



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# DEN VISUELLA IDENTITETENS FÖRÄNDRINGSPROCESS

En innehållsanalys av 5 nordiska företag

Kandidatuppsats 15hp  
Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Sektionen för marknadsföring  
Vårterminen 2012

Handledare: Tommy Andersson  
Författare: Anna Karlsson, 810701  
Sophia Renöfält, 861004



## SAMMANFATTNING

Dagens samhälle befinner sig i en globaliserad tidsanda med ständigt ökande konkurrens. Företag får anstränga sig allt mer för att synas genom mediebruset. Att som företag inneha ett starkt varumärke blir allt viktigare både för att skaffa nya kunder och för att stärka långsiktiga relationer. För att ett varumärke skall uppfattas som modernt och gediget idag så bör det med jämna mellanrum uppdateras och således genomgå en förändringsprocess.

Rebranding är ett begrepp som innebär att företag genomgår förändringar av varumärket på flera nivåer. Olika rebrandingmodeller finns tillgängliga men hur går företag tillväga om de vill göra en mindre förändring av sitt varumärke? Forskning har visat att utformningen av företags visuella identitet (VI), som i föreliggande uppsats är nämnd som namn, logotyp, slogan, färg och typsnitt, är något som får stort genomslag på hur varumärket uppfattas hos kunderna. Hur varumärket uppfattas kan i sin tur påverka lönsamheten. Av intresse i föreliggande uppsats är att undersöka hur förändringsprocessen av VI såg ut hos fem nordiska företag samt hur förändringen har påverkat varumärket.

En kvalitativ intervjustudie genomfördes hos företagen: Swedbank, SATS, Västtrafik, Pector och Hair & Beauty. Genom abduktion och en innehållsanalys utvecklades en modell för hur förändringsprocessen av den visuella identiteten (VI) såg ut i de olika företagen. Resultaten visade att företagen gick igenom fem steg (Triggering, Action planning, Taking action, Evaluation, Interpretation) under processen. Företagen var generellt starkare på steget ”Taking action”, medan störst utvecklingspotential fanns på ”Evaluation”.

I diskussionen sätts resultaten in i ett större forskningssammanhang. Förslag ges på hur företag kan optimera förändringen av VI och viktiga saker att tänka på vid uppstart av förändringen beskrivs. Framtida forskning kan bygga vidare på ämnet genom kvantitativa studier gällande ett större urval av företag. Vidare kan vår studie kompletteras med forskning ur ett designerperspektiv samt ett konsumentperspektiv.



## ABSTRACT

Today's society is in a globalized zeitgeist of ever increasing competition. Companies must strive increasingly to be seen through the media noise. To which companies hold a strong brand is becoming increasingly important both to acquire new customers and to strengthen long term relationships. For a brand to be perceived as modern and robust today it should be regularly updated and therefore undergo a process of change.

Rebranding is a concept whereby companies are undergoing changes of the brand on several levels. Different rebranding models are available but how do companies approach if they want to make a minor change in its brand? Research has shown that the design of corporate visual identity (in this paper in the form of 'name, logo, slogan, color and font) is something that makes a great impact on how brands are perceived by customers, which in turn can affect profitability. Of interest in this study was to examine how the transformation of the visual identity appeared in five Nordic companies.

A qualitative interview was conducted by following companies: Swedbank, SATS, Västtrafik, Pector and Hair & Beauty. Using abduction and a content analysis a model was developed for how the transformation of the visual identity (VI) looked like in the companies. The results showed that the companies went through five stages (Triggering, Action planning, Taking action, Evaluation, Interpretation) during the process. The companies were generally stronger on the stage "Taking Action", while the greatest potential for development were on the "Evaluation".

In the discussion we look at the results into a broader research context. This includes a proposal on how companies can optimize the change of VI. Important things to consider when starting the change in VI is described. Future research can build on the subject by quantitative studies on a wider range of companies. Furthermore, our study can be supplemented with research from a designer perspective and a consumer perspective.

# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING</b> .....	5
1.1 PROBLEMDISKUSSION .....	5
1.2 FORSKNINGSFRÅGOR .....	6
1.3 SYFTE .....	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	6
<b>2. REFERENSRAM</b> .....	7
2.1 VARUMÄRKETS IDENTITET.....	7
2.2 VISUELL IDENTITET (VI).....	7
2.2.1 NAMN.....	8
2.2.2 LOGOTYP.....	8
2.2.3 SLOGAN .....	9
2.2.4 FÄRG.....	9
2.2.5 TYPSNITT.....	10
2.3 VARUMÄRKESKÄNNEDOM.....	11
2.4 VARUMÄRKESIMAGE.....	11
2.5 VARUMÄRKESATTITYD.....	11
2.6 REBRANDING.....	11
2.7 MODELL.....	12
<b>3. METOD</b> .....	13
3.1 KVALITATIV METOD.....	13
3.2 INTERVJUER.....	13
3.3 URVAL AV FÖRETAG.....	14
3.4 URVAL AV RESPONDENTER.....	14
3.5 METODKRITIK.....	15
3.6 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	15
3.7 INNEHÅLLSANALYS.....	16
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	18
4.1 DEN VISUELLA IDENTITETENS FÖRÄNDRINGSPROCESS (VIF-MODELLEN).....	18
4.2 DELTAGANDE FÖRETAG I STUDIEN.....	19
4.2.1 SATS.....	19
4.2.2 SWEDBANK.....	19
4.2.3 VÄSTTRAFIK.....	20
4.2.4 PECTOR.....	20
4.2.5 HAIR & BEAUTY.....	20
4.3 FÖRÄNDRINGSPROCESSEN.....	21
4.3.1 TRIGGERING.....	21
4.3.2 ACTION PLANNING.....	22
4.3.3 TAKING ACTION.....	23
4.3.4 EVALUATING.....	27
4.3.5 INTERPRETATION.....	28
<b>5. DISKUSSION</b> .....	30
5.1 SLUTSATSER.....	37
5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	38
<b>6. REFERENSER</b> .....	39

# 1. INLEDNING

I mars 2012 arbetades en ny visuell identitet (*VI*) fram för SVT. I en artikel, i nättidningen Resumé, ansåg den anlitate grafiska designern Jakob Trollbäck att syftet var att förstärka företags identitet. Vidare menade han att SVT ville tydliggöra sig som ett public-service-bolag. Dessutom blev den ”dystra gamla imagen” ett minne blott medan det ”snygga, roliga och färgstarka” i SVT:s urval lyftes fram (Helander, 2012). Den senaste förändringen av SVT:s *VI* ägde rum 2008. Sveriges mest kända public service företag valde alltså att på fyra år byta ut sin *VI* två gånger.

SVT är bara ett av många företag som väljer att förändra sin *VI*. Varje år läggs otroliga summor pengar på detta. Frågan är vad det är som triggat företagen till att sätta igång en sådan förändringsprocess, hur går processen till och vad innebär den för varumärket?

## 1.1 PROBLEMDISKUSSION

Det finns en rad fördelar med att inneha ett starkt varumärke. I en globaliserad värld med ständigt ökande konkurrens medför ett starkt varumärke att effekten av marknadskommunikationen blir högre. Kostnaden för marknadsföring är således lägre relativt kostnaden gällande svagare varumärken. Det är dessutom lättare för starka varumärken att penetrera marknaden och exempelvis få befintliga kunder att öka sin konsumtion (Mårtensson, 2009).

*VI* är en grundläggande del av varumärket (Mårtensson, 2009). En *VI* innefattar alla de symboler och grafiska element som företaget grundar sig på, varav de viktigaste är namn, logotyp, slogan, färg och typsnitt (van den Bosch, de Jong & Elving, 2006). *VI* skall kommunicera ett varumärkes identitet, kärnvärden och vision (Bergström, 2009). Således hjälper den till att identifiera varumärket.

Undersökningar visar att ovan nämnda viktigaste delarna av *VI* har en stark påverkan på varumärket (Doyle & Bottomley, 2004; Grimes & Doole, 1998; O’guinn, Allen & Semenik), varför det är förståeligt att många företag väljer att utveckla sin *VI*. Hur företag genomför denna förändring har dock en stor betydelse för resultatet. Enligt Daly och Moloney (2004) kan stora förändringar (rebrandings) samt mellanstora förändringar (ompositioneringar) göras i samband med förändringen av *VI*. Det är också möjligt att förändra endast *VI*. Somliga företag lyckas med förändringen av *VI* medan andra förändringar är mindre lyckosamma. Av intresse i föreliggande uppsats är att få en förståelse hur förändringsprocessen av *VI* har gått till hos fem nordiska företag samt att undersöka vad detta har inneburit för respektive varumärke.

## 1.2 FORSKNINGSPRÅG

Hur har förändringsprocessen av den visuella identiteten gått till hos de utvalda företagen?

Hur har förändringen av den visuella identiteten påverkat varumärket?

## 1.3 SYFTE

Syftet med föreliggande studie var att beskriva och jämföra hur förändringsprocessen av den visuella identiteten gått till hos fem nordiska företag samt undersöka vilken roll förändringen av den visuella identiteten spelar för varumärket.

## 1.4 AVGRÄNSNINGAR

Då VI är ett brett begrepp, som innefattar alla de symboler och grafiska element som utgör kärnan i företaget, har vi valt att fokusera på de fem viktigaste, vilka är företagens namn, logotyp, slogan, färg och typsnitt (van den Bosch et al., 2006).

För att skapa en djup kontextuell förståelse begränsas uppsatsen till företagen SATS, Swedbank, Västtrafik, Pector och Hair & Beauty. En eller två anställda på företagen med god kunskap om hur förändringsprocessen har gått till intervjuades. Intervjuerna gjordes utifrån ett företagsperspektiv.

## 2. REFERENSRAM

*Nedan presenteras de referenser som vi har använt oss av som stöd i forskningen.*

### 2.1 VARUMÄRKETS IDENTITET

Ett varumärke definieras inte bara som själva produkten och dess förpackning utan även som dess mervärde, det vill säga kundens upplevelse av produkten (Ambler, 2000). Varumärkesidentiteten påverkar därmed i stor utsträckning vilken relation kunden får till varumärket (Mårtensson, 2009). Aker (2010) menar att varumärkesidentiteten består av de unika märkesassociationerna som företaget vill skapa eller upprätthålla. Dessa associationer representerar vad märket står för och utgör löften från företaget till konsumenterna.

Aaker (2010) menar att en varumärkesidentitet består av två delar. Den första delen kallar han för kärnidentiteten, som är varumärkets essens. Kärnidentiteten utgör den del av varumärket som troligen förblir konstant. Den är grundläggande när det gäller både varumärkets innebörd och möjligheten för varumärket att nå framgång. Således står kärnidentiteten för vad som utgör varumärkets själ, dess grundläggande visioner och dess värden, vilka driver varumärket framåt. Kärnidentiteten skall även ge en bild av de kompetenser som företaget besitter.

Den andra delen i en varumärkesidentitet är den utvidgade identiteten, vilken kompletterar kärnidentiteten med detaljer som fullbordar bilden av vad varumärket står för. Den utvidgade identiteten skapas för att hjälpa till att leda företaget angående vilka aktiviteter som kan vara effektiva och vilka som kan vara skadliga eller irrelevanta för varumärket. Denna uppgift kan vara för svår att lösa endast med hjälp av kärnidentiteten, då den inte alltid är tillräcklig (Aaker 2010).

### 2.2 VISUELL IDENTITET (VI)

Begreppet VI har ingen strikt allmängiltig definition. Van den Bosch et al. (2005) menar att företags VI utgörs av de symboler och grafiska element som skildrar essensen av företaget. Bergström (2009) betonar vikten av att kommunicera företags identitet, kärnvärden och vision visuellt. Han motsätter sig att låta utbildad personal utforma till exempel logotyper och förpackningar, eftersom det kan få ett varumärke att uppfattas som inkonsekvent och oprofessionellt. För att få ett mer enhetligt och professionellt uttryck sammanställs i många fall en grafisk manual, även kallad visuell manual. Innehållet i den grafiska manualen består av de olika elementen i VI samt mallar och regler för användning (Bergström, 2009). De viktigaste elementen i företags VI är namn, logotyp, slogan, färg och typsnitt (van den Bosch et al., 2006).

### 2.2.1 NAMN

Det finns två olika typer av företagsnamn som brukar lyftas fram i litteraturen. Ett namn kan vara generiskt, vilket innebär en koppling till företaget och en beskrivning av vad de gör. Till exempel har företaget Söderflytt använt sig av termerna ”söder” och ”flytt” för att namnsätta sin flyttfirma belägen på Södermalm i Stockholm. Ett namn kan också vara arbiträrt, vilket innebär att det är utan koppling till företaget. Till exempel har namnet Apple ingen direkt koppling till datorer och mjukvara, trots att det ingår i företagets sortiment. Det generiska namnet riskerar att bli vilseledande och anonymt, därför kan ett arbiträrt namn vara bättre att använda då det medför egenskaper som att vara unik och slagkraftig. När det gäller namn som används på internet skall de generellt sett vara korta och lättstavade. Vid namnsättningen på företaget bör hänsyn även tas till uttrycket namnfantasi, som innebär att namnet associeras till andra saker än företaget (Bergström, 2011).

En kvantitativ undersökning, utförd av Jiang (2004), visade att varumärkets namn direkt påverkar konsumentens val av varumärke. Detta speciellt när annan information, som till exempel varumärkets kvalitet, inte är tillgänglig. I sådana fall kommer konsumenten försöka hitta kvalitet i varumärkesnamnet. Namnet har således en viktig roll i kommunikationen med konsumenten. Vidare blir varumärken allt mer personliga och undersökningen visar att namnet är viktigt när konsumenten skall känna att varumärket erbjuder något som är skraddarsytt just för honom eller henne (Jiang, 2004).

### 2.2.2 LOGOTYP

En logotyp är ett företagsnamn eller ett produktnamn skrivet i ett speciellt typsnitt, eventuellt kompletterat med en bild eller en symbol. När logotypen kompletteras med en bild eller symbol förstärks logotypens identitet, vilket gör den mer igenkännlig samt lättare att minnas (Koblanck, 2009).

En riktlinje som bör följas vid utformandet av logotypen är enligt Bergström (2009) att den skall vara lättläst. Vidare menar Koblanck (2009) att den bör harmonisera med företagets profil eller affärsidé. Bergström (2009) anser att en logotyp som stämmer överens med företaget lever länge men bör justeras med jämna mellanrum.

Müller, Kocher och Crettaz (2011) har i en kvantitativ undersökning tagit reda på hur förändringen av bland annat logotyper påverkar attityden och lojaliteten till varumärken, samt uppfattningen om varumärkens modernitet. Resultatet visade att förändringen av logotyper hade



en signifikant betydelse gällande moderniteten då deltagarna uppfattade logotyperna som mer moderna efter förändring. Uppfattningar om varumärkens modernitet hade i sin tur stor betydelse för både varumärkesattityden och varumärkeslojaliteten. Dessutom visade studien att hur attraktiv samt förtrolig logotypen uppfattades, utgjorde viktiga faktorer som påverkade attityden till logotypen och i sin tur till varumärket.

### 2.2.3 SLOGAN

Begreppet slogan definieras som en kort fras som används för att öka ett varumärkes minnesvärdhet samt för att upprätta ett varumärkes image, identitet eller position (O'guinn et al., 2003). En slogan bidrar till differentiering gentemot konkurrenter samt respons hos konsumenten (Kohli, Leuthesser & Suri, 2007). Den kan också utgöra en viktig del av ett företags varumärkeskapital genom att fånga essensen av varumärket och lägga till en extra dimension. Den kan ändras, bytas ut eller byggas på lättare än ett företagsnamn (Aaker, 2010).

### 2.2.4 FÄRG

Färg kan delas in i funktionell färg och icke funktionell färg. Funktionell färg ger stöd till produktens fysiska och kommunikativa förmåga, medan icke funktionell färg syftar till att förföra mottagaren visuellt. När icke funktionell färg används kan mottagaren bli förvirrad inför irrelevanta och motsägande signaler. Därför bör endast funktionell färg användas för att få en effektiv visuell kommunikation. Den funktionella färgen har följande uppgifter: att attrahera mottagaren, att skapa och förstärka stämning, att strukturera för bättre översikt samt att pedagogisera.

När ett företag skall välja vilka färger som skall användas i VI bör de tänka sig in i mottagarens situation och avgöra vilka färger som passar bäst för deras produkter. De bör således ställa sig frågan hur mottagaren kommer att reagera. (Bergström, 2011)

Grimes och Doole (1998) visade i en kvantitativ undersökning att lagom användning av färg i VI utgör ett mycket kraftfullt verktyg när det gäller att skapa en varumärkesidentitet samt en medvetenhet hos konsumenten. I undersökningen jämfördes svar från respondenter i England med svar från respondenter i Taiwan och resultatet visade att detta även gäller för ett märke som är utbrett internationellt.

Färgen kan vidare spela en viktig roll när det gäller förstärkning av associationer som redan finns. Bilden som konsumenten har av ett företag kan psykologiskt förstärkas med hjälp av en färg som kopplas till denna bild. I varumärket bör färgen bidra till en tydlig, metodisk och sammanhängande bild av varumärket. Om den inte gör det är det risk att viktiga associationer till varumärket försvinner eller försvagas (Grimes & Doole, 1998).

### 2.2.5 TYPSNITT

Hellmarks (2004) definition av begreppet typsnitt lyder: "Komplett uppsättning grafiska tecken med gemensamt utseende i flera varianter (till exempel rak, kursiv, halvfet) under speciellt namn, till exempel Times New Roman, Bodoni eller Univers" (Hellmark, 2006, s. 180). Den kursiva teckenvarianten är en lutande bokstavsform som ofta används för att komplettera eller utmärka den raka varianten av ett ord. Den halvfeta teckenvarianten är tjockare, även kallad svartare, än teckenuppsättningens ursprungliga variant (Hellmark, 2004).

Typsnitten fördelas över två huvudgrupper vilka kallas Antikva och Sans serif (Hellmark, 2004). Gruppen Antikva innehåller typsnitt vars tydligaste kännetecken bland annat är att bokstäverna har seriffer, även kallade klackar, medan gruppen Sans serif saknar seriffer (Koblanck, 2009). Typsnitt som tillhör gruppen Antikva lämpar sig överlägset bäst för brödtext, vilket i huvudsak förklaras av att kombinationen medför en lättare läsbarhet. En annan förklaring är att vi är vana vid att läsa brödtext skrivna i typsnitt med seriffer (Hellmark, 2004). Typsnitt inom gruppen Sans serif bör undvikas i brödtext, då de kan upplevas som svårlästa, medan de är utmärkta att använda i till exempel rubriker, bildtexter, mellanrubriker samt i digital form (Koblanck, 2009).

En annan grupp av typsnitt kallas för Skriptor. Gruppen kännetecknas av en karaktär som ger ett handskrivet utseende. Bokstäverna är sirliga och uttrycker närhet, intimitet samt snabbhet (Koblanck, 2009). Bergström (2009) menar att denna form av typsnitt bör undvikas i logotyper, då de medför sämre läsbarhet.

De typsnitt som används i VI kan enligt Doyle och Bottomley (2004) ses som ett företags visuella kapital. Typsnitten kan förbättra varumärkets identitet och öka marknadsandelen. I en fältstudie, innehållandes tio olika produktkategorier, valdes varumärken med ett lämpligt typsnitt dubbelt så ofta relativt de varumärken som inte hade ett passande typsnitt. Vidare visade undersökningen att ett mindre bra varumärkesnamn kan ges fördelar med hjälp av ett passande typsnitt. Typsnittet kan dock även resultera i ytterligare nackdelar.

## 2.3 VARUMÄRKESKÄNNEDOM

Varumärkeskännedom innebär i vilken mån varumärket framträder i kundens medvetande. Den kan mätas genom till exempel konsumentundersökningar där undersökningsfrågorna berör igenkänning (om konsumenten känner till varumärket), erinran (vilka varumärken konsumenten kan erinra sig), top-of-mind (vilket varumärke konsumenten tänker på först), märkesdominans (ett enda märke som konsumenten kan erinra sig), märkeskunskap (vad konsumenten vet att varumärket står för) samt märkesopinion (hur konsumenten uppfattar varumärket) (Mårtensson, 2009).

## 2.4 VARUMÄRKESIMAGE

Varumärkets image definieras som vilka associationer människor får när de hör varumärkets namn. Dessa associationer bör vara starka, fördelaktiga och unika (Mårtensson, 2009). Grönroos (2009) menar att kunden inte kan skapa en image av ett redan existerande varumärke. Han anser att imagen skapas genom en varumärkesprocess. Under varumärkesprocessen mottar kunden ständigt varumärkesbudskap och lägger märke till samt reagerar på dessa både på ett medvetet och på ett omedvetet plan. På det sättet skapas imagen i kundens tankar, det vill säga alla varumärkesbudskapen läggs av kunden ihop till en varumärkesimage. Om marknadsföraren lyckas med varumärkesprocessen kommer varumärkets image att stämma överens med varumärkets identitet.

## 2.5 VARUMÄRKESATTITYD

Evans, Jamal och Foxall (2006, s. 77) definierar begreppet attityd som "en predisposition eller benägenhet att reagera på ett konsekvent eller förutsägbart sätt på en stimulus". De menar att denna stimulus kan utgöras av vad som helst, inkluderat till exempel ett företag eller marknadskommunikationen av ett varumärke.

## 2.6 REBRANDING

Daly och Moloney (2004) menar att rebranding per definition innebär en förändring av varumärkets identitet. Förändringen bör planeras noggrant. De beskriver rebranding som ett sammanhängande förlopp där företaget genomgår små, mellanstora och fullständiga förändringar. De små förändringarna är estetiska och innefattar en uppdatering av varumärket. Enligt Evans et al. (2008) räcker det med små justeringar för att ett varumärke skall uppfattas som mer fräscht och modernt. Författarna använder begreppet just noticeable difference för att beskriva detta fenomen. Daly och Moloney (2004) menar också att mellanstora förändringar kan göras,

vilka kallas för ompositioneringar, där företag använder sig av marknadsföringsstrategier för att skapa en ny bild av sitt varumärke. De stora förändringarna kallas för rebranding. De innefattar en total förändring av varumärkets identitet och innefattar således både små och mellanstora förändringar. Förändringen skall sedan kommuniceras till intressenterna genom en enhetlig marknadsföringskampanj.

## 2.7 MODELL

Nedan presenteras den ursprungsmodell som vi under arbetets gång har utvecklat. Den modifierade versionen av modellen återfinns i resultatkapitlet.

### THE CYCLICAL PROCESS OF ACTION RESEARCH



Figur 1. The cyclical process of action research, Susman och Evered (1978, s. 588)

Susman och Evered (1978, s. 588) lyfter fram aktionsforskning som ett lämpligt tillvägagångssätt att frambringa lösningar på problem i organisationer. Aktionsforskningen kan användas för att undersöka förändringsprocesser. Den sätter kontexten i centrum och lösningarna anpassas till att hantera problem inom organisationen. Författarna utvecklade modellen *The cyclical process of action research* (se figur 1), som definierar aktionsforskning som en cyklisk process vilken inkluderar fem steg. Dessa steg är Diagnosing, som innebär att identifiera eller definiera ett problem, Action planning, att överväga olika sätt att agera på för att lösa problemet, Taking action, att välja ett tillvägagångssätt, Evaluating, att utvärdera konsekvenserna av handlingen samt Specifying learning, att identifiera allmänna resultat och offentliggöra dem.

### 3. METOD

*Nedan redogör vi för vilka metoder som har använts under forskningens gång, samt varför dessa är lämpliga för studien.*

#### 3.1 KVALITATIV METOD

Enligt Jacobsen (2002) är det problemställningen som skall styra valet mellan en kvalitativ eller kvantitativ ansats. En kvalitativ ansats ger en rikare bild av situationen och miljön än vad den kvantitativa gör. Vi har därför använt oss av en kvalitativ ansats i vår studie, då vi menar att den rika kontextbundna informationen kan ge oss en djupare förståelse för förändringsprocessen av VI samt VI:s relation till varumärket.

#### 3.2 INTERVJUER

Eftersom fokus för uppsatsen var att genomföra en fördjupning i ett fåtal insatta individers föreställningar var det lämpligt att välja intervjuer som metod. Jacobsen (2002) menar att intervjuer lämpar sig när förhållandevis få enheter skall undersökas och då forskaren vill kartlägga den enskilda individens syn på ett fenomen. Om det inte är möjligt att genomföra fysiska intervjuer menar Bamberger, Rugh och Mabry (2006) att intervjuer via telefon och e-post är möjliga alternativ. Föreliggande studier baseras främst på fysiska intervjuer, men även på telefonintervjuer och intervjuguide skickad via e-post när detta var mer lämpligt. Bamberger et al. (2006) menar att det är möjligt att respondenten lägger ner mer kraft på svaren under en telefonintervju, om han eller hon har chans att bestämma ett lämpligt tillfälle för telefonintervjun. Men det kan även finnas risker med telefonintervjuer. Det är inte säkert att intervjuaren hinner bygga upp tillräckligt med förtroende för att få sanningsenliga svar. Vidare har intervjuer via e-post inget inslag av spontanitet, vilket kan leda till att respondenten kan överredigera sina svar (Bamberger et al., 2006) Å andra sidan menar vi att det även kan uppfattas som en fördel att respondenten får tid att reflektera kring frågorna.

Jacobsen (2002) anser att det finns många fördelar med intervjuer ansikte mot ansikte. Det uppstår lättare en förtrolig stämning och respondenterna blir mer benägna att tala om känsliga ämnen. Det ger intervjuaren en möjlighet att läsa av respondenternas kroppsspråk, vilket ofta ger betydelsefull information som inte kan utläsas av den muntliga konversationen. Till exempel så minskar risken att intervjuaren går över gränsen i sitt val av följdfrågor.

Vid semistrukturerade intervjuer har forskaren sammanställt ett antal frågor men det finns även möjlighet att ställa följdfrågor under pågående intervju (Aspers, 2007). Detta var passande i föreliggande studie då semistrukturerade intervjuer möjliggjorde för oss att samla in relevant data på ett flexibelt sätt. Vi kunde följa upp spännande infallsvinklar och fördjupa oss ytterligare i intressanta tankegångar.

Besöksintervjuer genomfördes på företagen Västtrafik, Pector och Hair & beauty, då respondenten/respondenternas arbetsplatser är belägna i Västsverige. Arbetsplatsen är bekant för respondenterna och Jacobsen (2002) menar att det innebär att de befinner sig i en naturlig situation. Denna situation skulle kunna få respondenterna att lättare slappna av och öppna upp sig i samtalet. Då Swedbanks head of visual identity och SATS nordiska marknadschef hade arbetsplatser utanför Västsverige genomfördes dessa intervjuer istället via telefon samt e-post.

### 3.3 URVAL AV FÖRETAG

Kvalitativ innehållsanalys har för avsikt att beskriva skillnader. Därför spelar urvalet en roll för undersökningens giltighet (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008). Vi valde att rikta oss till olika typer av företag för att kunna ta del av ett spektrum av erfarenheter. Vidare ställde vi upp tre kriterier för urval av företag. För det första skulle de ha genomgått en förändring av VI, vilket var grundläggande för att vi skulle kunna besvara våra forskningsfrågor med deras hjälp. För det andra skulle det ha gått minst ett år sedan förändringen genomfördes, för att underlätta värderingen av utfallet. För det tredje skulle de alla vara verksamma i Norden, för att underlätta jämförelser. Vi ansåg att fem företag var ett rimligt antal för att vi skulle ha tid att fördjupa oss i dem, dessutom var det tillräckligt många för att möjliggöra jämförelser mellan företagen.

### 3.4 URVAL AV RESPONDENTER

Jacobsen (2002) benämner information som ett kriterium för urval av respondenter. Det innebär att forskarna väljer ut respondenter som har en riklig och god informationsbenägenhet. Eftersom vi ville att våra respondenter skulle vara insatta i företaget och besitta kunskap som var relevant för vårt syfte, ansåg vi att information var ett lämpligt urvalskriterium. Vi valde därför att vända oss till en, alternativt två personer på respektive företag. Utifrån företagets perspektiv var det följande person/er som hade mest kunskap inom området: Eva Lundström, nordisk marknadschef på SATS, Gitte Sundqvist, head of visual identity på Swedbank, Helene Frahm, marknadskoordinator på Västtrafik, Dan Schreiber, VD på Pector samt Susanne Johansson och Jennifer Sjöberg, ägare av Hair & Beauty.

### 3.5 METODKRITIK

När det kom till att välja ut den person som besitter mest kunskap om företagets VI och varumärke kom vi att förlita oss på respektive företags omdömen. Det fanns risker med detta. Det var inte säkert att företaget valde ut den kunnigaste personen på området, eller att han/hon kunde delge oss tillräckligt med information. De kunniga personerna kom att ha olika befattningar, påverkade deras fokus under intervjun. Detta kan leda till att informationen blev vinklad utifrån det synsätt som personen hade och positionen medförde. Dessutom finns det en risk med att inta ett företagsperspektiv. Det är möjligt att respondenterna ville framställa företaget i god dager och därför förskönade sanningen omedvetet eller medvetet. Detta kan därför komma att påverka våra resultat.

Vidare kan blandningen av intervjuer ansikte mot ansikte och det faktum att vi skickade intervjuguiden via e-post till tre av företagen och följde upp på telefon vid eventuella följdfrågor, ha svårgjort jämförbarheten mellan företagen.

### 3.6 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vi sökte reda på 25 företag som hade genomgått en förändring av VI och sammanställde företagens kontaktuppgifter. Därefter delade vi in dem i grupper där företagen var olika stora och verksamma i olika branscher. Sedan letade vi upp möjliga respondenter på respektive företag, som skulle kunna tänkas vara insatt i VI. Personerna kontaktade vi via e-post, där vi lade fram ett förslag om intervju samt meddelade att de fick några dagar på sig att fundera. Några av de utvalda personerna vidarebefordrade vår förfrågan till någon annan på företaget som de ansåg hade bättre kunskap om VI. Efter några dagar kontaktade vi dem via telefon. Vidare skickade vi intervjumallen via e-post till de personer som tackat ja, inklusive respondenterna som skulle delta i fysiska intervjuer, för att de skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjuerna.

Intervjuerna, samt insamlingen av svar på intervjuguide via e-post, genomfördes under tre veckors tid. De fysiska intervjuerna tog mellan fyrtio minuter och en timme att genomföra. Frågorna i intervjuguiden ställdes någorlunda i den ordning de står (se bilaga), dock flöt samtalen på bra och många av frågorna blev besvarade innan de ställdes. Dessutom följde vi upp med följdfrågor när tillfälle gavs. Intervjuerna spelades in. Direkt efter att respektive intervju var avklarad transkriberade vi materialet från tal till skrift, där hänsyn togs till detaljer såsom hur respektive respondent uttryckte sig. Transkriberingen tog mellan fyra och sex timmar att genomföra.



När vi samlat in materialet innehållandes svar på intervjuguide via e-post, samt transkriberat materialet från de fysiska intervjuerna, upplevde vi i vissa fall otydligheter på grund av hur respondenterna uttryckte sig. Vi gjorde då uppföljningar med respektive företag via telefon. Dessa följdintervjuer spelades in och transkriberades. När transkriberingen var klar analyserade vi samtligt material enligt riktlinjerna för innehållsanalys.

### 3.7 INNEHÅLLSANALYS

Kvalitativ innehållsanalys handlar i huvudsak om att granska och tolka texter. Metoden är tillämpningsbar för olika texter och analysen kan ske på olika nivåer, vilket gör den passande inom flera forskningsfält (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008). Analysprocessen utgår från olika begrepp, som används för att forskarna skall kunna tolka och klassificera data. Nedan sker en beskrivning av dessa begrepp.

Meningsenhet är ord, meningar eller stycken som kan relateras till varandra genom betydelse och sammanhang. Meningsenheten skall inte vara allt för lång, då den i så fall riskerar att innehålla många betydelser, vilket gör materialet svårbehandlat. Därefter kondenseras meningsenheten, vilket innebär att den förkortas men att den centrala innebörden behålls. Vidare abstraheras den kondenserade meningsenheten, det vill säga att tolkningar görs på en högre tankemässig nivå, där forskaren bildar kod, underkategori, kategori och tema. Koden beskriver den kondenserade enheten på ett mer kortfattat sätt. Kategorin, i sin tur, rymmer flera koder med ett likartat innehåll. Kategorin kan brytas ner i ett antal underkategorier, eller så kan skapade underkategorier slås samman till en kategori under analysprocessen. Tema kan kopplas till den inneboende betydelsen i kategorierna och texten som helhet, det kan ses som ett uttryck för det underliggande innehållet i texten (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008).

Anlysen genomfördes med hänsyn till Granskärs och Höglund-Nielsens (2008) principer gällande innehållsanalys. Det transkriberade materialet lästes noggrant igenom och vi reflekterade tillsammans över helheten. Därefter tog bearbetningen vid. Den metodologiska ansatsen i föreliggande uppsats är abduktiv, vilket innebär att analysen växlar mellan teori och empiri (Ezzy, 2002). Vår analys har sin utgångspunkt i teorin. Vi namngav våra kategorier med hjälp av processtegen i Susman och Evereds (1978) modell *The cyclical process of action research*. Dessa kategorier kom sedan att kopplas till empirin. Med hjälp av empirin formulerades meningsenheter (se tabell 1) som kondenserades och därpå bröts ner i koder och underkategorier.



MENINGSENHET	KONDENSERAD MENINGSENHET	UNDERKATEGORI	KATEGORI	TEMA
”I samband med det ville vi flytta vår position något mot mer modern och aktiv för att attrahera även nya kundgrupper i de övre segmenten samt även lite större företag.”	Ompositionera sig för att bli mer modern och aktiv och attrahera nya kundgrupper	Strategiförändring	Diagnosing (-> Triggering)	Den visuella identitetens förändringsprocess

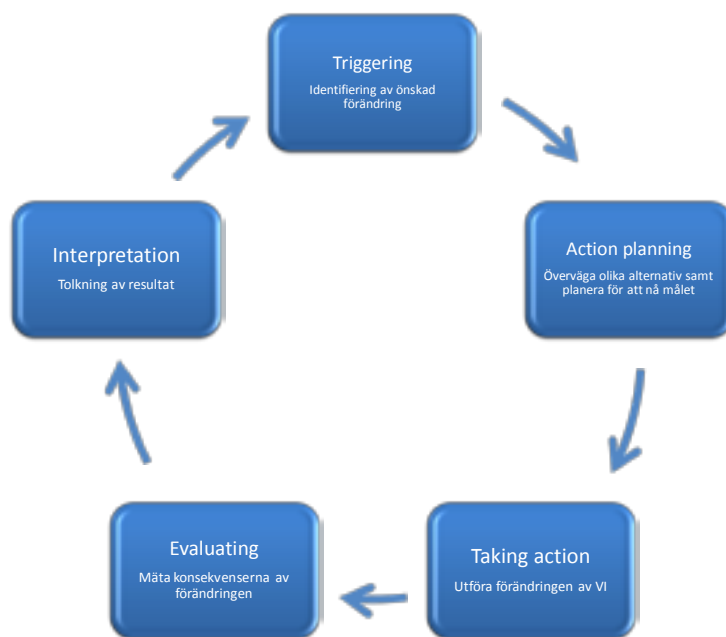
Tabell 1. Exempel på hur vi tillämpat innehållsanalys enligt Granskärs och Höglund-Nielsens (2008) teori.

I de flesta fall föll sig dessa naturligt under respektive förutbestämda kategori. Dock var det några kategorier som fick ändras. Vid steget Diagnosing, som ska identifiera ett problem, handlade det istället om att de flesta företagen hade upptäckt en utvecklingsmöjlighet. Steget döptes därför om till Triggering. Vi ansåg att denna benämning var mer passande, då den innefattar de krafter som ligger bakom en förändring av VI. Steget Action planning utökades från att endast innebära övervägande av olika sätt att agera till att även innefatta planerande av VI-förändringen. Ett annat steg som vi ändrade var steget Specifying learning, som innebär att identifiera allmänna resultat och offentliggöra dem. Resultaten är beroende av det föregående steget Evaluating, som innebär att utvärdera konsekvenserna av handlingen. Vi anser att det bästa sättet att utvärdera konsekvenser av förändringen av VI är att göra mätningar. Efter att intervjuerna var avklarade framgick det att inget av företagen hade gjort några mätningar. Däremot hade merparten av respondenterna uppfattningar om konsekvenserna av den förändrade VI på annat sätt, varför vi bestämde oss för att steget Specifying learning behövde ändras. Således heter nu steget Interpretation, som innebär respondenternas egna tolkningar av resultatet. Vi kallar den modifierade modellen för *Den visuella identitetens förändringsprocess (VIF-modellen)*, vilken presenteras mer ingående i kapitlet resultat och analys.

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

Nedan följer en presentation av VIF-modellen. Därefter sker en kort beskrivning av företagen. Slutligen presenteras förändringsprocessen hos de olika företagen med hjälp av de underkategorier som uppdagades via innehållsanalys. Integrerat i förändringsprocessen behandlas VI:s roll i förhållande till varumärket.

### 4.1 DEN VISUELLA IDENTITETENS FÖRÄNDRINGSPROCESS (VIF-MODELLEN)



Figur 2. Modell över Den visuella identitetens förändringsprocess (VIF-modellen).

#### TRIGGERING

Juntunen, Saraniemi & Jussila (2009, s. 6, fritt översatt) definierar triggerering som de “drivande krafter som ligger bakom rebranding”. Det kan exempelvis handla om en yttre påverkan, förändring av konkurrenssituation eller strategibyte (Juntunen et al., 2009). I vår modell handlar det istället om krafterna bakom förändringen av VI, vilka kan vara samma som de krafter som ligger bakom rebranding.

#### ACTION PLANNING

I detta steg överväger företaget olika tillvägagångssätt för att nå önskat mål. De ställer sig frågan ”kan vi uppnå målet genom att förändra något annat än VI?” Företaget börjar även planlägga själva agerandet.

## TAKING ACTION

Detta steg behandlar det tillvägagångssätt som företagen väljer att följa, mer specifikt hur de förändrar VI. Fokus ligger på de tidigare nämnda viktigaste elementen i företags VI: namn, logotyp, slogan, färg och typsnitt (van den Bosch, et al., 2006).

## EVALUATING

Till detta steg hör att företagen med hjälp av mätningar utvärderar konsekvenser av förändringen. Kaikati (2003) ger förslag om att genomföra regelbundna mätningar för att mäta rebranding. Dock menar Stuart & Muzellec (2004) att det är svårt att mäta resultatet. De påtalar värdet i att utvärdera resultatet i förhållande till företags initiala mål. Melewar (2001) menar att det råder brist på giltiga och trovärdiga instrument som mäter företags identitet, speciellt sådana som behandlar VI.

## INTERPRETATION

Här beskrivs respondenternas upplevelser av vad förändringen har bidragit till internt och externt. Stuart och Muzellec (2004) anser att det är vanligt att företag lyfter fram rebrandingprocessen som källan till nyvunna framgångar, trots bristen på mätningar.

## 4.2 DELTAGANDE FÖRETAG I STUDIEN

### 4.2.1 SATS

SATS är ett företag som driver över 110 träningscenter i Norden. Företaget grundades 1995. Eva Lundström är nordisk marknadschef och har arbetat på företaget i 3 år. Hon menar att varumärkets kärnvärden är glädjespridande, energisk, trygg, inkluderande och nytänkande. SATS VI består bland annat av namn, logotyp, färger och typsnitt. Förändringsarbetet av VI påbörjades för cirka 1,5 år sedan och Lundström menar att de under hela processen hanterade befintlig kultur, kärnvärden och varumärkets historia med varsamhet. ”Vi har hela tiden pratat om förändringen som en evolution istället för en revolution” kommenterar hon. Vidare menar hon att värden som inspirerande, professionell och enkel skall uttryckas med hjälp av marknadskommunikationen.

### 4.2.2 SWEDBANK

Swedbank grundades 1820. Enligt Gitte Sundqvist, som är head of visual identity och har arbetat på företaget i 30 år, är varumärkets kärnvärden öppen, enkel och omtänksam. Bankens VI består bland annat av namn, logotyp, färger och typsnitt. År 2006 beslutade företaget att om-

positionera sig för att locka fler storkunder. De expanderade även internationellt då de köpte Hansabank i Baltikum, en mindre bank i Ukraina samt växte i Ryssland. I samband med detta valde de att förändra sin VI. Sundqvist menar att Swedbank alltid sätter varumärket i fokus. Kommunikationen av varumärket likställer hon med VI, vilket tyder på att hon uppfattar dessa delar som starkt sammankopplade.

#### 4.2.3 VÄSTTRAFIK

Helene Frahm är marknadskoordinator på Västtrafik och har arbetat på företaget sedan 10 år tillbaka. Företaget, som grundades 1998, har hand om kollektivtrafiken i Västra Götalands län och Kungsbacka kommun. Västtrafiks kärnvärden är enkel, mänsklig och pålitlig. Frahm tror inte att Västtrafik hade dessa värden i åtanke när de förändrade VI år 2008. Hon förmodar att VI påverkar mottagaren i större grad än vad han eller hon är medveten om. "Undermedvetet tror jag att det spelar en jättestor roll hur man ser ut" kommenterar hon. Västtrafiks VI består av namn, logotyp, färger och typsnitt. Frahm tror inte att förändringen av VI har haft så stor påverkan på varumärket. VI är enligt henne bara en liten del av Västtrafiks varumärke. "Det är ju inte det som är viktigast heller, utan det är ju tjänsten, produkten, det du upplever varje dag /.../ det är det som styr värdet av varumärket".

#### 4.2.4 PECTOR

Det lokala IT-konsultföretaget Pector grundades 2002 av VD:n Dan Schreiber. Han menar att vad som kan liknas vid Pectors kärnvärde är att företaget "arbetar tillsammans med kunden för att utveckla kunden." Deras VI består av namn, logotyp, färger och typsnitt. För cirka fyra år sedan förändrades lednings- och ägarstrukturen. Eftersom företaget hade förändrats menar Schreiber att en förändring av VI var på sin plats. Pector prioriterar inte marknadskommunikation så högt då Schreiber menar att företagets kännedom redan finns hos deras befintliga kunder.

#### 4.2.5 HAIR & BEAUTY

Susanne Johansson och Jennifer Sjöberg är gemensamma ägare av Hair & Beauty, en frisörsalong belägen i Kungälv. Johansson och Sjöberg har arbetat på företaget sedan det grundades 2009. Varumärket står för: skön stämning, väl mottagen och professionellt utfört arbete. Ägarna sätter kunden i fokus och de poängterar vikten av ett varmt bemötande. De menar att bemötandet är en viktig utgångspunkt för att ha något att bygga på, för att det inte ska bli en fasad. "Det är ju bättre att bli sedd och få en plastmugg med kaffe än att någon går förbi med ett fint glas. /.../ Att kunden blir sedd är nummer ett, sedan kan man alltid bygga på de visuella

bitarna också” menar Sjöberg. Hair & beautys VI innefattar namn, logotyp, färger, typsnitt och slogan. Förändringen av varumärkets VI påbörjades för 2,5 år sedan.

### 4.3 FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

För att få en översikt av underkategorierna presenteras nedan en jämförande tabell över företagen.

FÖRETAGEN		SATS	SWEDBANK	VÄSTTRAFIK	HAIR & BEAUTY	PECTOR
FÖRÄNDRINGS PROCESSEN	TRIGGERING	Förändring av strategi	Förändring av strategi	Modernisering	Modernisering	Förändring i ägarstruktur
	ACTION PLANNING	Inga överväganden	Inga överväganden	Inga överväganden	Inga överväganden	Inga överväganden
	TAKING ACTION	Logotyp, färger, typsnitt	Namn, logotyp, färger, typsnitt	Logotyp, färger, typsnitt	Logotyp, slogan, färger, typsnitt	Logotyp, färger, typsnitt
	EVALUATING	Outredd mottagares respons	Outredd mottagares respons	Outredd mottagares respons	Outredd mottagares respons	Outredd mottagares respons
	INTERPRETATION	Upplevd respons	Upplevd respons	Upplevd respons	Upplevd respons	Upplevd respons

Tabell 2. Översikt av underkategorier i förändringsprocessen för respektive företag.

#### 4.3.1 TRIGGERING

Juntunen et al., (2009, s. 6) definierar triggerering som de “drivande krafter som ligger bakom rebranding” (fritt översatt). SATS, Swedbank och Pector genomgick mer omfattande förändringar än övriga företag och motiven bakom förändringarna varierade. För Pectors del handlade förändringen om ändring av lednings- och ägarstruktur, medan SATS och Swedbank förändrade sina strategier. I Hair & Beauty och Västtrafiks fall låg fokus istället på modernisering, för att hänga med i tiden.

#### Förändring av strategi

Enligt Lundström stod SATS inför en ny strategi som innebar en uppgradering samt en utökning av företagets träningscenter. De hade en vilja att förnya sig och bli mer moderna samt gå mot en mer kundorienterad profil.

För Swedbank handlade förändringen av VI enligt Sundqvist om att ompositionera sig, som modernare och mer aktiva, för att attrahera fler storkunder samt underlätta expansionen i Östeuropa.

### Förändring i ägarstruktur

Pector förändrade lednings- och ägarstrukturen vilket enligt Schreiber krävde en markering i form av förändrad VI.

### Modernisering

Hair & Beauty och Västtrafik hamnar i underkategorin modernisering, eftersom de av olika skäl ville uppdatera sin VI.

För Hair & Beauty handlade förändringen om estetiska samt praktiska motiv rörande VI. Sjöberg och Johansson hade en vilja att modernisera och tydliggöra VI. Även för Västtrafik handlade förändringen i huvudsak om VI. De hade haft samma grundfärger och grafiska uttryck i cirka åtta år. ”Det var dags för en översyn och få det mer anpassat till tiden” menar Frahm.

#### 4.3.2 ACTION PLANNING

*Action planning handlar om “att överväga olika sätt att agera på” (Susman och Evered, 1978, s. 588, fritt översatt) samt planera förändringen av VI. Det var inget av företagen som övervägde något annat sätt att agera på än att förändra VI, varför alla företagen placeras i underkategorin inga överväganden. Däremot genomförde flertalet företag andra ändringar parallellt med förändringen av VI.*

### Inga överväganden

SATS valde att förändra sin VI som ett led i förändringen inom företaget. Förändringen menar Lundström fungerade som ”en visuell katalysator för förändringsarbete inom företaget”, det vill säga att VI påskyndade förändringen av SATS. Lundström menar att förändring enbart av ett varumärkes VI kan upplevas som dyrt och onödigt. Den största effekten och förståelsen anser hon att ett företag får om förändringen av VI görs samtidigt som andra delar av företaget ändras.

För Swedbank var strategiförändringen beroende av VI, då Sundqvist menar att en förändring av VI var nödvändig för att markera förändringen av företaget. Även för Pector var en förändring av VI nödvändig, då Schreiber och hans medarbetare ville markera att företaget nu var ändrat lednings- och ägarmässigt.

Då Hair & Beautys och Västtrafiks förändring handlade om enbart VI, kunde resultatet enligt respondenterna inte uppnås genom att agera på något annat sätt.

### 4.3.3 TAKING ACTION

*Taking action är det steg då företagen utför förändringen av VI. Swedbank ändrade namn, logotyp, färger och typsnitt. Pector och SATS förändrade logotyp, justerade färger och bytte typsnitt. Hair & Beauty bytte färger, omformade logotypen samt lade till en slogan och Västtrafik justerade, logotyp, färger och typsnitt.*

#### Namn

Swedbank är det enda av företagen i fallstudien som bytte namn under förändringsprocessen. Namnet Föreningssparbanken ersattes med Swedbank, ett namn som Föreningssparbanken har använt utanför Sverige sedan mitten av 80-talet. En av anledningarna till namnbytet var enligt Sundqvist att Swedbank fungerade bättre internationellt jämfört med Föreningssparbanken. Vidare menar hon att det gamla namnet var för långt. Vi anser att Swedbank passar in på Bergströms (2011) kategori generiska namn, eftersom det visar att företaget är en bank med rötter i Sverige. Vidare anser han att ett namn som används på internet bör vara kort och lättstavat, vilket innebär att Swedbank är fördelaktigt.

#### Logotyp

Sundqvist beskriver förändringen av Swedbanks logotyp som att små detaljer togs bort, färgerna byttes ut och typsnittet ändrades. Vidare flyttades namnet från myntet till bredvid myntet, något vi menar bidrog till infriande av Bergströms (2009) riktlinje om att en logotyp bör vara lättläst. En annan av Bergströms riktlinjer är att en logotyp kräver justeringar med jämna mellanrum, vilket Swedbank enligt Sundqvist gör var femte år.

Sundqvist menar att Swedbank lät gamla värden följa med i den nya logotypen. Därför behölls element från den gamla logotypen i form av myntet och eken. Myntet är en symbol som förknippas med banken. Enligt Koblanck (2009) förstärks logotypens identitet då den kompletteras med en symbol och den blir mer igenkännlig samt lättare att minnas. Eken behölls, då den

fick högt betyg i kundmätningar och förknippades med långsiktighet och stabilitet. På den nya logotypen lades årtalet “1820” till, för att enligt Sundqvist visa bankens långsiktiga historia.



Figur 3. Swedbanks gamla respektive nya logotyp.

Schreiber på Pector menar att logotypen “bara är ett antal bokstäver” som bildar ett namn. Trots detta utformades Pectors logotyp med varumärket i åtanke. Flera detaljer togs bort, typsnittet ändrades, färgen justerades och en symbol i form av ett öga lades till. Symbolen skall enligt Schreiber visa att företaget arbetar utifrån ett fokus. Fokuset ligger på kunder, projekt och medarbetare. Även här kan vi återkoppla till Koblancks (2009) teori om att en symbol förstärker logotypens identitet.



Figur 4. Pectors gamla respektive nya logotyp

SATS gamla logotyp var enligt Lundström en stark bärare av varumärket men den behövde förändras då den var oflexibel samtidigt som den var omodern. Typsnittet och färgen ändrades. Detaljer samt romben, som utgjorde en kompletterande symbol till logotypen, togs bort. Eftersom romben är starkt förknippad med varumärket uppdaterades den och används idag som en markör i form av bland annat skyltar.



Figur 5. SATS gamla respektive nya logotyp.



Sjöberg och Johansson på Hair & Beauty ville göra varumärkets logotyp mer modern samt lättläst genom att byta ut färgerna och förändra typsnittet. Vidare kompletterades logotypen med en symbol föreställande hår och ögon, för att öka igenkänningen, vilket vi kan koppla till Koblancks (2009) teori om kompletterande symboler till logotypen.



Figur 6. Hair & Beautys gamla respektive nya logotyp.

Frahm menar att Västtrafiks logotyp endast ändrades färgmässigt. Tanken var att logotypen skulle kommunicera “en lättare och modernare känsla”. En mindre designförändring kan göra att ett varumärke upplevs som mer fräscht och modernt relativt hur det upplevdes innan (Evans et al., 2008).



Figur 7. Västtrafiks gamla respektive nya logotyp.

## Slogan

Hair & Beauty lade till sloganen *Hair is beauty* under logotypen. Tanken bakom sloganen var enligt Sjöberg att förstärka budskapet om vad de anser är viktigt i deras yrke. Enligt O'guinn et al. (2003) kan slogans höja minnesvärdheten hos ett varumärke samt förstärka ett varumärkes image. Slogans kan också kommunicera vilka fördelar varumärket erbjuder.

## Färg

Sundqvist på Swedbank menar att varumärkets färger byttes från jordnära färger med brunt som bas till en huvudfärg i orange, kompletterad med bland annat svart. Sundqvist menar att enligt färgpsykologi står brunt för trygghet och stabilitet men lutar åt det introverta hållet, medan orange symboliserar öppenhet, aktivitet samt en förmåga att vara utåtriktad. De färgpsykologiska teorierna är kopplade till en positioneringskarta som enligt Sundqvist visar hur ett varumärke kan positioneras med hjälp av färger. Enligt Bergström (2011) är det viktigt att ställa sig frågan hur mottagaren kommer att reagera på färger.

Enligt Schreiber var det viktigt att Pector blev igenkänt även med den nya VI, därför behölls de gamla färgerna svart och blå. Speciellt betydelsefullt var det enligt Schreiber att behålla den blå färgen. Den gjordes dock några nyanser ljusare för att passa bättre i webbformat. Justeringen av den blå färgen kan kopplas till Evans et al. (2008) teori om att det räcker med en mindre designförändring för att fräscha upp intrycket av ett varumärke.

Även SATS utförde en mindre färgförändring. Företaget behöll sin gamla orange färg, eftersom den enligt Lundström utgör ett kännetecken för varumärket. Den gjordes dock mer intensiv och klar.

I likhet med Pector och SATS justerade Västtrafik den befintliga färgpaletten. Färgerna gjordes enligt Frahm ljusare. De skulle, som tidigare nämnts, utstråla en "lättare och modernare känsla".

Johansson på Hair & Beauty menar att varumärkets färger ändrades från rött och svart till i huvudsak guld, svart och grått, men företaget använder fortfarande rött på till exempel text i hemsidan. Anledningen till att de valde att sluta använda rött och svart som huvudfärger var enligt Johansson att den gamla färgen drog tankarna till en kinarestaurang.

## Typsnitt

Swedbanks typsnitt byttes från ett traditionellt typsnitt baserat på Times new roman till det mer moderna typsnittet Swedbank Sans, som är speciellt utformat för Swedbank. Det gamla typsnittet hade seriffer medan det nya typsnittet saknade sådana. Sundqvist menar att hänsyn till läsbarheten togs vid utformningen av typsnittet och anger samma tumregel som Koblanck (2009): Typsnitt utan seriffer lämpar sig bäst i digital form eller för enstaka textstycken så som rubriker. "Vi går ju in mot en digital värld" poängterar Sundqvist.

Schreiber på Pector menar att den gamla logotypen var skriven i ett relativt kantigt typsnitt, detta ändrades till ett mjukare typsnitt. Målet var att skapa en rak och enkel logotyp, därför var de inblandade parterna ense om att typsnittet inte skulle vara sirligt. Sirliga typsnitt hör enligt

Koblanck (2009) till gruppen Skripter, som kännetecknas av en karaktär som ger ett handskrivet utseende. Bergström (2009) menar att eftersom en logotyp skall vara lättläst skall så kallade fria typsnitt, till exempel skripter undvikas.

Eftersom texten i Hair & Beautys logotyp enligt Sjöberg och Johansson var otydlig för mottagaren ändrades typsnittet från ett sirligt typsnitt till ett rakt och mer läsbart typsnitt. Även här kan vi koppla till Bergströms (2009) riktlinjer om att en logotyp skall vara lättläst.

Lundström på SATS menar att ett nytt kursiverat typsnitt valdes som kompletterade de övriga delarna av VI. Enligt Hellmark (2004) används kursiverat typsnitt för att utmärka ett ord.

Västtrafik behöll enligt Frahm sitt gamla typsnitt Univers men lättade upp typsnittet genom att använda en tunnare variant av det. Även här följdes ledorden "lättare" och "modernare". Detta kan, i likhet med förändringen av Västtrafiks övriga delar i VI, ses som en lättare uppfräschning.

#### 4.3.4 EVALUATING

*Evaluating* handlar om "att utvärdera konsekvenserna av handlingen" (Susman och Evered, 1978, s. 588, fritt översatt). Det visade sig att inget av företagen hade genomfört några mätningar som endast behandlade VI. Följaktligen platsar samtliga företag i kategorin *outredd mottagarrespons*.

#### Outredd mottagarrespons

Sjöberg på Hair & Beauty menar att, eftersom deras verksamhet är så pass liten, har ägarna en bra översikt över hela verksamheten. De får respons direkt från kunderna och därför behövs inte mätningar på samma sätt som i stora verksamheter.

Schreiber på Pector meddelar att den enda typ av mätningar som gjorts är antalet klick på hemsidan och det är oklart om mängden besök kan relateras till VI. Företaget har vidare inga planer på att mäta vad förändringen av VI har bidragit till.

Enligt Frahm är det väldigt svårt för Västtrafik att säga vad förändringen av VI kan ha bidragit till eller hur den kan ha påverkat mottagaren. Hon meddelar att ingen uppföljning av konsumenternas åsikter har gjorts och kommer heller inte att göras.

Beträffande Swedbank menar Sundqvist att det görs förstudier för att undersöka kunders reaktioner på VI. Dessutom genomförs ständigt mätningar av varumärket. Banken hade till exempel, i samband med namnbytet, satt upp ett mål att nå 85 % igenkänning inom ett år, redan efter tre månader var de uppe i 95 % kännedom. Mätningarna efter förändringen har ännu inte behandlat VI fristående, men det finns planer på att genomföra sådana mätningar i framtiden. Även SATS planerar mätningar i framtiden. Företaget genomgår i skrivande stund några slut-

liga förändringar av företaget och att då dessa har avslutats kommer företaget ta del av kundernas synpunkter. Eftersom Swedbanks och SATS mätningar ligger i framtiden är det oklart vilka delar av VI som kommer att beröras.

Kaikati (2003) föreslår mätningar med jämna mellanrum för att undersöka om rebranding har varit framgångsrikt. Stuart & Muzellec (2004) menar att det är värdefullt att sätta resultaten i relation till uppsatta mål. En förklaring till att inget av företagen har gjort mätningar av förändringen av VI fristående, kan vara att det enligt Melewar (2001) råder brist på giltiga och trovärdiga mätinstrument.

#### 4.3.5 INTERPRETATION

*Interpretation handlar om respondenternas uppfattning om resultatet av förändringen av VI. Förändringen uppfattas inom företagen generellt sett som positiv. Respondenterna från SATS, Swedbank och Hair & Beauty, har även upplevt att de fått positiv respons utifrån.*

#### Upplevd respons

På samtliga företag beskriver respondenterna att förändringen bidrog till intern uppskattning. Frahm på Västtrafik är väldigt nöjd med förändringen. Den har lett till att hon har fått en ”kick i arbetet /.../ och att allt har blivit roligare”. Dessutom har den bidragit till kreativitet och arbetsglädje hos kollegorna. Däremot tror Frahm inte att förändringen av VI har hjälpt varumärket att bli starkare. ”Nej, för vår del är det ju så mycket annat som påverkar.”

Schreiber på Pector anser att den nya VI är uppskattad inom företaget. De bestämde hur logotypen skulle se ut tillsammans: ”Det är ju lite lagspel det här” anser han. Vidare menar han att företaget har fått väldigt få reaktioner utifrån på den förändrade VI.

Lundström menar att förändringen av VI har bidragit till ett ”nyare och fräschare” SATS och både medarbetare och kunder upplever förnyelsen av VI. Vidare har preferensen för varumärket SATS ökat. Detta tror hon beror på flera faktorer, men hon menar att ”designen går som en röd tråd i det `nya` -allt ifrån marknadskommunikation till själva centermiljön.”

Sjöberg och Johansson på Hair & Beauty menar att kunderna är mycket nöjda med förändringen, då de ofta får komplimanger för den nya VI. De upplever att förändringen har ökat varumärkets igenkänningsgrad då det är lättare att få upp ögonen för salongen när betraktaren kan se vad det står på logotypen.

Beträffande Swedbank så förklarar Sundqvist att utöver den interna stoltheten finns det många indikationer på att förändringen ”öppnade nya dörrar”. Till exempel vittnade rapporter om att Swedbank fick fler företagskunder. Sundqvist nämner uppfräschningen av VI som en orsak till att Swedbank uppfattades som mer professionell.

## 5. DISKUSSION

*Nedan dras paralleller mellan referensram, resultat och analys i syfte att reflektera kring forskningsfrågorna.*

Syftet med föreliggande studie var att beskriva och jämföra hur förändringsprocessen av VI gått till hos fem nordiska företag samt undersöka vilken roll förändringen av VI spelar för varumärket. Genom en innehållsanalys av fem genomförda semistrukturerade intervjuer hos Swedbank, SATS, Västtrafik, Pector och Hair & Beauty utvecklades en modell för VI:s förändringsprocess (VIF-modellen). VIF-modellen, som baseras på både tidigare forskning och innehållsanalys, verkar vara tillämpbar för både små och stora företag. Företagen som genomgått förändringsprocessen beskriver positiva resultat men har inte haft så många konkreta instrument för att mäta förändringen av VI. Flera av företagen uppvisar dock en stor medvetenhet för vilken betydelse de olika delarna av VI har för att skapa starka varumärken samt kommunicera företagets värderingar.

### TRIGGERING

Innehållsanalysen visar att motiven, som ligger bakom företagens förändringar av VI, varierade. Enligt Daly och Moloney (2004) finns det olika nivåer i en rebrandingprocess (mindre förändringar, mellanstora förändringar och fullständiga förändringar).

Västtrafik och Hair & Beauty ville modernisera företagets varumärken, vilket innebar en mindre förändring rörande endast VI. SATS, Swedbank och Pector genomförde något större förändringar, vilka innebar omstruktureringar inom företagen i samband med förändringen av VI. Swedbanks förändring kan kopplas till Dalys och Moloneys (2004) teorier angående mellanstora förändringar, vilka innebär att företag använder sig av marknadsföringsstrategier för att skapa en ny bild av sitt varumärke. Inget av företagen har således haft ambitionen att genomgå en fullständig rebrandingsprocess.

### ACTION PLANNING

Daly och Moloney (2004) menar att det är viktigt att företagen planerar förändringarna noggrant så att de kommunicerar ett enhetligt budskap. Inget av företagen stod inför valet att antingen förändra VI eller att göra andra förändringar i företaget. SATS, Västtrafik, Pector och Hair & Beauty ville modernisera sig rent visuellt, vilket kan kopplas till Dalys och Moloneys (2004) begrepp ”estetiska förändringar” medan Swedbank, utöver den visuella förändringen,

även ompositionerade sig på marknaden. Således är Swedbank det enda företaget som genomgick både en estetisk förändring och en ompositionering, enligt Dalys och Moloneys (2004) principer.

På Västtrafik ansåg Frahm att förändringen var behövlig, då företaget inte hade ändrat sin VI på flera år. Hair & Beautys förändring handlade istället om att de ville tydliggöra sin VI. SATS ville förnya sig och bli mer moderna, en förändring som skulle genomsyra hela företaget i en något större förändringsprocess. För Pector rörde det sig om interna motiv. Företaget genomgick en förändring i lednings- och ägarstruktur, vilket innebar nya medarbetare i företaget. Medarbetarna på Pector ville då ha en VI som speglade det nya företaget. Det handlade inte så mycket om en marknadsstrategi, utan var mer en uppdatering som följde naturligt när företaget expanderade.

Frahm på Västtrafik och Sjöberg och Johansson på Hair & Beauty, menar att företagen hade för avsikt att förändra endast VI, vars resultat inte kunde uppnås med andra typer av förändringar. Lundström på SATS menar att förändringen av VI fungerade som en katalysator av de större förändringarna som gjordes inom företaget. Hon anser, till skillnad från Hair & Beauty och Västtrafik, att endast en förändring av VI kan vara dyr, ineffektiv samt skapa en oförståelse hos mottagaren. Vi anser att det är viktigt att ha Lundströms överväganden i åtanke, det vill säga att synergistiska fördelar kan vinnas genom att göra andra förändringar av företaget parallellt med förändringen av VI.

Enligt Daly och Moloney (2004) kan förändringsprocesserna genomföras på olika sätt. Författarna menar att en stor eller en mellanstor förändring alltid innefattar en mindre estetisk förändring. En mindre estetisk förändring kan dock göras utan att någon mellanstor (ompositionering) eller en stor förändring (rebranding) av varumärket görs. Författarna menar således att en estetisk förändring framgångsrikt kan göras även om inte större förändringar i företaget görs samtidigt.

## TAKING ACTION

### NAMN

Det enda företag som fick ett nytt namn under förändringen av VI var Swedbank. Namnet är konkret och lämnar inte plats för någon namnfantasi, ett begrepp som Bergström (2011) använder om att namnet förknippas med något annat än varumärket. Swedbank tillhör kategorin generiska namn, vilka enligt Bergström (2009) ibland riskerar att uppfattas vilseledande

och anonymt. I Swedbanks fall kan namnet bli diffust för en mottagare som inte känner till banken, då många varumärkensnamn härleder till Sverige (Swedish match, Swebus, Swe reklambyrå, Sweclockers etc). En undersökning utförd av Jiang (2004) visar att varumärkesnamn påverkar konsumentens val av varumärke. Författaren menar att namnet är viktigt då konsumenten skall känna att varumärket erbjuder något som är skraddarsytt för individen. Detta torde vara mycket subjektivt, då individer tänker olika. I Swedbanks fall bör kännedom tas i åtanke, vilken enligt Sundqvist är mycket hög efter förändringen av VI. Vi tror dock att en fördel med namnet Swedbank är att det förknippas med Sverige, vilket kan tänkas attrahera svenska kunder som identifierar sig med Sverige. Västtrafiks, Hair & Beautys använder sig också av generiska namn medan Pector och SATS istället har arbiträra namn. Då namnet är mycket centralt för varumärkesidentiteten bör ett namnbyte följas av andra ändringar som är enhetliga med det nya namnet.

## LOGOTYP

Swedbanks, Västtrafiks, Pectors och Hair & Beautys logotyper är samtliga kompletterade med symboler som på ett eller annat sätt påverkades i företagets förändringsprocess av VI. Koblanck (2009) menar att den formen av symboler gör logotyper mer igenkännliga samt lättare att minnas. Müller et al. (2011) menar att förändringen av en logotyp har en betydelse gällande moderniteten av varumärket. Uppfattningen gällande modernitet har i sin tur stor betydelse för varumärkesattityd och varumärkeslojalitet. Västtrafik och Hair & Beauty förändrade VI i syfte att moderniseras på det visuella planet. Även Swedbank och SATS hade som mål att uppfattas som mer moderna i samband med förändringen av VI, varför en undersökning rörande varumärkesattityd och varumärkeslojalitet hade varit till fördel för företagen inför kommande strategiarbete. Dessutom hade det varit nyttigt vid jämförelser i vår studie.

## SLOGAN

Enligt O'guinn, et al. (2003) kan slogans höja minnesvärdheten hos ett varumärke samt förstärka ett varumärkes image. Hair & Beauty är det enda av företagen som lade till en slogan i sin nya VI. Sloganen, som lyder "Hair is beauty", hade till uppgift att förstärka budskapet om vad som är viktigt i frisöryrket. Inga mätningar har gjorts på huruvida detta har gett effekt, eftersom Sjöberg och Johansson menar att det inte är aktuellt för små varumärken som Hair & Beauty. Ett förstärkt budskap skulle kunna höja minnesvärdheten samt påverka imagen, vilken enligt Grönroos (2009) skapas hos mottagaren av budskapet. Minnesvärdheten kan enligt Mårtensson (2009) kopplas till varumärkeskännedom, vilken kan mätas i undersökningar rörande igenkänning, erinran, top-of-mind, märkesdominans, märkeskunskap samt märkesopinion.



## FÄRG

För Pector är det viktigt med igenkänning av varumärket, varför den blå färgen behölls i den nya VI. Inte heller här har några mätningar gjorts eftersom företaget inte lägger någon särskild vikt vid marknadskommunikation. Swedbank arbetade strategiskt med färgval då banken utgick från en positioneringskarta som visar hur ett varumärke kan positioneras med hjälp av färger. De hade således den nya målgruppen i åtanke, vilket stämmer överens med Bergströms (2011) riktlinjer om att det är viktigt att ställa sig frågan hur mottagaren kommer att reagera på färger. Vi anser att Swedbanks färger kan kategoriseras som vad Bergström (2011) kallar funktionella färger då de var framtagna för att attrahera mottagaren, samt förstärka stämningen av öppenhet och aktivitet som Swedbank vill kommunicera. Bruket av funktionell färg innebär enligt Bergström effektiv visuell kommunikation.

Grimes och Doole (1998) menar att de associationer som förknippas med ett varumärke kan förstärkas med hjälp av färg som kopplas till dessa associationer. Om den inte gör det är det risk att associationerna tar skada. SATS, Västtrafik och Pector behöll sina gamla färger med små justeringar för att de förknippades med varumärkena. Även om SATS och Pector genomgick förändringar utöver VI ville de behålla sina gamla associationer. De knappt märkbara justeringarna av företagens färger kan kopplas till Evans et al. (2008) teori om att en mindre designförändring kan få ett varumärke att uppfattas som mer fräscht och modernt jämfört med innan förändringen.

## TYPSNITT

Swedbanks typsnitt byttes från ett traditionellt typsnitt baserat på Times new roman till det mer moderna typsnittet Swedbank Sans, som är speciellt utformat för Swedbank. Det gamla typsnittet hade seriffer medan det nya typsnittet saknar sådana. Sundqvist menar att hänsyn till läsbarheten togs vid utformningen av typsnittet och anger samma tumregel som Koblanck (2009): Typsnitt utan seriffer lämpar sig bäst i digital form eller för enstaka textstycken så som rubriker ”Vi går ju in mot en digital värld” poängterar Sundqvist.

Swedbank bytte från ett typsnitt med seriffer till ett typsnitt utan seriffer, med vår digitala värld i åtanke. Typsnitt utan seriffer lämpar sig enligt Koblanck (2009) bäst för kortare textstycken eller i digital form när det gäller läsbarhet. Pector bytte till ett rakt typsnitt utan seriffer i sin logotyp. De inblandade i förändringsprocessen var eniga om att de inte ville ha ett sirligt typsnitt. Hair & Beauty bytte från ett sirligt typsnitt till ett rakt, eftersom deras logotyp var svår-läslig. Sirliga typsnitt bör enligt Bergström (2009) undvikas i logotyper, då de medför svårare

läsbarhet. SATS valde ett nytt kursiverat typsnitt till sin logotyp, som skulle passa övriga delar av VI, vilket enligt Hellmark (2006) används för att utmärka ord. Västtrafik behöll sitt gamla typsnitt men valde en tunnare variant av det. Den mindre förändringen kan kopplas till Jamals och Foxals (2008) teori om att det räcker med en mindre designförändring för att fräscha upp intrycket av ett varumärke.

Swedbanks, Pectors och Hair & Beautys typsnitt lämpar sig bra i den formen de används. Doyle och Bottomley (2004) menar att typsnitt som används på passande sätt kan ses som ett företags visuella kapital. Det kan förbättra varumärkets identitet och öka marknadsandelen, då undersökningar visar att varumärken som förknippas med passande typsnitt väljs av konsumenten i stora delar av fallen. Om företagets typsnitt passar bra ihop med respektive företags varumärke anser vi delvis vara en subjektiv fråga. Det är till exempel oklart om SATS och Västtrafiks typsnitt lämpar sig bättre för respektive varumärke jämfört med vad de tidigare typsnitten gjorde.

Doyle och Bottomley (2004) menar att ett mindre bra varumärkesnamn kan ges fördelar, men även nackdelar beroende på vilket typsnitt som används. Vi menar att det krävs en ingående analys av företagsnamnen, för att fastställa om namnen passar varumärket och kontexten kring varumärket.

## EVALUATING

Swedbank har sedan förändringen av VI gjort mätningar på varumärkeskänedom, vilka visade på att kännedomen har höjts rejält. I hur stor mån logotypen bidrar till den ökade kännedomen går inte att dra några slutsatser om, då banken utförde omfattande förändringar samtidigt som de förändrade VI. Vilken skillnad förändringen gör på varumärkets kännedom beror enligt Koblanck (2009) på om logotypen uppfyller riktlinjerna att logotypen bör vara enhetlig med företagets profil och affärsidé.

Hair & Beauty, som använde sig av en slogan för att öka minnesvärdheten, kunde med fördel, enligt Mårtenssons (2009) teorier om varumärkeskänedom, genomföra mätningar av förändringen. Om sådana mätningar hade gjorts på Hair & Beauty och Pector, är det troligt att resultaten kan avslöja huruvida företagets mål blev nådda med hjälp av förändringen av VI. En annan möjlighet är att resultaten skulle kunna utgöra riktlinjer för eventuellt fortsatt arbete med VI. SATS är ett företag med gott om konkurrenter. Det är en nödvändighet för varumärket att sticka ut från mängden, vilket kan göras med en välplanerad VI. Lundström menar, som

nämnt, att varumärkespreferenserna har ökat sedan förändringen av VI, men det är svårt att säga i hur stor grad VI har bidragit till ökningen.

## INTERPRETATION

Swedbank, SATS och Hair & Beauty har upplevt positiv extern respons av förändringen. Sundqvist på Swedbank menar att uppträskningen av VI har lett till att banken uppfattas som mer professionell, vilket hon tror har bidragit till att banken har fått fler företagskunder efter förändringen. Hon menar också att varumärkeskännetecken, som nämnt, är hög efter förändringen. Lundström på SATS menar att både medarbetare och kunder upplever att SATS har blivit "nyare och fräschare". Hon anser också att preferensen för varumärket har ökat. Sjöberg och Johansson på Hair & Beauty menar att kunderna är mycket nöjda med förändringen. Vidare anser de att det är lättare att få upp ögonen för varumärket.

De positiva resultat som Swedbank, SATS och Hair & Beauty har upplevt efter förändringen av VI är viktiga att uppmärksamma. Dock kan förklaringen till responsen även ligga i andra faktorer, speciellt när det gäller Swedbank och SATS, då de gjorde mer omfattande förändringar. Hair & Beautys respons begränsas till direktkontakt med kunderna samt deras egna uppfattningar. När det kommer till Västtrafik och Pector upplevde de mest interna förbättringar efter förändringen. Frahm på Västtrafik menar att förändringen bidrog till arbetsglädje medan Schreiber på Pector talade om lagarbete medarbetare emellan. Om huruvida de interna förbättringarna har lett till starkare varumärken går att diskutera. Trivsel på företaget är något som rimligtvis går att koppla till företagets värderingar och därmed också i slutänden till varumärkets identitet.

## VARUMÄRKET GENOM FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

Vilken roll VI anses spela i förhållande till varumärket varierar beroende på företag samt typ av förändring som har gjorts. Swedbank och SATS hade hela tiden varumärket i fokus under förändringen av VI. Förändringen av VI är enligt Daly och Moloney (2004) en behövlig komplettering till en ompositionering, vilket Swedbank har gjort. Eftersom Sundqvist menar att VI är kommunikation av varumärket är även VI i fokus för Swedbank.

Frahm på Västtrafik menar att VI endast är en liten del av varumärket medan Schreiber på Pector inte lägger särskilt stor vikt på marknadskommunikation och därmed inte heller på VI. Sjöbergs uttalande "Att kunden blir sedd är nummer ett, sedan kan man alltid bygga på de visuella bitarna också" säger mycket om hur Hair & Beauty lägger större vikt på den personliga

kontakten med kunden än VI. Trots Frahms, Schreibers och Sjöbergs uttalanden hade även Västtrafik, Pector och Hair & Beauty varumärket i åtanke under förändringsprocessen, om än inte på ett lika medvetet plan som Swedbank och SATS.

Västtrafik skiljer sig från övriga företag då de är verksamma på en marknad där konkurrensen inte fungerar på samma sätt som den gör för övriga företag. De har monopol på kollektivtrafiken i Västra Götalandslän. Västtrafik har således kännedom på naturlig väg, vilket vi menar skulle kunna medföra att VI inte har lika stor betydelse som hos de andra företagen.

Pector är verksamt i en bransch där företag, enligt Schreiber, riktar in sig på långsiktiga, lojala kunder. Frågan är om VI:s roll minskar på grund av det faktumet. Om företaget vill ha nya kunder torde VI spela en viktig roll, eftersom den är starkt kopplad till varumärkeskännedom.

Hair & Beauty är beroende av var det är beläget, då kunder ofta inte är benägna att åka långt för en hårklippning. Därför begränsas deras målgrupp till människor som bor i Kungälv eller i närheten av Kungälv. Dessutom anser vi att det ofta är starkare sammanhållning mellan människor som bor i en liten stad, jämfört med en stor stad, vilket gör att personliga kontakter spelar in. Således kan det tänkas att VI blir mindre betydelsefull även för detta företag. Å andra sidan finns det flera konkurrenter till företaget i staden, vilket kan kräva en differentierad VI för att varumärket skall få uppmärksamhet hos mottagarna.

Enligt Bergström (2009) skall VI uttrycka företags identitet, kärnvärden samt vision. Detta är något som har anammats i olika grad hos företagen. Swedbanks kärnvärde "öppen", kommuniceras med hjälp av den orange färgskalan. För att nå nya målgrupper vill de med den nya VI:n utstråla ytterligare värden i form av "modern" och "aktiv". SATS vill med sin marknadskommunikation, som vi kan koppla till VI, utstrålar värden som "inspirerande", "professionell" och "enkel". Dessa värden skiljer sig från företagets kärnvärden som lyder "glädjespridande", "energisk", "trygg", "inkluderande" och "nytänkande". Hair & Beauty lägger tyngdpunkten på service när det gäller varumärket och anger varumärkets kärnvärden som "skön stämning", "väl mottagen" och "professionellt utfört arbete". Enligt Sjöberg och Johansson är det en fördel om dessa värden kan uttryckas med hjälp av VI, men det var i stort ingenting som togs i åtanke under förändringsprocessen. Pectors motsvarighet på kärnvärden är att företaget arbetar tillsammans med kunden för att utveckla kunden. Företagets essens vägdes in genom att med hjälp av VI kommunicera ett fokus som i praktiken ligger på kund, projekt och medarbetare. Västtrafik följde under förändringen av VI ledorden "lättare" och "modernare". Vilket var naturligt efter-

som de eftersträvade en modernisering. Dock tog de ingen hänsyn till varumärkets kärnvärden “enkel”, “mänsklig” och “pålitlig”.

Inget av företagen valde att låta varumärkets kärnvärden dominera under förändringen av VI. Snarare kom det för många av varumärkena upp nya värden i samband med förändringen. Enligt Aaker (2010) står kärnidentiteten för vilka grundläggande visioner och värden som driver varumärket framåt. Samtliga företag hade fasta grundläggande visioner och värden. Dessa kärnvärden var dock i några av företagen inte uttryckta konkret utan fungerade som ett osynligt regelverk som genomsyrade företagen. Grönroos (2009) menar att om varumärkets identitet stämmer överens med varumärkets image har marknadsföraren av varumärket lyckats. Att företagen vill kommunicera värden utöver kärnvärden som ingår i varumärkesidentiteten menar vi kan uppfattas som otydligt hos mottagaren. Det är möjligt att strävan efter att hänga med i tiden hamnar i fokus medan kärnvärdena hamnar i bakgrunden. Då Bergström (2009) betonar vikten av att kommunicera ett enhetligt budskap, tror vi att detta eventuellt kan skapa otydliga associationer till varumärket.

## 5.1 SLUTSATSER

VIF-modellen har sina rötter i The cyclical process of action research, men den har förändrats med hjälp av abduktion och innehållsanalys och anpassats efter 5 olika nordiska företag som genomgått en förändringsprocess av VI. Innehållsanalysen visade att företagen gick igenom fem steg (Triggering, Action planning, Taking action, Evaluation, Interpretation) under processen. Generellt var Företagen starkare på steget Taking action, medan störst utvecklingspotential finns på Evaluation. Taking action visade att de olika företagen har genomfört en rad förändringar i enlighet med grafiska riktlinjer. Till exempel valdes lättlästa typsnitt vid förändringen, framförallt gällandes logotypen. Vidare lade samtliga företag vikt vid färgens funktion och vilken respons den väcker hos mottagaren. Dessutom användes vid flertalet fall en kompletterande symbol till logotypen, vilken enligt Koblanck (2009) gör logotypen mer igenkännlig.

Evaluating visade att inget av företagen har gjort fristående mätningar av VI. Tidigare forskning visar att det är svårt att genomföra sådana mätningar, då det råder brist på mätinstrument (Melewar, 2001). En möjlighet skulle vara att företagen genomförde mätningar på de enskilda delarna i VI, då mätningar rörande namn, logotyp, slogan, typsnitt och färg har visat att respektive element har en stark koppling till varumärket och kan påverka det på olika sätt (Doyle & Bottomley, 2004; Grimes & Doole, 1998; O’guinn et al., 2003; Kohli et al., 2007; Müller et al., 2011; Jiang, 2004). Sådana mätningar skulle kunna vara användbara vid företags fortsatta

strategiarbete. Det kan till exempel handla om huruvida det är lönsamt för varumärket att satsa på *VI* framöver och i så fall på vilket sätt detta bör göras.

Vi menar att kontexten kring företag spelar in när det gäller vilken hänsyn som bör tas till varumärket i förhållande till *VI*. Storlek på företaget, vilken bransch det är verksamt i samt vilka förändringar av *VI* som gjorts är exempel på viktiga faktorer att ta hänsyn till vid val av mått.

Undersökningen visar att det föreligger svårigheter när det gäller att konkretisera hur förändringen av *VI* har påverkat respektive varumärke, på grund av bristen på mätningar. Däremot har respondenterna på SATS, Swedbank och Hair & Beauty positiva uppfattningar om vad förändringen har bidragit till gällande varumärket, vilket framkommer i steget Interpretation. Preferenserna för SATS har ökat, Swedbank har fått fler företagskunder och bankens känedom har ökat och Hair & Beautys igenkänningsgrad har ökat.

Avslutningsvis fångar *VIF*-modellen in flera olika perspektiv och kan vara tillämpningsbar för både stora och små företag som planerar att genomgå, genomgår eller har genomgått en förändring av *VI*. Modellen kan fungera som ett analysredskap för att anställda på företag skall uppmärksamma, reflektera och agera i förändringsprocessen av *VI*. Dessutom kan den vara användbar i framtida forskningssammanhang. Den kan vidareutvecklas för att ge företag ett gediget redskap att följa för att stärka sin *VI* och utveckla ett modernt och kraftfullt varumärke.

## 5.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Studien är ur ett företagsperspektiv och visar att det inte genomförts några mätningar rörande hur förändringen av *VI* påverkar varumärket. Därför är det på sin plats med en studie ur ett konsumentperspektiv. Värdefull information om detta skulle kunna uppkomma antingen i en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning.

Ytterligare en lämplig uppföljning skulle kunna svara på om bristen på mätningar är ett vanligt fenomen bland nordiska företag samt vad det i så fall beror på. En kvantitativ studie kan tänkas passande då den möjliggör generalisering till en större population.

Vidare skulle vår studie även kunna kompletteras med semistrukturerade intervjustudier inriktade på varumärket ur ett designerperspektiv. På det sättet hade intressanta reflektioner och erfarenheter kring det grafiska språket kunna uppdragas. Denna kunskap kan tänkas vara värdefull för företagens arbete med *VI* i förhållande till varumärket. Dessutom hade det möjliggjort en jämförelse mellan resultatet ur ett företagsperspektiv och ett designerperspektiv.



## 6. REFERENSER

- Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. London, Great Britain: Simon & Schuster UK Ltd.
- Ambler, T. (2000). *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*, London: Prentice Hall/Financial Times.
- Aspers, P (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2006). *Real World Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bergström, B. (2009). *Effektiv visuell kommunikation*, Stockholm: Carlsson bokförlag.
- Bergström, B. (2011). *Effektiv visuell kommunikation*, Stockholm: Carlsson bokförlag.
- Van den Bosch, A., Elving, W.J.L., & De Jong, M.D.T. (2006). The impact of organizational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, 40, 870 – 886.
- Daly, A. and Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding, *Irish Marketing Review*, 17, 30.
- Doyle, J. Bottomley, P. (2004). Font appropriateness and brand choice, *Journal of Business Research*, 57, 873-880.
- Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. (2006). *Konsumentbeteende*. Kristianstad: Liber.
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: Practice and innovation*, Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Doyle, J. R., & Bottomley, P. A. (2004). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research*, 57, 873-880.
- Grimes, A. Doole, I. (1998). Exploring the Relationships Between Colour and International Branding: A Cross Cultural Comparison of the UK and Taiwan, *Journal of Marketing Management*, 14, 799-817.
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2009). *Service management och marknadsföring*, Malmö: Liber.
- Helander, H. (2012, 2 februari). Han designar om SVT. *Resume*. Hämtad 22 maj, 2012, från <http://www.resume.se/nyheter/tv/2012/02/29/han-designar-om-svt/>
- Hellmark, C. (2004). *Typografisk handbok*. Stockholm: Ordfront förlag.
- Jacobsen, D., (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur: Lund.
- Jiang, P. (2004). The role of brand name in customization decisions: a search vs experience perspective, *Journal of Product & Brand Management*, 13, 73 – 83.
- Juntunen, M., Saraniemi, S. & Jussila, R. (2009). Corporate re-branding as a process in a professional health care organization. Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management, 6-7April 2009, Athens, Greece.
- Kaikati, J.G. (2003). Lessons from Accenture's 3Rs: Rebranding, Restructuring and Repositioning, *Journal of Product & Brand Management*, 12, 477 – 490.
- Kohli, C. Leuthesser, L. Suri, R. (2007). Got slogan? Guidelines for creating effective slogans, *Business Horizons*, 50, 415-422.
- Koblanck, H. (2009). *Typografi, bild och grafisk design*, Jyväskylä: Gummerus Printing.
- Lupton, E. (2006). *D.I.Y: Design it yourself*, New York: Princeton Architectural Press.
- Melewar, T.C. (2001). Measuring visual identity: A multi-construct study. *Corporate Communications*, 6, 36-43.
- Müller B., Kocher B. & Crettaz A. (in press). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*.
- Mårtensson, R. (2009). *Marknadskommunikation Kunden Varumärket Lönsamheten*, Lund: Studentlitteratur.
- O'guinn, T., Allen, C. & Semenik, R. (2003). *Advertising and integrated brand promotion*, Mason, Ohio: Thomson South-Western.

- Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: can a Hyena be rebranded? *The Journal of Brand Management*, 11, 472-82.
- Susman, G., & Evered, R. (1978). Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 23, 582-603.
- Van den Bosch, A., De Jong, M. & Elving, W. (2006). Managing Corporate Visual Identity: Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit-Making and Nonprofit Organizations, *Journal of Business Communication*, 43, 138



## BILAGA: INTERVJUGUIDE

Vad heter du?

Vilken är din befattning?

Hur länge har du arbetat på företaget?

Vilka element består er visuella identitet av? (de delar av företaget som kan uppfattas visuellt, t.ex. namn, logotyp, slogan, färg eller typsnitt etc.)

Varför valde ni att förändra den visuella identiteten?

Vilka delar av den visuella identiteten valde ni att ändra på?

Vad var det som fick er att vilja förändra er visuella identitet? (något som inte var tydligt nog, något som förvirrade målgruppen, ny idé inom företaget etc.)

På vilket sätt ville ni förändra varumärket?

Vilka förändringar av företaget övervägde ni, förutom den visuella identiteten?

På vilket sätt tog ni hänsyn till varumärket när ni övervägde de olika alternativen?

Hur kom det sig att ni valde att ändra på just dessa delar av den visuella identiteten?

Dök det upp några utmaningar under förändringen?

Vad har förändringen bidragit till?

Hur har den påverkat varumärket?

Hjälpte förändringen av den visuella identiteten varumärket att bli starkare?

Har ni följt upp resultatet av förändringen av den visuella identiteten?

Hur har ni följt upp det? (konsumentundersökningar, ekonomiska resultat etc.)

Finns det något som förändringen inte hade kunnat åstadkomma?

Har det dykt upp några utmaningar efter förändringen?

Tror du att ni kommer att förändra den visuella identiteten igen?

Slutligen: Vilka kärnvärden representerar varumärket?