför är det viktigt med varumärken på industriella marknader?

Industriellt varumärkesarbete:

19. Hur arbetar man med varumärken på industriella marknader idag?
20. Görs varumärkesarbete bland industriföretag av pliktskyldighet?
21. Vilka leder utvecklingen? Vilka hindrar utvecklingen? Om några?
22. Är nordiska industriella varumärken starka eller svaga? likriktade eller varierade
23. Är nordiskt industriellt varumärkesarbete utvecklat eller underutvecklat?
24. Är det några yrkesgrupper som är särskilt svåra att få med sig i varumärkesarbete
25. Hanteras varumärkes frågor på ett professionellt sätt idag?
26. Påverkar ens åsikt om vad ett varumärke är, ens varumärkesarbete?
27. Varför är det viktigt med varumärken på industriella marknader?

Förändringsfrågor:

28. Har möjligheterna för att arbeta med industriella varumärken förändrats de senaste 5-10 åren? På vilket sätt? Vad är det som har drivit på denna utveckling? Vad är/inbegriper ett aktivt varumärkesarbete?
29. Har vikten av varumärken på industriella marknader förändrats de senaste 5-10 åren?
30. Har varumärkesarbete blivit viktigare för företag idag, jämfört med de senaste 5-10 åren? Varför?

8.2 APPENDIX 2: KORT INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGEN

8.2.1 Alfa Laval – www.alfalaval.com

Alfa Laval är ett företag som tillhandahåller produkter och kundlösningar till en global marknad inom Alfa Lavals tre huvudsakliga kompetensområden. Dessa är separering, värmeväxling och flödesteknik. Dessa processer är viktiga inom ett vitt skilt fält av olika industrier, energisektorn, på reningsverk, bryggerier, livs- och läkemedelstillverkning samt inom sjöfarten. Alfa Lavals omsättning 2005 låg på dryg 18 Mdr SEK, operating margin har legat mellan 10-12% de senaste fyra åren. Företaget har försäljning i 100 länder varav 50 genom egna säljorganisationer. Försäljningen fördelas globalt: 50% Europa, 30% Asien, och 20% i Syd- och Nordamerika. Företaget har 20 större produktionsanläggningar, varav 12 i Europa, sex i Asien, och två i USA, därutöver har Alfa Laval även 70 servicecenter. Alfa Laval har ungefär 9,500 medarbetare, med ungefär 2,000 i Sverige. Grunden till Alfa Lavals verksamhet lades redan 1883, då Gustaf de Laval och hans kollega Oscar Lamm Jr. skapade företaget AB Separator. Alfa Laval noterades på Stockholms Börsen redan 1901 och är efter ett privat ägande mellan 1991 och 2002 idag åter noterat på Stockholms Börsen (OMX).

8.2.1.1 *Alfa Lavals historia och varumärkeshistoria*

Alfa Lavals varumärkesberättelse börjar för länge sen, då företaget först etablerades 1883 av Gustav de Laval och Oscar Lamm Jr under namnet AB Separator. Företaget utvecklades successivt under 1900-talet och 1963 genomfördes namnbytet från AB Separator till nuvarande Alfa Laval. 1971 genomfördes det strategiska steget att gå in i affärsområdet som numera heter flödesteknik, genom förvärvet av ett danskt företag. Relevant nutidshistoria är följande: Efter att ha varit noterat på börsen i 90 år köptes Alfa Laval upp av Tetra Pak, nu Tetra Laval. 1999 såldes en majoritetsandel till företaget till Industri Kapital, ett private-equity bolag, för att sedan åternoteras på börsen 2002 nu med Tetra Laval som huvudägare med cirka 18%.

8.2.2 Sandvik Coromant – www.coromant.sandvik.com

8.2.2.1 *Sandvikkoncernen-Sandvik Tooling-Sandvik Coromant*

Sandvik Coromant tillhör affärsområdet Sandvik Tooling som i sin tur är ett av tre stora affärsområden inom Sandvikkoncernen. Affärsområdet Sandvik Tooling tillverkar verktyg och verktygssystem för metallbearbetning. Produkterna tillverkas i hårdmetall, snabbstål och andra hårda material som diamant och specialkeramer. Sandvik Tooling har en omfattande satsning på FoU och har en stark global närvaro. Sandvik Tooling fakturerade år 2005, 20 847 MSEK. Inom Sandvik Tooling finns ett antal varumärken som externt kommuniceras utifrån sina unika fördelar. Sandvik Coromant är det ledande företaget inom Sandvik Tooling.

8.2.2.2 *Sandvik Coromant*

Sandvik Coromant är världsledande inom tillverkning av verktyg ämnade för skärande bearbetning, detta innefattar svarv-, fräs- och borrarprodukter. Modulära verktygssystem för olika typer av maskiner är också inkluderade i erbjudandet. Sandvik Coromant är representerade i 60 länder med egen säljpersonal och egna specialister, till detta adderas även ett välutvecklat nätverk av distributörer. Sandvik Coromant har ca 7500 anställda världen över. Sandvik Coromant:s direktleveranssystem levererar produkter till slutanvändare från våra centrallager i Nederländerna, USA och Singapore inom 24 timmar. Kunderna finns bl a inom allmän verkstads-, fordons-, flyg-, formbearbetnings- samt olja/gas & processindustri. Inom kundföretagen arbetar Sandvik Coromant med fyra formella målgrupper; operatörer, produktionsledning, inköp och företagsledning. Sandvik Coromant lanserar omkring 2000 nya produkter varje år. Minst 70% av våra produkter är patenterade, företaget har i dagsläget omkring 2000 patent. Göran Fredrik Göransson grundade Sandvik år 1862. Sandvik insåg i början av 1940-talet hårdmetallens

enorma potential och möjligheter. 1942 startades en avdelning för hårdmetallverktyg. Varumärket Coromant registrerades och tio år senare resulterade ett intensivt utvecklingsarbete i den första produktionsanläggningen (Gimo).

8.2.3 AGA – www.aga.se

AGA är ett traditionfyllt svenskt industriföretag som sedan 2000 ingår i den tyska koncernen Linde. AGA är sedan uppköpet aktiv i Norden (Sverige, Norge, Danmark, Island och Finland), Baltikum (Estland, Lettland och Litauen) och även i Sydamerika. Företaget levererar gasprodukter till skogsindustrin, tillverkningsindustrin, stålindustrin, och livsmedelsindustrin. Metallurgi står för 60% av omsättningen. I de processer som gas behövs används gasen antingen till att hetta upp eller kyla ner. Företaget hanterar ett enormt spann av olika kunder och produkter. Det finns 150,000 kunder som företaget själv fakturerar, där vissa köper OSS (On site supply) och vissa köper gastuber styckvis.

8.2.4 Konecranes – www.konecranes.com

Konecranes är ett företag som tillhandahåller lyftlösningar för industriella sammanhang, som både produkter och service. Företaget har tre huvudsakliga affärsområden: service, standardlyftutrustning och speciallyftutrustning. Dessa kranar och denna service används inom en mängd olika branscher. Service utgör idag ungefär 50% av omsättningen. De typer av kranar som företaget jobbar med kan användas i ett antal olika industrier, pappersindustrin, stålindustrin, hamnverksamhet, kraftverk, sopanläggningar. Konecranes omsättning låg 2005 på € 970 million, operating margin har legat runt 6-7% de senaste två åren. Företagets världsmarknadsandel är cirka 10 procent och har en stark ställning i Norden och många EU länder. Företaget är aktivt i 38 länder med 330 servicedepåer, antalet anställda är 5900. Konecranes bakgrund är i den finska industrikoncernen Kone som startades 1910 och noterades efter försäljning till privat ägande under åren 1994-1996. Företaget är idag noterat på Helsingforsbörsen.