

Brand Equity inom B2B startups

- en kvalitativ studie om hur B2B startups arbetar med brand equity för att skapa konkurrensfördelar.

AV: Cindy Alkhalil & Sophia Rehioui

Handledare: Pejvak Oghazi

Examinator: Carina Holmberg

Södertörns Högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Hötterminen 2017

Internationella ekonomiprogrammet



Förord

Vårt intresse kring startups och varumärken har bidragit till att uppsatsskrivandet har varit spännande och givande. Arbetet har gett oss en djupare förståelse för varumärkesbyggande inom B2B startups.

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga startups som har tagit tid från sina hektiska scheman för att delta i våra intervjuer. Utan ert engagemang och stöd hade detta inte varit möjligt. Vi vill även tacka vår handledare Pejvak Oghazi och opponenterna för den värdefulla feedback som hjälpt oss att förbättra arbetet och dess innehåll. Slutligen vill vi tacka familj och vänner för deras uppmuntrande och stöd som de gett under processens gång.

Stockholm, 19 jan 2018

Sophia Rehioui

Cindy Alkhalil

Abstract

Over the past few decades, branding has become a priority for companies. A brand helps companies to differentiate themselves from their competitors, which creates competitive advantages. Most of the research on brands has primarily focused on consumer marketing. However, it has been found that the brand is just as important in business to business (B2B) companies, and that it also plays a big role when it comes to the survival of newly established companies like for example startups.

Startups differ from established companies through their innovative ideas and problem solving. However, they face challenges because of lack of capital, time and resources. As the competition in the market grows, startups need to create competitive advantages by working hard with their brand strategies to achieve strong brand equity. This study aims to highlight how B2B startups work with brand equity in order to achieve competitive advantages.

The study has used a qualitative research strategy where the primary data has been collected through semi-structured interviews with four different startups based in Stockholm.

The study shows that startups need to first position themselves in the market and then work on brand building. The result also shows that B2B startups are aware of the brand's importance and that they in fact work with brand equity to achieve competitive advantages. However, the strategies with the steps in the CBBE model differs depending on the industry and type of corporate activity.

Keywords: B2B Startup, Keller's Customer Based Brand Equity Model, Brand Equity, Brands, Strategies, Brand Building

Sammanfattning

Under de senaste decennierna har varumärkesbyggandet blivit en prioritet för företagen. Ett varumärke hjälper företagen att differentiera sig från sina konkurrenter som i sin tur skapar konkurrensfördelar. Den största delen av forskningen om varumärken har framförallt fokuserat på konsumentmarknadsföring. På senare tid har det dock framkommit att varumärket är lika viktigt inom business to business (B2B) företag, samt att den har en stor betydelse för överlevnaden av nyetablerade företag som exempelvis startups.

Startups skiljer sig från redan etablerade företag eftersom att de bygger på innovativa idéer och problemlösningar. Emellertid står de inför utmaningar på grund av brist på kapital, tid och resurser. När konkurrensen på marknaden således ökar, behöver startups skapa konkurrensfördelar genom att arbeta med att bygga sitt varumärke för att uppnå ett starkt brand equity. Studien ämnar att belysa hur B2B startups arbetar med brand equity för att nå konkurrensfördelar.

Studien har använt en kvalitativ forskningsstrategi där primärdata har samlats in via semistrukturerade intervjuer med fyra olika startups baserade i Stockholm.

Studien visar att startups först behöver positionera sig på marknaden och därefter arbeta med varumärkesbyggandet. Resultatet visar även att B2B startups är medvetna om varumärkets betydelse samt att de även arbetar med brand equity för att nå konkurrensfördelar. Arbetet med de olika stegen i CBBE modellen skiljer sig dock beroende på bransch och typ av verksamhet.

B2B startups arbetar aktivt med att skapa konkurrensfördelar genom att arbeta med brand equities fyra olika steg.

Nyckelord: B2B startup, Kellers Brand Equity modell, Varumärken, Strategier, Varumärkesbyggande

Tabell 1: Centrala begrepp

Begrepp	Förklaring
B2B	Business to Business avser relationen mellan företag i form av transaktioner och kommunikation (Baines & Fill 2014)
B2C	Business to Consumer avser relationen mellan företag och konsumenter i form av transaktioner och kommunikation (Baines & Fill 2014)
Brand Equity	Brand equity är det värde som ett varumärke består av. Värdet är ett mått på varumärkets styrka. Ett starkt varumärke skapar förväntningar och känslor, samt påverkar köpbeteendet och kundernas uppfattningar av varumärket (Kotler et al. 2013; Keller 1993)
Branding / Varumärkesbyggande	Branding (benämns vidare som varumärkesbyggande) är den strategi som företaget utformar för att ge produkten eller tjänsten ett värde i kundernas sinnen. Detta hjälper företag att differentiera sig på marknaden, vilket leder till att människor snabbt kan identifiera produkterna eller tjänsternas fördelar (Kotler & Keller 2015)
Startup	En startup är ett nyetablerat företag som befinner sig i uppstartsfasen och har en hög tillväxttakt. En startup bygger på innovativa idéer, vilket innebär att produkten eller tjänsten differentierar sig på marknaden (Weiblen & Chesbrough 2015)
Varumärke	Definitionen av varumärket i denna studie utgår ifrån American Marketing Associations (2007) definition «A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies the seller's good or services as distinct from those of other sellers or group of sellers and to differentiate them from those of competitors».

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 FORSKNINGSPRÅG	3
1.5 DISPOSITION	4
2. TEORETISKA REFERENSER	5
2.1 STARTUPS	5
2.1.1 Startups och varumärken	6
2.2 STRATEGIER	7
2.2.1 Företagsstrategier	7
2.3 VARUMÄRKE OCH BRAND EQUITY	8
2.4 CONSUMER BASED BRAND EQUITY MODEL	9
2.4.1 Märkesidentitet	10
2.4.2 Märkets mening	11
2.4.3 Märkesrespons	11
2.4.4 Märkesrelation	12
3. METOD	14
3.1 INTRODUKTION OCH VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	14
3.1.1 Forskningsansats	14
3.1.2 Forskningsstrategi	14
3.2 INSAMLING AV DATA	14
3.3 UTFORMING AV INTERVJUER	15
3.3.1 Pilotstudie	15
3.4 URVAL	16
3.4.1 Deltagare	16
3.5 GENOMFÖRANDE	17
3.5.1 Anonymitet	18
3.6 ANALYS AV DATA	18
3.7 METODGRANSKNING	18
3.7.1 Giltighetsanspråk	18
3.8 FORSKNINGSETIK	20
3.8.1 Etiska principer	20
4. RESULTAT & ANALYS	21

4.1 FÖRETAGSTRATEGI	21
4.2 BRAND EQUITY	22
4.2.1 Märkesidentitet	22
4.2.2 Märkets mening	26
4.2.3 Märkesrespons	28
4.2.4 Märkesrelationer	30
5. SLUTSATS & DISKUSSION	32
5.1 SLUTSATS	32
5.2 DISKUSSION	33
5.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	34

REFERENSLISTA

BILAGOR

BILAGA 1

KAPITEL 1 – INTRODUKTION

I följande avsnitt ges en bakgrund till studiens forskning, som följs av en problemdiskussion om området B2B startups och brand equity. I kapitlet presenteras även uppsatsens syfte, samt centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Varumärkesbyggande har under de senaste decennierna blivit en prioritet för företag. Genom att skapa en varumärkesmedvetenhet och identifiering hos kunder, kan företagen differentiera sig från sina konkurrenter och skapa konkurrensfördelar. Således har varumärket blivit en viktig komponent inom företagens marknadsföringsstrategier (Hultman et al. 2008).

Det var dock inte förrän på slutet av 1990-talet som varumärken började ses som en betydande och värdefull tillgång inom företag (Melin 2006). Detta berodde på att det skedde stora företagsförvärv där köpeskillingen låg långt över det bokförda värdet på grund av att priset låg i själva varumärket och inte bara i företaget (ibid). Den viktigaste tillgången i ett företag är därmed inte endast maskiner eller fabriker, utan själva varumärket (Kotler et al. 2008). Det finns många fördelar med att ha ett starkt varumärke, bland annat förenklar varumärket valet för kunder när produkter eller tjänster är likvärdiga. Varumärket signalerar även en viss grad av kvalitet (Keller & Kotler 2015). För att definiera relationen mellan kunder och varumärken publicerade Aaker år 1992 boken *Building Strong Brands*, där han behandlade begreppet brand equity. Han menade att nyckeln till framgång är sambandet mellan varumärket och strategierna bakom det (Aaker 1996). Brand equity är således värdet som ett varumärke består av. Ett starkt varumärke skapar förväntningar och känslor, samt påverkar köpbeteendet och kundernas uppfattning av varumärket (Keller 2001). Ju högre och starkare brand equity ett företag har, desto mindre resurser behöver det lägga på sin marknadsföring (Bart et al. 2005).

När begreppet varumärke tas upp i diskussioner, relaterar dock individer oftast till väletablerade business to consumer (B2C) företag som exempelvis Coca-Cola, Apple, Starbucks eller Harley Davidsson (Kotler & Pfoertsch 2007). Detta på grund av att varumärkesbyggandet historiskt sett har kopplats till just konsumentprodukter, vilket har lett till att det moderna varumärkets historia har utvecklats sida vid sida med konsumentvaruhandeln (Melin 2006). Detta har således lett till att den största delen av forskningen om varumärken har varit koncentrerad kring konsumentmarknadsföring. Persson (2009) hävdar att detta främst beror på att varumärkesbyggandet inom business to business (B2B) inte haft någon större påverkan tidigare. Köp och transaktioner anses ha skett rationellt mellan företagen. Det har dock på senare tid framkommit att varumärkets betydelse inom B2B är lika viktigt (Jensen & Klastrup 2008). Immateriala egenskaper som exempelvis varumärkets värde påverkar mer än man tidigare trott (Persson 2009). För B2B företag innebär det att varumärkets emotionella värden har fått en ökad betydelse vid köpbeslut (Beverland et al. 2010).

Varumärkesbyggandet har även blivit ett nyckelelement med en betydande inverkan på huruvida nyetablerade företag lyckas eller inte. I en studie av Boyle (2003) framkom det att

80% av nya företagsverksamheter som exempelvis startups går i likvidation. Skälen är olika men varumärkesbyggandet har en betydande faktor (Lee & O'Connor Colarelli 2003). En startup är enligt Eric Ries, en entreprenör och pionjär av The Lean Startup movement:

“A human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty.” (Ries s. 27, 2011).

Det som således skiljer startups i förhållande till andra organisationer är att startups bygger på innovation och problemlösningar i form av produkter eller tjänster (Wickham 2006). För att en startup ska bli framgångsrikt är varumärket viktigt för att bygga en identitet på marknaden och få kundernas förtroende (Brescianni & Eppler 2010).

1.2 Problemdiskussion

Begreppet varumärke är ett stort och komplext fält som växer sig allt större inom forskning. Enligt Merrilees (2007) är det dock fortfarande svårt att hitta specifika eller skräddarsydda riktlinjer inom traditionell marknadsföringslitteratur för hur startups ska bygga upp ett framgångsrikt varumärke. Traditionell marknadsföringslitteratur behandlar ämnen som exempelvis re-branding inom multinationella och väletablerade företag. Det är ämnen som inte är relevanta eller hjälpsamma för nyetablerade företag (De Chernatony & McDonald 2003; Kapferer 2004). Ojasalo et al. (2008) menar däremot att både små och medelstora företag kan och bör bygga upp sina varumärken men att metoderna kan skilja sig åt. Framförallt startups står inför många utmaningar gällande sitt varumärkesbyggande av flera anledningar. Inledningsvis finns varken en etablerad identitet eller ett rykte, dessutom måste de interna strukturerna också byggas upp. Varumärkets värde har en avgörande roll för kundförvärv, vilket är kritiskt för företagets överlevnad. Slutligen, har ett företag vid startskedet vanligtvis begränsade resurser vad gäller kapital, erfarenhet och tid. Detta är vanliga problem och en anledning till att startups inte fokuserar på att bygga upp sina varumärken. De koncentrerar sig hellre på produktion och finansiella frågor. (Bresciani & Eppler 2010).

Lensun (2010) hävdar däremot att många företag redan är medvetna om att varumärket är en central punkt för den framtida verksamheten, men att problemet ligger i att företagarna ser på varumärkesbyggande som en typ av belöning när ett företaget har nått en viss framgång. I takt med att forskningen om varumärken växer, har märkesinnehavarna även förstått vikten av att implementera olika marknadsföringsstrategier för att skapa konkurrensfördelar (Hunt 2009). Aaker (1996) hävdar att det är en utmanande uppgift för chefer att utveckla ett starkt brand equity. Det krävs en omfattande analys av marknaden och hur företag ska positionera sig för att påbörja sitt varumärkesbyggande och nå ett starkt brand equity. Detta är dock något som startups måste uppmärksamma tidigt, annars står de inför risken att elimineras från marknaden när konkurrensen ökar (Rode & Vallaster 2005; Timmons 1999).

I dagens globaliserade marknader och snabba utveckling, ökar dock konkurrensen allt mer, vilket leder till att betydelsen av att sticka ut genom att differentiera sig från sina konkurrenter är mycket stor (Keller 2008). För att lyckas med detta måste företag bygga upp sitt varumärke och positionera sig för att stärka företagets brand equity och därmed skapa konkurrensfördelar.

Detta har under en längre tid ansetts vara den bästa strategin för B2C företag (ibid). Däremot sker majoriteten av dagens transaktioner inom B2B (Sandhusen, 2008).

Det som konstateras ovan är att startups står inför utmaningar när det handlar om varumärkesbyggande, men är emellertid en avgörande faktor för företagets framgång. Dessutom är forskningsområdet vad gäller brand equity inom B2B och startups fortfarande ett nytt område i jämförelse med väletablerade B2C företag. Därmed blir det intressant att studera detta ämne, vilket har lett till följande syfte och problemformulering.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att belysa hur B2B startups arbetar med brand equity för att skapa konkurrensfördelar.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur arbetar B2B startups med sitt varumärkesbyggande?
- Hur används brand equity i B2B startups för att skapa konkurrensfördelar?

1.5 Disposition

INLEDNING	I följande avsnitt ges en bakgrund till studiens forskning, som följs av en problemdiskussion om området B2B startups och brand equity. I kapitlet presenteras även uppsatsens syfte, avgränsningar samt centrala begrepp.
TEORETISK REFERENS- RAM	I följande avsnitt presenteras den teori som ligger till grund för studiens ämne. Teorin består av Startups, Hunts Resource-Advantage Theory of Competition, Kellers Customer Based Brand Equity model, samt relationsmarknadsföring.
METOD	I följande avsnitt redovisas de metoder som använts i studien. Syftet med kapitlet är att belysa läsaren i hur forskningsprocessen har gått till, samt förklara vilka metoder som bedömts vara mest relevanta att tillämpa för att uppnå studiens syfte.
RESULTAT & ANALYS	I följande avsnitt presenteras den empiriska datan som samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Den insamlade datan analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Analysen är uppdelad i studiens fem temafrågor, där varje företag analyseras under respektive tema.
SLUTSATS & DISKUSSION	I följande avsnitt presenteras och diskuteras slutsatsen utifrån resultatet som presenterades i föregående kapitel. Detta avsnitt ämnar att uppfylla studiens syfte och frågeställningar som sedan diskuteras djupare. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

KAPITEL 2 - TEORETISK REFERENSRAM

I följande avsnitt presenteras den teori som ligger till grund för studiens ämne. Teorin består av Startups, Hunt's Resource-Advantage Theory of Competition, Brand Equity och Keller's Customer Based Brand Equity modell.

2.1 Startup

Forskning kring små och nyetablerade företag som exempelvis startups är generellt sett begränsad (Giardino et. al. 2016). Begreppet startup har således ingen enhetlig eller allmängiltig definition i litteratur, men för att särskilja startups används kriterier som: existens, bransch och innovation (Luger & Koo 2005; Freeman & Engel 2007). Startups bygger på innovativa idéer med en tillväxtpotential och kan vara företag som förändrar marknader och branscher (Weiblen & Chesbrough 2015). Detta gör startups viktiga för samhällets utveckling, samt fortsatt forskning om att bygga hållbara verksamheter från grunden (Ries 2011). Tre huvudkriterier som Luger och Koo (2005) betonar för att förstå vad en startup är: ny, aktiv och självständig. De menar att startups är en affärsenhet som:

“(...) did not exist before during a given time period (new), which starts hiring a least one paid employee during the given time period (active), and which is neither a subsidiary nor a branch of an existing firm (independent).” (Luger & Koo s.18, 2005).

Vad gäller kriterier *nytt*, innebär att företaget är ung i form av det fortfarande befinner sig i en uppstartsfas med en hög tillväxttakt. Det har således inte mycket med åldern att göra (Luger & Koo 2005). Calopa et al. (2014) beskriver också startups som nyetablerade företag eller verksamheter som är i utvecklings- och marknadsundersökningsfasen. Den grundläggande aktiviteten i en startup är därmed att omvandla idéer till produkter för att sedan mäta hur kunderna svarar på de (Ries 2011). Många startups har teknikbaserade idéer och associeras med högteknologiska projekt, samt att deras produkter eller tjänster oftast är mjukvaror som enkelt kan produceras och omproduceras (Calopa et al. 2015). Landström (2007) menar att det finns en antydning om att företag som är kunskaps- eller teknikbaserade vanligtvis har högst tillväxtpotential. Anledningen till att startups oftast är teknikbaserade, handlar om företag vill dra nytta av de teknologiska förändringarna som har skett under de senaste decennierna och som fortfarande sker idag (Freeman & Engel 2007).

I jämförelse med väletablerade företag har startups dock begränsade resurser gällande tid, kapital och erfarenhet (Bresciani & Eppler 2010; Kotler et al. 2008). Därmed blir de beroende av deras nätverk med partners och investerare, men även deras samarbeten med andra aktörer som redan är etablerade på marknaden. Sådana samarbeten kan hjälpa startups att få den legitimitet och stöd som kan behövas för att överleva (Oukes, Raesfeld & Groen 2017). En ytterligare skillnad mellan startups och etablerade företag är att de är villiga att ta risker samt har en ambition om en snabb tillväxt (Weiblen & Chesbrough 2015). Enligt Bresciani och Eppler (2010) är det dock viktigt att startups hittar rätt position på marknaden i ett tidigt skede. Detta bekräftas även av Ruzzier och Ruzzier (2015) som menar att startups måste analysera och utvärdera marknaden för att utforska potentiella kunder och konkurrenter.

2.1.1 Startups och varumärken

Merrilees (2007) hävdar dock att startups inte alltid betraktar sig själva som ett varumärke. Om en startup associerar sitt företag som ett varumärke är associationen sällan integrerad i det dagliga arbetet. Därmed är det nödvändigt för en startup att skapa en intern struktur inom företaget för att skapa ett starkt varumärke (Rode & Vallaster 2005). Det tar tid att bygga ett varumärke och därför bör startups överväga att starta igång den processen i ett tidigt skede (ibid). Detta bekräftas även av Witt och Rode (2005) som menar att den interna strukturen på en startup handlar om att skapa en företagskultur som är konsekvent med varumärket redan vid uppstartsfasen.

Ett varumärke har flera funktioner som är betydelsefulla för nya innovationer. Initialt skapar ett varumärke en slags äganderätt till den produkt eller tjänst som erbjuds. Varumärket gör det därmed svårare för konkurrenterna att kopiera idéerna. Ett varumärke kan även skapa en trovärdighet för de innovativa idéerna på en startup, vilket ger intryck av att det finns ansträngningar bakom den nya produkten eller tjänsten. Detta leder till att potentiella kunder blir mer övertygade när de ska välja mellan olika företag. Produkter eller tjänster på en startup har även förmågan att bli mer synliga på marknaden om varumärket är starkt. Slutligen kommer kommunikationen mellan en startup och dess potentiella kunder att bli mer effektiv när varumärket ger värdefull information som gör att den nya produkten eller tjänsten blir lättare att förstå samt enklare att minnas. Därmed är varumärkesbyggandet en betydande aktivitet vid etablerandet av en startup. (Aaker 2007).

Bresciani och Eppler (2010) förklarar att startups bör definiera en strategi för varumärket som en av de första stegen i deras utveckling. Inskip (2004) hävdar dock att varumärkesbyggandet bör förhålla sig flexibel och fokuserad på företagsvisionen eftersom att det tar tid innan ett nyetablerat företag förstår vad de faktiskt vill förmedla och erbjuda. Därmed behöver företaget utmana och testa företagsvisionen innan de kan marknadsföra sitt erbjudande (Inskip 2014).

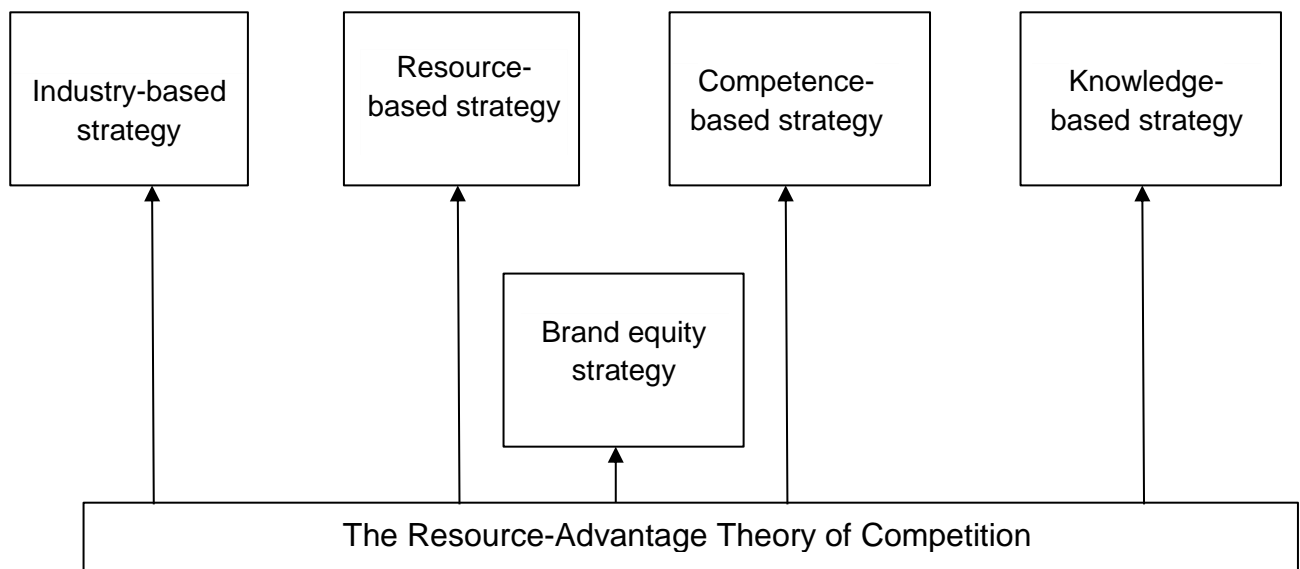
Förutom varumärket, hävdar Eggers och Kraus (2016) att utmaningarna som startups står inför även handlar om kundosäkerhet som existerar hos nyetablerade företag. De egenskaper som signalerar pålitlighet inom en startup har visat sig ha betydande effekter för sannolikheten av ett köp från potentiella kunder (Eggers et al. 2016). För att signalera pålitlighet behöver företagen förstå vad det är de erbjuder för att kunna möta kundernas förväntningar. När dessa förväntningar är i linje med företagets erbjudande stärks företagets trovärdighet vilket leder till word of mouth (Wu & Wang 2011; Kotler et al. 2008). Word of mouth innebär att kunderna sprider vidare information om ett företags produkter eller tjänster (Kotler et al. 2008). Den typen av kommunikation har en mycket bra effekt för företagets framgång och tillväxt menar Kotler et al. (2008). När kundens upplevelse har varit positiv med ett företag stärks relationen mellan de (ibid). Detta innebär oftast att företaget blir rekommenderat vidare till andra potentiella kunder (Grönroos 2007).

2.2 Strategier

För att startups ska kunna bygga sitt varumärke och stärka sitt brand equity krävs som ovan nämnt en analys och utvärdering av potentiella konkurrenter och kunder. Detta för att kunna positionera sig på marknaden (Bresciani & Eppler 2010; Ruzzier & Ruzzier 2015), och skapa konkurrensfördelar (Keller 2008).

För att företag och startups ska kunna skapa konkurrensfördelar presenterar Hunt (2003) The Resource-Advantage Theory of Competition. Teorin föreslår att företag bör välja både en företags- och en marknadsföringsstrategi som sedan ska integreras i företaget. Genom dessa strategier blir det enklare att positionera sig på marknaden, vilket är väsentligt för att urskilja sig från konkurrenter och skapa konkurrensfördelar. Däremot behöver företaget först utveckla sin företagsstrategi innan de kan utveckla en marknadsföringsstrategi. Första steget blir därmed att välja bransch och positionera sig och därefter utveckla sitt varumärke.

Nedan presenteras de olika företags- och marknadsföringsstrategierna. Dock har modellen modifierats i denna studie på grund av att syftet endast behandlar brand equity som marknadsföringsstrategi.



Figur 1: Modifierad figur av The Resource-Advantage Theory of Competition, R-A-modell, (Kotler & Keller 2015 s.406)

2.2.1 Företagsstrategier

Industribaserad strategi

Porter (1990, 1985) illustrerar hur den industribaserade strategin innebär företagen väljer en bransch att konkurrera eller förändra strukturen inom. De tre fundamentala grunderna för den industribaserade strategin är: (1) välj bransch (2) välj en marknadsstrategi och (3) hantera aktiviteterna i företagets värdekedja som exempelvis logistik, service, marknadsföring och försäljning.

Resursbaserad strategi

Inom ett företag finns det fysiska-, mänskliga- och organisatoriska resurser. De fysiska resurserna består av anläggningar, utrustning och företagets teknologi. Medan de mänskliga resurserna avser anställdas relationer, kompetens och erfarenheter. De organisatoriska resurserna behandlar strukturen inom företaget. Den resursbaserade strategin förklarar sambandet mellan företagets interna resurser i förhållande till lönsamheten. Heterogenitet och immobilitet hos resurserna, ger företaget hållbara konkurrensfördelar (Barney 1991). De heterogena resurserna, innebär att företagets resurser är unika, och detta bidrar till att en del företagsresurser blir mer lönsamma än andra (Hunt 2009). Immobilitet innebär att företagets resurser inte enkelt överförs på marknaden vilket förlänger heterogeniteten hos resurserna (ibid). Företagen bör söka resurser som är heterogena och immobila för att uppnå konkurrensfördelar (Barney 1991).

Kompetensbaserad strategi

Inom den kompetensbaserade strategin betraktas företagets resurser som en samling av produkter och kompetenser. Därför bör företagen identifiera, utveckla, förstärka, underhålla och utnyttja kompetenserna inom företaget. Genom att effektivisera sitt resursutnyttjande kan företagen skapa konkurrensfördelar. (Hunt 2009).

Kunskapsbaserad strategi

Inom den kunskapsbaserade strategin handlar det om att upprätthålla organisationens kunskap för att uppnå innovationer. På så sätt kan man uppnå långvarig framgång inom företag. Den förbättrade prestandan är ett resultat av både tekniska och administrativa innovationer. Detta bidrar till ett långsiktigt och starkt finansiellt resultat. (Hunt 2009).

2.3 Varumärke och Brand Equity

Skillnaden mellan varumärke och varumärkesbyggande är vag på grund av att dessa begrepp har en väldigt nära relation till varandra. Ett varumärke signalerar produkten eller tjänstens värde, medan varumärkesbyggande handlar om strategierna bakom skapandet av värdet (Keller & Lehmann 2006). Som tidigare nämnt har varumärket fått en betydande roll samt blivit en strategisk fråga för alla typer av företag, inklusive B2B startups. I dag konkurrerar många olika varumärken med varandra och därför har varumärkesbyggandet blivit en mycket relevant diskussion (Kapferer 2012).

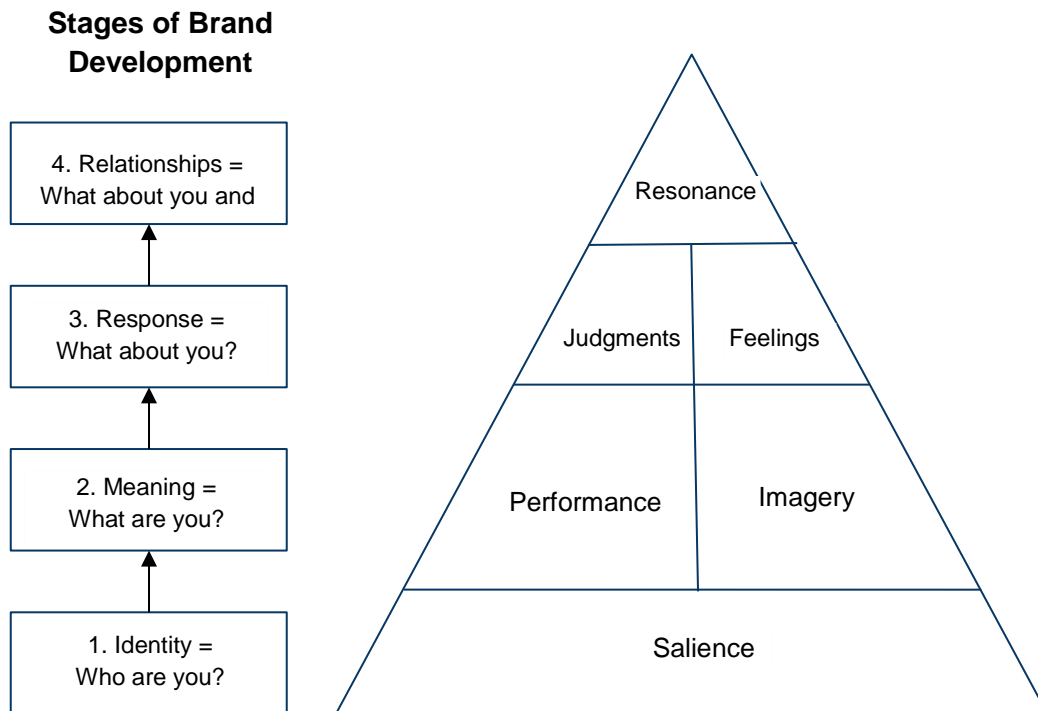
Kapferer (2012) hävdar vidare att varumärket är kundbaserat. Detta handlar om att det finns ett förhållande mellan kunder och varumärken, vilket också uttrycks som begreppet brand equity (Aaker 2007; Keller 2001). Brand equity är således kopplat till konsumenternas kännedom och respons till varumärkets produkt eller tjänst (Keller 2001). Keller och Lehmann (2006) hävdar dessutom att varumärket är den mest värdefulla immateriella tillgången som ett företag har, och därför är brand equity en strategi som företag bör tillämpa för att utveckla ett starkt varumärke (Aaker 2007).

Detta innebär inte att ett företag endast kan tillägga ett namn eller en logotyp på en produkt eller tjänst för att bilda ett varumärke, utan det krävs en strategi för att bygga upp ett värde. Brand equity är värdet och de förväntningar som ett varumärke skapar hos sina produkter eller tjänster. Värdet är abstrakt och går ej att mäta med siffror, men är ändå viktigt att beakta vid eventuell försäljning mellan företag. Detta beror på att varumärket har ett värde på marknaden som ligger inlindat i befintliga eller framtida kunders kännedom och respons, samt vilken relation kunder har till den. (Aaker 2007). Företagen bör därför arbeta för att förstå vad deras kunder värdesätter i ett varumärke för att behålla sina konkurrensfördelar (Anderson et al. 2009; Lado et al. 2011).

Kundbaserat brand equity (CBBE) är idag det dominerande perspektivet och föredras av majoriteten av akademiker och forskare inom varumärkesbyggande. Detta beror på att om varumärket inte anses ha ett värde för konsumenter är det fullkomligt meningslöst för framtida kunder, investerare eller tillverkare. (Cobb-Walgren et al., 1995). Keller (1993) använde termen customer based brand equity för att beskriva hur varumärkets värde endast stärks om kunden är bekant och kan dra associationer med den. Keller (2001) definierade brand equity som skillnaderna i kundresponsen beroende på varumärkes värde. Ett företag bör således skapa ett värde som gör att kunder har en positiv uppfattning och känsla kring varumärket. Kellers modell identifierar fyra steg som beskrivs i avsnittet nedan och som studien kommer att utgå ifrån.

2.4 Customer based brand equity (CBBE) pyramid

Keller (1993) utvecklade CBBE-pyramiden för att illustrera och skapa en förståelse för hur ett varumärke byggs upp. Trots att det finns vissa begränsningar i modellen utifrån ett B2B perspektiv (Kuhn et al. 2008), anser Keller och Aaker (1992) att modellen, oavsett företagstyp, är essentiell för att förstå varumärkesbyggandet. Pyramiden består av fyra olika steg och ju högre upp i pyramiden varumärket befinner sig, desto starkare är det.



Figur 2: Customer Based Brand Equity, CBBE-pyramid (Kotler & Keller 2015 s. 330)

2.4.1 Märkesidentitet

Första steget i pyramiden, märkesidentitet (brand salience) fokuserar på vikten av att bygga en stark varumärkesidentitet och kännedom (brand awareness) bland kunder. Varumärkesidentitet är ett relativt komplext begrepp (Ehrenberg et al. 1997), därför att kundernas medvetenhet och igenkännande av ett varumärke inte alltid är tillräckligt för att uppnå en varumärkesidentitet enligt Aaker (1996). Keller (2001) hävdar att varumärkesidentiteten egentligen bildas utifrån kundernas åsikter om varumärket och inte genom medvetenhet eller igenkännande.

Definitionen av varumärkeskännedom handlar om hur kunder identifierar varumärket och detta formar sig olika beroende på sammanhang. Forskning visar att igenkännande och återkallelse av varumärken är två viktiga faktorer hos kunder. Det handlar exempelvis om att varumärket Coca-Cola är det första en konsument tänker på när denne är törstig. Holden (1993) beskriver i sin forskningsstudie att varumärken som Coca-Cola har ett mycket starkt återkallande hos konsumenter, ett så kallat top of mind. Följaktligen hävdar Holden (1993) att när ett företag ökar sin varumärkeskännedom kommer varumärket att ingå i kundernas övervägande att konsumera. Nedungadi och Hutchinson (1985) understryker att top of mind är ett sätt att förutse och kartlägga kundernas val vid ett köp. B2B företag som exempelvis ska köpa olika typer av varor eller tjänster har redan en trolig uppfattning om vilka varor eller tjänster de överväger att köpa. Därmed innebär det att övriga företag och konkurrenter inte blir en lika stor del i kundernas övervägande (Alba & Chattopadhyay 1986).

En ytterligare viktig del inom märkesidentiteten är den grafiska logotypen som kunder kan identifiera ett företag eller produkt med. Hardy (2011) beskriver att logotypen används för att kommunicera ut ett eller flera budskap. Utformningen av logotypen är en slags utgångspunkt för att skapa en visuell identitet (McQuarrie & Griffin 2014). Den typografiska utformningen av logotypen, som exempelvis företagsnamnet, hjälper kunder att sätta rätt förväntningar, samt placera produkten eller tjänsten i en produktkategori (Doyle & Bottomley 2006). Dessutom redogör Henderson och Cote (1998) att en logotyp skapar igenkänning och återkallelse hos kunderna. Doyle och Bottomley (2006) beskriver att det inte finns neutrala texter, utan hävdar att all typografi associerar varumärket med budskap. Även logotypens färg eller symbol påverkar kundernas uppfattning av varumärket. Arbetet med logotypen är därmed en viktig del i varumärkesbyggandet för att förbättra företagets chans att bli övervägda vid köp (ibid).

2.4.2 Märkes mening

Andra steget i pyramiden, varumärkets mening delas upp i två separata kategorier, varumärkets varumärkets image (imagery) och prestanda (performance).

Varumärkesimage handlar om varumärkets abstrakta egenskaper hos produkten eller tjänsten. Dessa uppfyller kundens sociala och psykologiska behov och relateras till varumärkesassociationer i kundernas minnen. Varumärkesassociationer därmed är en samling uppfattningar och åsikter om ett varumärke (Keller 2001). Därmed är det väsentligt för ett varumärke att alltid sträva efter att uppnå positiva associationer hos kunder. Marknadsförare bör arbeta med att skapa olika budskap som lyfter fram fördelar med att köpa en produkt eller tjänst för att framkalla positiva känslor hos målgruppen (Henderson et al. 1998). När kunderna reflekterar kring information och skapar en attityd kring ett varumärke, stärks associationerna (Keller 1993). Företagen strävar efter att skaffa kunskap om varumärket och kundbeteendet i syfte av att skapa positiva varumärkesassociationer.

Varumärkets prestanda fokuserar på hur bra varumärket uppfyller konsumentens funktionella behov genom sin produkt eller tjänst. De inneboende fördelarna hos en produkten eller tjänst är huvudsakligen det som påverkar konsumentens upplevelse med ett varumärke. Varumärket ska sträva efter att uppfylla behovet genom att utforma och leverera en produkt som passar önskemålen. För att ett företag ska bli framgångsrikt med sitt varumärke bör produkten vara i linje med eller överträffa konsumentens förväntningar. De viktigaste faktorerna för att uppfylla det funktionella behovet är produkten eller tjänstens effektivitet, pålitlighet och hållbarhet. Dessa är fundamentala för vad som ligger till grund för varumärkets prestanda (Keller 2001).

2.4.3 Märkesrespons

Tredje steget i pyramiden avser märkesresponsen som delas upp i märkesbedömningar (brand judgments) och märkeskänslor (brand feelings). Märkesbedömningar fokuserar på konsumenternas associationer, attityder och åsikter om varumärket medan känslor hänvisar till emotionella svar och reaktioner kring varumärket (Keller 2001).

Märkesbedömningar handlar om kundernas uppfattningar om företaget. Kunder kan besitta attityder och åsikter kring ett varumärke, men av störst vikt är att kunderna relaterar till den uppfattade kvaliteten av varumärkets produkter eller tjänster. Vidare delas varumärkesbedömningar in i fyra olika dimensioner som beskriver hur övertygande varumärket är ur ett kundperspektiv. Om ett varumärke endast besitter en av dimensionerna, kommer det inte att räcka för nå kundens övervägande, utan det gäller att uppnå alla fyra dimensioner nedan (ibid).

Varumärkets uppfattade kvalité är en av de viktigaste faktorerna, vilket innebär att det finns många attityder som en kund kan ha till ett varumärke kring kvalitén medan *varumärkets trovärdighet* avser i vilken utsträckning som ett varumärket är trovärdigt. *Varumärkets övervägande* handlar däremot om sannolikheten att en kund faktiskt kommer att inkludera varumärket i övervägandet vid köp. *Varumärkets överlägsenhet* relaterar till i vilken utsträckning kunden ser varumärket som unikt och bättre än konkurrenternas. Oftast beror det på om kunden anser att varumärkets erbjudande har bättre fördelar i jämförelse med övriga varumärken på marknaden.

Varumärkeskänslor handlar om de emotionella svar och reaktioner som en konsument har till ett varumärke. Dessa känslor kan vara milda eller intensiva, positiva eller negativa. Det finns sex viktiga typer av känslor: värme, nöje, spänning, säkerhet, socialt godkännande och självrespekt, vilka enligt Keller (2001) är känslor som uppskattas av en individ. Ett varumärke är starkt när det lyckas väcka dessa typer av känslor. En fördel med dessa känslor är att de påverkar konsumentens övervägande.

Värme avser i vilken utsträckning varumärket gör att konsumenterna väcker en känsla av lugn eller fridfullhet. Konsumenterna kan även känna sig sentimentala, eller tillgivna kring varumärket. *Nöje* innebär att konsumenterna kan känna sig roade, lättsinniga, glada eller lekfulla kring varumärket. *Spänning* avser i vilken utsträckning varumärkets konsumenter känner att de är energiska, och upplever något speciellt. Varumärken som framkallar känslor av spänning får konsumenterna att känna sig levande och unika. *Säkerhet* innebär de säkerhetskänslor som uppstår när varumärket ger en känsla av säkerhet, komfort och självförtroende hos en konsument. När ett varumärke vill associera sig till känslan av säkerhet ska det även minska känslan av oro. *Socialt godkännande* förekommer när varumärket resulterar i att konsumenterna känner sig positiva kring andra personers reaktioner mot dem, det vill säga när de upplever att andra ser positivt på deras utseende och beteende. *Självrespekt* inträffar när varumärket får konsumenterna att vara tillfreds med sig själva och må bra. Detta sker när en konsument exempelvis känner en känsla av stolthet, prestation eller självuppfyllande.

2.4.4 Märkesrelationer

Det sista steget i pyramiden beskriver förhållandet mellan konsumenten och varumärket, samt i vilken utsträckning konsumenten identifierar sig med varumärket. Detta förhållande benämns som varumärkesrelationer (resonance). Företagen som vill stärka sitt brand equity ska sträva efter att utveckla en stark varumärkesrelation. Keller (2001) delar upp varumärkesrelationer i fyra olika kategorier:

- (1) Beteendemässig lojalitet
- (2) Hängivenhet
- (3) Känsla av grupptillhörighet
- (4) Aktivt engagemang

Beteendemässig lojalitet beskriver hur ofta och i vilken kvantitet kunder köper av ett varumärke. Detta är intressant för marknadsförare då de vill bygga en stark relation mellan sina kunder och varumärket för att uppnå hängivenhet. Det innebär att kunderna kommer vara hängivna även om produkten inte skulle vara tillgänglig eller öka i pris. Grupptillhörighet uppstår när konsumenten upplever att omgivningen accepterar eller uppskattar konsumtionen av ett visst varumärke. Detta leder till att varumärket kommer att anses vara en pålitlig partner. Ett aktivt engagemang nås när kunderna är villiga att investera tid, energi och pengar i varumärket, vilket innebär att konsumenten exempelvis rekommenderar vidare varumärket (Keller 2001).

KAPITEL 3 - METOD

I följande avsnitt redovisas de metoder som använts i studien. Syftet med kapitlet är att belysa läsaren i hur forskningsprocessen har gått till, samt förklara vilka metoder som bedömts vara mest relevanta att tillämpa för att uppnå studiens syfte.

3.1 Introduktion och vetenskapligt synsätt

Metoden är ett slags medel för att uppnå forskningens syfte (Halvorsen 1992). Av den anledning är det fundamentalt att studien tillämpas med rätt metod för att ha möjlighet att uppnå sitt syfte. Alvesson och Sköldberg (2007) menar att resultatet hänger på metoden och därför kan resultatet skilja sig mellan olika studier inom samma forskningsämne. Studien tillämpar ett hermeneutiskt synsätt eftersom att studien syftar till att tolka deltagarnas svar angående startups och deras varumärkesbyggande samt koppla svaren till tidigare teori. Det är därmed skribenternas egen tolkning av empirin som styr analysen. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) eftersöks en helhetsförståelse i hermeneutiska studier, ordet kan översättas som "tolkningslära". Det innebär att människan tolkar någon annans handlingar och upplevelser, vilket har gjorts i denna studie.

3.1.1 Forskningsansats

Denna studie hade en deduktiv ansats, eftersom att det ansågs vara mest lämpligt med hänsyn till syftet och frågeställningarna.

Studien avser att belysa syftet med hjälp av befintlig teori om B2B företag, brand equity samt startups. För att tolka deltagarnas svar har studien utgått från en deduktiv ansats då teorin har lagt grunden för analys av empiri. En viktig del i den deduktiva ansatsen är att den tillåter redan etablerade och erkända teorier styra insamling- och tolkning av data. Detta är väsentligt för studiens resultat för att den inte endast ska falla på subjektiva bedömningar (Bryman & Bell 2017).

3.1.2 Forskningsstrategi

Vilken typ av forskningsstrategi en studie tillämpar har ett samband med val av forskningsansats och synsätt. Detta leder fram till ett val mellan två generella forskningsinriktningar, kvantitativ eller kvalitativ (Bryman & Bell 2017). Denna studie har inte varit ute efter att kvantifiera insamlad data, utan har istället tillämpat en tolkningsinriktad ståndpunkt för att nå sitt resultat. Därmed har studien utgått ifrån den kvalitativa forskningsstrategin. De vanligaste metoderna inom detta är deltagande observation eller kvalitativ intervju. Kvalitativa intervjuer har tillämpats i denna studie eftersom att det ansågs vara mest lämpligt för att uppfylla studiens syfte som behandlar frågeställningar som kan vara svåra att besvara med observation.

3.2 Insamling av data

Valet av metod för insamling av primärdata anpassades efter den valda forskningsstrategin (Denscombe 2016). I denna studie har primärdatan samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer som genomfördes på fyra olika startups med följande uppdelning: Företag A, Företag

B, Loop Rocks och Stam.io. Med hjälp av teorin delades intervjufrågorna upp i fem olika teman som berördes under intervjuerna (bilaga 1). Eftersom att intervjuerna i denna studie utgick från deltagarnas ståndpunkter, blev en semistrukturerad intervju mest lämplig. Genom semistrukturerade intervjuer möjliggör det att vara flexibel med ordningsföljden av frågeställningarna. Detta tillåter respondenten att kunna utveckla sina tankar och idéer samt tala mer utförligt om ämnet (Bryman & Bell 2017). Syftet i denna studie var att uppnå detaljerad information om B2B startups arbete med brand equity vilket också styrker valet av intervjuemetod.

3.3 Utformning av intervjuerna

För att med större sannolikhet få fram data som är av intresse för studien, har en intervjuguide utformats med specifika teman. För att inte styra deltagarna under intervjun ställdes öppna frågor utifrån studiens fem teman (bilaga 1). Intervjumallen bestod inledningsvis av tre slutna frågor kring respondentens bakgrund samt om själva företagsverksamheten. Därefter utgick frågeställningarna från studiens fem valda teman: strategier, märkesidentitet, märkets mening, märkesrespons och märkesrelationer, vilka är baserade på Hunts strategier, samt de fyra stegen i Kellers CBBE-modell.

Intervjuguiden som bestod av 21 frågor har varit flexibel eftersom intervjufrågorna anpassades efter deltagarnas svar i både utformning och ordningsföljd. Alla 21 frågor besvarades under alla fyra intervjuer, dock har ordningsföljden på en del frågor bytt plats vid vissa tillfällen. Detta innebar även om ett svar redan hade framgått från en tidigare fråga, uteslöts den ursprungliga frågan. Utöver det, ställdes även uppföljningsfrågor om intervjupersonen inte gav tillräckligt med svar till exempel "kan du utveckla vad du menar med..." eller "på vilket sätt är detta viktigt?".

3.3.1 Pilotstudie

Metoden för datainsamlingen bör alltid testas i förväg enligt Denscombe (2016). Det är viktigt att kontrollera hur väl frågorna fungerar i praktiken. Pilotstudien hjälper därmed att undersöka om deltagarna tolkar frågorna på samma sätt som skribenterna tolkar intervjufrågorna. Därmed kan feltolkningar som uppstår under intervjuerna i ett senare skede undvikas i forskningsprocessen (ibid).

En pilotstudie genomfördes med Drivhuset Stockholms VD och en affärsrådgivare på Start-Up Stockholm. Drivhuset Stockholm är en ekonomisk förening som hjälper studenter och nyexaminerade att starta eget. VD:n har även startat ett eget företag inom B2B. Därmed ansågs respondenten vara en lämplig kandidat. Respondenten ombads svara på intervjufrågorna, för att sedan diskutera olika problem eller svårighetsgrad på respektive fråga. Pilotstudien hjälpte skribenterna att korrigera frågorna inför den slutliga intervjuundersökningen. Frågor som korrigerades berodde exempelvis på att det var ja eller nej frågor eller för stora frågeställningar som behövde delas upp i delfrågor. För att försäkra att de korrigerade frågeställningarna fungerade bra utfördes en ytterligare intervju med en affärsrådgivare på Start-Up Stockholm. Företaget är en ideell stiftelse som arbetar med nyföretagsrådgivning. Affärsrådgivaren bedriver även ett eget startup inom B2B och ansågs därmed vara en lämplig kandidat. Respondenten

svarade på de korrigerade frågorna som gjordes efter första pilotstudien. Inga fler korrigeringar behövdes eftersom att respondenten både förstod och kunde svara på alla frågor enligt studiens tema.

3.4 Urvalsmetod

Denna studie utgick ifrån två former av icke-sannolikhetsurval i forskningsprocessen, ett subjektivt- och ett snöbollsurval. Med ett subjektivt urval valdes startups och dess respondenter ut enligt specifika kriterier för att uppfylla studiens syfte. Urvalet gjordes utifrån följande kriterier för startups: unga i form av att de befinner sig i en uppstartsfas med en hög tillväxttakt, samt att samtliga ska ha omvandlat innovativa idéer till produkter eller tjänster som beskrivs nedan i företagspresentationen. För att undvika snedvridning av urvalet valdes respondenter som är involverade i samtliga startups varumärkesbyggande. För att skapa ett tillförlitligt urval tillämpades snöbollsurval som tillät deltagarna att rekommendera andra lämpliga deltagare som uppfyller samma kriterier. Enligt Denscombe (2016) ligger snöbollstekniken helt i linje med subjektivt urval.

Tabell 2: Startups

Företagsnamn	Industri	Deltagare	Befattning	Grundades
Företag A	Personal och rekrytering	Respondent 1	Utvecklings- och marknadschef	år 2016
Företag B	Marknadsföring och reklam	Respondent 2	Relations manager (Marknadsföringsrådet)	år 2015
Loop Rocks	Byggbranschen	Carl	Operativ chef (Marknadsföring- och försäljningschef)	år 2016
Stam.io	IT	Per-Gustaf	Marknad- och försäljningschef	år 2016

3.4.1 Deltagare

Företag A

Företag A erbjuder en marknadsplats som hjälper företag att enkelt hitta och anlita extra personal vid sjukdom eller personalbrist. Via deras app blir det enkelt, tryggt och tillgängligt att anlita extrahjälp. Intervjun genomfördes med utvecklings- och marknadschefen som ansvarar för företagets marknadsföring. Med tidigare erfarenhet av att ha varit byråchef och varumärkeskonsult samt drivit eget, uppfyllde deltagaren studiens kriterier.

Företag B

Företag B arbetar som en expertpartner inom marknadsföring och sociala medier. De hjälper sina kunder med att planlägga och utföra sin marknadsföring via sociala medier samt kunna mäta investeringar i sociala medier via deras egna verktyg. Intervjun genomfördes med relations managern som ansvarar för sälj, kunder och samarbeten. Deltagaren sitter även med i marknadsföringsrådet på företaget vilket uppfyllde studiens kriterier.

Loop Rocks

Loop Rocks är en marknadsplats för att köpa och sälja sten, jord och fyllnadsmassor. De har utvecklat en app för smartare hantering av dessa massor, för att spara på pengar och miljön. Intervjun genomfördes med Loop Rocks operativa chef som ansvarar för marknadsföring och försäljning. Med tidigare erfarenhet av att ha arbetat inom marknadsföring och corporate startups uppfyllde därmed deltagaren studiens kriterier.

Stam.io

Stam.io har utvecklat en app för chefer att enkelt kunna schemalägga och hantera löneutbetalning av deltidsanställda. Stam.io vill göra det enklare för chefer att tillhandahålla all kontroll oavsett vart dem befinner sig. Den appbaserade lösningen ökar till flexibilitet på arbetsplatsen och snabba åtgärder. Intervjun genomfördes med marknad- och försäljningschef på Stam.io som har hand om företagets marknadsföringsstrategier, kontakter och rekrytering av nya kunder. Med tidigare erfarenhet av att ha drivit eget och arbetat med marknadsföring uppfyllde deltagaren studiens kriterier.

3.5 Genomförandet

Fyra separata intervjuer genomfördes med fyra startups baserade i Stockholm. Intervjuerna genomfördes mellan 20 november och 4 december 2017 på fyra förutvalda platser. Intervjutider och datum anpassades efter deltagarnas lediga tid för att intervjun skulle ske i lugn och ro. Intervjuerna pågick mellan 45-60 minuter. Enligt Bryman och Bell (2017) är det viktigt att hitta ett lugnt och avskilt utrymme att genomföra intervjuer på, vilket skribenterna tog i beaktning. Två av intervjuerna skedde på deltagarnas arbetsplats och de andra två ägde rum på ett café nära repondeternas arbetsplats. Lokalerna för respektive intervju möjliggjorde en bekväm interaktion mellan skribenterna och deltagarna.

Inför varje intervju var det viktigt att läsa och samla information om det företag som respondenten arbetade på. Detta underlättade tolkningen och förståelsen av vad respondenten har berättat om företaget. Det finns fördelar med att vara mer än en intervjuare vid intervjun. Moderatoren fokuserar på att hålla intervjun, medan den andra noterar och får en helhetsbild över intervjun (Bryman & Bell 2017).

Intervjuerna spelades inte in av den anledning att deltagarna inte skulle hålla tillbaka på sina tankar och argument, vilket är en risk som inspelningar medför (Bryman & Bell 2017). För att

minska risken av feltolkning tilläts pauser mellan frågorna och svaren. Under intervjun transkriberades svaren direkt. Efter varje intervju diskuterades och strukturerades svaren upp efter studiens fem teman. Resultatet av intervjuerna skickades därefter via epost till alla deltagare för att säkerställa att svaren antecknades korrekt och i enlighet med vad dem sagt under intervjun. Det fanns en möjlighet att ringa eller skicka e-post till deltagarna i efterhand, vid behov av komplettering. För att förhindra feltolkning var skribenterna överens gällande tolkningen av frågeställningarna och svaren.

3.5.1 Anonymitet

Anonymitet är ett centralt begrepp inom forskningsstrategier och innebär att deltagarna eller företaget vill kunna vara anonyma i sitt deltagande (Bryman & Bell 2017). Företaget och deltagarna i denna studie har blivit frågade om de önskade få vara anonyma i studien. Två av dem fyra företagen och deltagarna valde att behålla sin anonymitet, och är därmed namngivna som Företag A och Företag B i denna studie.

3.6 Analys av data

Kvalitativ data är oftast detaljrik och väldigt omfattande vilket kan vara tidskrävande och problematiskt att analysera (Bryman & Bell 2017). Av den anledningen har studien valt att analysera den insamlade datan utefter en tematisk analys vilket innebär att olika teman har identifierats utifrån resultatet (Denscombe 2016). Första steget handlade om att förbereda data genom att läsa innehållet ett flertal gånger och därefter kategorisera texten och transkriberingen av intervjuerna både under och efter varje intervjutillfälle. Efter förberedelsen utforskade och fördjupade sig skribenterna i datan genom att hitta tydliga mönster. Datan har därefter kodats genom att grupperas in i följande teman: strategier, märkesidentitet, märkets mening, märkesrespons och märkesrelationer. Utifrån den kodade datan kunde en jämförelse mellan företagen göras. Framställning och presentation av datan presenteras i empirikapitlet med skriftliga tolkningar och citat tagna från intervjuerna. Slutligen genomfördes en validering av datan genom en jämförelse mellan de olika företagen vilket möjliggjorde att olika mönster trädde fram som resulterade i att slutsatser kunde tas.

3.7 Metodgranskning

3.7.1 Giltighetsanspråk

Vid en kvalitativ undersökning är det svårt att mäta de sociala miljöer, företeelser och detaljerade fenomen som studeras. Till skillnad från kvantitativa undersökningar där två av de viktigaste kriterierna för bedömning av den forskning som rör företagsekonomi är reliabilitet och validitet (Bryman & Bell 2017). Dessa mäter hur tillförlitliga och noggranna mätningarna är, men vid bedömning av en kvalitativ undersökning föreslås istället alternativa kriterier, där äkthet och trovärdighet är de viktigaste aspekterna (ibid).

Äkthetskriteriet behandlar rättvis bild och autencitet. Rättvis bild handlar om ifall forskningen representerar de åsikter och uppfattningar som finns i forskningens urval, medan autencitet handlar om ifall forskningen bidragit till upplysning, förståelse eller förändring för forskningens deltagande respondenter (Bryman & Bell 2017). Studiens fyra respondenter har varit representanter för sina startup. På grund av detta kan skribenterna inte säkerställa till vilken utsträckning deltagarna har talat som representanter för företaget eller som privatpersoner med egna åsikter. Samtliga respondenter är försäljnings- eller marknadschefer för respektive företag, vilket gör att skribenterna har fått anta att den fakta som presenterats om varumärket har varit korrekt. Intervjuerna har genererat intressanta diskussioner med nya insikter, både för intervjuaren och deltagarna. Därmed anses intervjuerna att ha berikat ämnesområdet startups och varumärkesbyggande med ett nytt perspektiv.

Trovärdighet syftar att motsvara reliabilitet och validitet med följande delkriterier. *Tillförlitlighet* handlar om hur trovärdig den version av den sociala verkligheten forskaren presenterar (Bryman & Bell 2017). Empirin innehåller primärdata som har analyserats utifrån ett hermeneutisk synsätt. Det innebär att studien har identifierat mönster och teman, samt nått slutsatser baserat på kontexter som studien valt att prioritera. Därmed är studien ett resultat av skribenternas egna tolkning. Studiens tillförlitlighet kan även ifrågasättas på grund av att deltagarna utgör en liten del av ett företag. Emellertid består en startup av få anställda där studiens deltagare har varit med och grundat företaget. Deltagarnas svar har i resultatet och analysen till viss del generaliserats, för att studien ska kunna få en enhetlig analys samt utgöra en grund för att besvara studiens frågeställningar och syfte. För att säkerställa tillförlitligheten i studien har resultatet från datainsamlingen rapporterats till samtliga deltagare för godkännande.

Överförbarhet avser om studiens resultat har en hög överförbarhet till organisationer inom samma fält, det vill säga B2B startups. Studien har identifierat ett mönster mellan varumärkesbyggandet och startups. Slutsatsen kommer därmed att generera samma resultat på startups, men kan inte svara för överförbarheten till andra forskningsfält. Eftersom att startups är i utvecklingsfasen och varumärket förändras genom tid. Geertz (1973) hävdar att forskare uppmanas att i stället producera fylliga redogörelser och detaljer, eftersom att kvalitativa studier handlar om djup och inte bredd (Bryman & Bell 2017). Därmed bekräftas det att studien inte har en hög överbarhet.

Pålitlighet avser att studien har redogjort för hela forskningsprocessen på ett detaljerat sätt för att uppnå hög transparens. Val av metod i studien har motiverats genomgående, samt informerat läsaren tydligt vad för tillvägagångssätt som har använts. Dock har studien tillämpat ett tolkningsperspektiv vilket innebär att det är svårt att säkerställa transparensen. Genom att transkribera intervjuerna och presentera relevanta citat i empirin stärks studiens pålitlighet.

Konfirmering handlar om att forskarna bör agera i god tro inom samhällsvetenskaplig forskning för att inte medvetet låta sina personliga åsikter påverka studien (Bryman & Bell 2017). Skribenterna har varit medvetna om att personer kan tolka den sociala verkligheten olika. Studiens tema inleddes som ett resultat av skribenternas intresse för startups och varumärken. Via intresset identifierades problem och diskussioner som kring just B2B-kontexten och startups. Skribenterna har försökt att inte låta tidigare uppfattningar om ämnet påverka

studiens resultat. Däremot kan objektiviteten ha påverkats på grund av att studiens analys och slutsats är baserad på tolkning av empirin.

3.8 Forskningsetik

3.8.1 Etiska principer

Det är viktigt att studien redovisar för deltagarna vilka åtgärder som vidtas vad gäller sekretess, tystnadsplikt, anonymitet, och konfidentialitet. Etik handlar om att bygga upp, stimulera och hålla diskussion om hur skribenterna bör handla (Gustafsson et al. 2011). Denscombe (2016) menar att forskningsetik inte handlar om något valbart, utan är en grundläggande komponent i all god forskning. Därmed har deltagarna inför varje intervju informerats om följande:

Informationskravet innebär att deltagarna har fått information kring studiens syfte och vilka moment som har ingått. *Samtyckeskravet* innebär att samtliga deltagare informerades om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sin medverkan under intervjuerna. Vidare innebar det även att de kunde avstå från att svara på frågor om de så önskade. *Sekretess* innebär att deltagarna har blivit informerade om att alla handlingar är offentliga, samt att Södertörns Högskola kommer att äga denna forskningsstudie. *Konfidentialitets och anonymitetskravet* innebär att den data som har samlats in endast kommer att användas för studien och har behandlats med största möjliga konfidentialitet. Därtill har deltagarna fått information om att materialet kan komma att användas av andra forskare eftersom att studien har publicerats på diva-portal.org. Deltagarna har blivit tillfrågade om de önskar vara anonyma med både sitt namn och företagsnamnen. Två önskade detta och båda dessa har garanterats vara anonyma. *Nyttjandekravet* innebär att den data som har samlats in kommer endast att användas för studiens ändamål. *Falska förespeglningar* innebär att endast frågorna som finns i bilaga 1 har ställts till deltagarna, förutom uppföljningsfrågor. Därtill har inga försök till att vända frågorna med vilseledande information för att komma åt andra svar.

4. RESULTAT & ANALYS

I följande avsnitt presenteras den empiriska datan som samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Den insamlade datan analyseras utifrån den teoretiska referensramen. Analysen är uppdelad i studiens fem temafrågor, där varje företag analyseras under respektive tema.

4.1 Företagsstrategier

Studiens resultat visar att samtliga startups har positionerat sig på marknaden och kan definiera hur de skiljer sig från sina konkurrenter vilket indikerar på att de arbetar med företagsstrategier utifrån R-A-modellen av Hunt (2003). Företag A har förändrat strukturen inom bemanningsbranschen genom att *“extrapersonal kan anlitas på ett helt nytt sätt direkt via vår app”*, vilket tyder på att företaget arbetar med den industribaserade strategin. Strategin bygger på företagets val av branscher för att konkurrera eller förändra strukturen inom en viss industri. Företag A menar vidare att de siktar på att vara särskiljande genom att *“vara digitala på ett helt annat sätt än sina konkurrenter inom bemanningsbranschen”*.

Likt Företag A arbetar Loop Rocks med den industribaserade strategin genom att ha förändrat strukturen inom byggbranschen, *“med vår innovativa tjänst kan företag köpa och sälja sten, jord och fyllnadsmassor direkt via en app”*. Loop Rocks menar att de *“har skapat ett nytt produktsegment”* vilket är en marknadsplats där man kan byta, köpa och sälja fyllnadsmassor istället för att slänga och det är där värdet skapas menar respondenten. På så sätt särskiljer sig Företag A och Loop Rocks från sina konkurrenter och kan därmed arbeta med varumärkesbygget för att skapa konkurrensfördelar.

Till skillnad från företagen ovan arbetar Företag B med den kompetensbaserade strategin som betraktar företagets resurser som en samling av produkter och kompetenser (Hunt 2009). De arbetar som en expertpartner inom marknadsföring och sociala medier åt sina kunder, där de strategiskt arbetar med att söka, utveckla, förstärka och underhålla sina kompetenser inom företaget. Företag B:s värdeskapandet ligger i *“de mänskliga kontakterna och relationerna där vår expertis ligger i framkant, och kompletteras med våra egna tekniska verktyg”*.

Stam.io differentierar sig på marknaden genom att enligt respondenten ha utvecklat det starkaste mobila verktyget inom deras bransch. De arbetar aktivt med den kunskapsbaserade strategin där de samlar information och kunskap för att förbättra prestandan i deras produkt som är en plattform för schemaläggning och löneutbetalningar. Stam.io menar vidare att de *“strävar efter att fortsätta utveckla tekniken för att kunna behålla sina konkurrensfördelar”*.

Resultaten bekräftar även Landströms (2007) antydning om att teknikbaserade företag oftast har en hög tillväxtpotential, samt att startups vanligtvis har teknikbaserade idéer på grund av de teknologiska förändringarna som sker i dagens samhälle (Calopa et al. 2015). Samtliga startups har skapat tekniska verktyg eller appar för att förenkla arbetet åt sina kunder, vilket deltagarna uttryckte som något som särskiljande från konkurrenterna.

4.2 Brand Equity

Bresciani och Eppler (2010) hävdar hur viktigt det är för startups att definiera en strategi för varumärket som är i linje med organisationens utveckling. Resultatet indikerar på att startups redan vid uppstarten av företagsverksamheten haft en idé om sitt arbete med varumärkesbyggandet. I och med att det tar tid att utveckla ett varumärke föreslår Witt och Rode (2005) att startups behöver sätta igång processen i ett tidigt skede. Resultaten visar även att alla är medvetna om hur varumärket kan hjälpa företagen att skapa konkurrensfördelar. Företag A beskriver att *“[...] bemanningsbranschen i sig är en top of mind bransch och ur det hänseendet är varumärket superviktigt”*. Företag B beskriver vidare som en social media byrå som arbetar med marknadsföring *“[...] innebär att arbetet med varumärket alltid har varit viktigt”*. Loop Rocks beskriver att varumärkesbyggandet handlar om att först skapa räckvidd och kännedom. Respondenten menar att på så sätt *“skapar en förståelse kring affärsidén bland kundgruppen och därefter få kunder att välja oss framför konkurrenterna”*. Stam.io:s respondent uttryckte likt Loop Rocks att ett varumärke innebär att kundgruppen kan skilja dem från sin konkurrens och att *“ett varumärke innebär att skapa en identitet i målgruppens medvetande, att bli ihågkommen”*.

Däremot har inte studiens startup inte alltid betraktat sig själva som ett varumärke. Två av respondenter menade att det inte var förrän efter ett år som de kom igång med varumärkesbyggandet. Företag A beskrev att de inte hade något fokus på varumärkesbyggande till en början *“vi fokuserade först på att förstå vad vi faktiskt erbjuder”* och Stam.io menar vidare *“när man är en startup har man inte tid att tänka på varumärket i början”*. Detta innebär att företagen inte har betraktat sina beslut om företagsnamn, logotyp, värdeord samt utvecklandet av företagets erbjudande som en del av varumärkesbyggandet.

För Företag B och Loop Rocks har varumärkesbyggandet alltid varit en del av företaget redan från uppstartsfasen. Företag B beskrev att *“det vara alltid tanken att vi skulle sticka ut med vår marknadsföring”* detta beror på att de arbetar med marknadsföring vilket gör det viktigt för dem att ha en bra marknadsföring. Vidare beskriver Loop Rocks att de tänkt på varumärket i tidigt skede. Respondenten menar vidare att *“idén är särskiljande”* och har från början gett dem en chans att bygga ett varumärke, *“så vi kan bli igenkända, ihågkomna”*.

Studien har utgått ifrån brand equity som marknadsföringsstrategi. Därmed har företagen vidare analyserats utifrån Kellers Customer Based Brand Equity modell.

4.2.1 Märkesidentitet

Samtliga startups i studien arbetar intensivt med att exponera sitt varumärke för att skapa en varumärkeskännedom hos respektive kund. Exponeringarna sker genom allt ifrån utskick av personliga mail till att använda sig av sociala medier såsom LinkedIn, Facebook och Instagram. Dessutom arbetar de med att optimera relevanta sökord på google, samt att delta på olika event och mässor. Däremot har företagen olika prioriteringar vad gäller det strategiska arbetet för att skapa en varumärkeskännedom. Företag A börjar med att definiera vad de tror är deras mål-

grupp. Detta sker på framförallt facebook genom inlägg och google genom optimering av relevanta sökord. Företag A skickar även ut olika typer av content som har med företaget att göra för att intressera målgruppen. Respondenten menar att materialet behöver inte nödvändigtvis ha något med tjänsten att göra utan endast behandlar varumärket *“exempelvis ett utskick som handlade om: Fyra saker som en försäljningschef måste veta för att göra ett bra arbete”*. Således menar respondenten att det sker ett naturligt urval beroende på vilka som klickat på annonsen, alternativt stannat på den i mer än tio sekunder. Därigenom testar företaget ett budskap, och sparar sedan alla personer som har klickat eller stannat på annonsen. Efter detta börjar de att jobba med varumärkeskännedomen hos urvalet. Företaget ska även börja med ett nyhetsbrev.

Företag B menar däremot att varumärkeskännedom handlar om att alltid leverera över förväntningarna hos redan existerande kunder för att skapa word of mouth. Respondenten menar att deras kunder hjälper bygga deras varumärke och menar vidare att företaget har inte haft aktivt utgående sälj eller kontaktat kunder *“utan dem har kommit in genom rekommendationer av andra kunder”* beskriver respondenten. En ytterligare viktig del av att exponera varumärket på Företag B är att synas tillsammans med välkända varumärken som de samarbetar med genom pressreleaser i media. Precis som Företag A, strävar Företag B efter att uppnå en top of mind hos sina målgrupper, vilket framför allt har skett genom att exponera sitt varumärke via pressreleaser och genom att synas på marknadsföringsevent. Det viktigaste för Företag B är däremot att leva upp till existerande kunders förväntningar, vilket signalerar pålitlighet enligt Eggers et al. (2016) som menar att startups behöver förstå vad det är de erbjuder för att kunna möta kundernas förväntningar.

På Loop Rocks skapas varumärkeskännedomen genom att nå ut till så många som möjligt. Därför exponerar de sitt varumärke i fyra olika steg: via massmedia och PR, samarbeten med större etablerade företag, genom att nå ut till potentiella kunder via google, och till sist börja träffa kunder för att sälja in sitt erbjudande. Loop Rocks arbetar strategiskt med dessa fyra steg för att skapa en återkallelse hos sina kunder.

“Det första man ska tänka på när man skapar ett varumärke är räckvidd, alltså att hitta många användare som kan tänka sig behöva detta. Man kommer aldrig i förväg veta vem vår kund är, utan man får vända sig till så många som möjligt.”

(Carl, operativ chef, 2017-11-20)

Vad gäller arbetet med Stam.io:s varumärkeskännedom berättar respondenten att de intensivt försöker synas på mässor, nätverka bland andra startups och vara med i tidningsartiklar i syfte att skapa en generell kännedom kring varumärket. Viktigaste verktyget för att skapa kännedom är dock sociala medier som instagram menar respondenten.

“För att kontakta kunder har vi använt oss av instagram. Där är det lätt att nå ut till människor, dessutom är det ingen som använder instagram som en plats för försäljning inom vår bransch. Det är ju chefer som hanterar sociala medier, och därför blir det enkelt att nå ut till dem.”

(Per-Gustaf, marknad- och försäljningschef, 2017-12-01)

Respondenten menar att de vill starta en konversation med sina kunder om affärsidén på ett ödmjukt sätt. Syftet är att Stam.io vill att kunderna ska känna sig inkluderade i deras varumärke och därmed använder de sig av instagram för att nå ut till sina kunder.

Loop Rocks och Stam.io försöker likt Företag B, att aktivt arbeta med att nätverka på mässor och events för att uppnå varumärkeskännedom. Detta bekräftas även av Oukes et al. (2017) om att startups är beroende av sina nätverk, vilket innebär att med hjälp av sitt nätverk kan startups få stöd med att hitta nya kunder och sprida sitt varumärke.

Vad gäller logotypen, visade resultatet att samtliga startups har utvecklat en logotyp som en del av varumärkesbyggandet. Följaktligen hävdar McQuarrie och Griffin (2014) att logotypen är en utgångspunkt för att skapa en visuell märkesidentitet. Utformningen av Företag A:s logotyp och namn har varit ett strategiskt val i form av att namnet reflekterar företagets verksamhet vilket handlar om att anlita extrapersonal enkelt, tryggt och snabbt.

“Efter att vi beskrivit kärnvärden och idéer gjordes en auktion och den som levererade den bästa designen fick därefter arbeta tillsammans med oss för att ta fram en logotyp som representerar företaget.”

(Respondent 1, utveckling- och marknadschef, 2017-11- 22)

Med hjälp av logotypen kan företagen kommunicera ut flera budskap menar Hardy (2011). I tidigt skede förändrade Företag A deras företagsnamn på grund av att formen och utseendet behövde passa både hemsidan och appen. Företaget tog det ett steg längre och valde strategiskt ett namn som gick att varumärkesskydda. Detta tyder på att startups är mer villiga att ta risker med en ambition om att få en snabb tillväxt (Weiblen & Chesbrough 2015).

“I och med att vi är ett digitalt företag, måste vi tänka på att skydda domänen. Det första man måste göra är att kolla pris och sedan köpa domänen för man måste i princip köpa domäner i hela världen.”

(Respondent 1, utveckling- och marknadschef, 2017-11- 22)

Utformningen av logotypen och namnet för Företag B var också ett strategiskt val. De ville ha något som är kopplat till både deras namn och sociala medier. Deras logotyp är ett öga som företaget aktivt arbetar med att exponera för att stärka varumärkets igenkänningsfaktor, *“ögat för oss handlar om att vi kan se ur ett annat perspektiv i jämförelse med våra konkurrenter”*.

Företag B uttryckte hur de strävar efter att ha en logotyp som sticker ut och som enkelt går att koppla till sociala medier, vilket har varit nödvändigt för företaget eftersom att logotypen och den typografiska utformningen enligt Doyle och Bottomley (2006) hjälper kunderna att kunna urskilja varumärket från deras konkurrenter.

Loop Rocks har likt företagen ovan strategiskt valt ett namn som reflekterar deras verksamhet och som understryker just återanvändningen av sten, jord och fyllnadsmassor. Därigenom skapar de sin visuella märkesidentitet genom *“loopen”* i logotypen, där de vill illustrera *“roteringen”* mellan olika kunder. Beslutet och utformningen av logotypen är under förändring eftersom den inte anses vara helt optimal. Respondenten menar att de har en logotyp som inte är helt optimal ut ett ihågkomst perspektiv *“den är lite omodern och industriell med tjockare skrift och två färger”*.

Stam.io har gått ett steg längre med sina planeringar av logotypen där de utformat den enligt sin vision och strategiskt ändrat logotypens färg från turkosblå till en klassisk blå färg för att nå en större målgrupp samt ge en känsla av trygghet. Doyle och Bottomley (2006) bekräftar att logotypens färg eller symbol har en direkt påverkan på kundens uppfattning av varumärket och därför bör den bearbetas strategiskt.

“Vi hade turkosblå förut men gick övet till hårda blå färgen innan. ljusblå var attraktiv för unga, vanlig blå kunde vi skapa tillit mot en större målgrupp, äldre kände mer av en trygghet. Men behållt samma font sedan vi började, enkelt och stilrent.”

(Per-Gustaf, marknad- och försäljningschef, 2017-12-01)

Stam.ios logotyp innehåller enligt respondenten, hela deras vision. Varje punkt står för en målgrupp: arbetssökande, arbetsgivare, privatpersoner och hur dessa sammanlänkas till varandra. Företagsnamnet är en förkortning på deras slogan *“save time and money”* och har också varit ett strategiskt val för att stärka identiteten. Vidare beskriver respondenten att de har behållt *“.io”* i deras varumärkesnamn av den anledning att *“[...] .io används inom techbolag och för att det börjar blir mer välkänt att io står för bra produkter”*.

Resultatet visar därmed att samtliga startups har förändrat eller är under förändring vad gäller logotypen. Inskip (2004) bekräftar att det är något som är vanligt bland startups då de behöver förhålla sig flexibla i varumärkesprocessen.

4.2.2 Märkets mening

Alla fyra startups arbetar med varumärkes image och prestanda. Resultatet visar att image är viktigt för startups då de vill skapa positiva associationer till varumärket för att uppfylla kundernas psykologiska- och sociala behov. Arbetet med varumärkets prestanda indikerar på att startups definitivt är ute efter att uppfylla kundernas funktionella behov vad gäller deras produkter och tjänster.

När det handlar om att uppfylla kundens funktionella behov arbetar Företag A med att kommunicera ut hur tjänsten är tidsbesparande då det inte krävs något administrativt arbete, samt att tjänsten finns tillgänglig dygnet runt. Respondenten understryker dessutom att deras tjänst är betydligt tryggare än konkurrerande företag då de är ett auktoriserat bemanningsföretag. Dessa fördelar marknadsförs genom att lyfta upp vad de erbjuder på hemsidan.

“[...] exempelvis lägger vi upp ett blogginlägg om hur igenkända varumärken som använt sig utav vår tjänst beskriver hur de får tiden att räcka till och hur pass trygga de känner sig med oss”.

(Respondent 1, utveckling- och marknadschef, 2017-11- 22)

Företaget arbetar även med att skapa varumärkesassociationer med hjälp av blogginlägg. De önskar att deras varumärke ska uppfattas som *“enkelt, tryggt och snabbt”* men dessa egenskaper är svårdefinierade vilket respondenten menar *“gör image frågan komplicerad att kommunicera ut”*. För att nå det bästa resultatet gällande märkets mening testar de sina värdeord genom olika budskap. Detta innebär att de testar vilka värdeord och associationer som mottas och påverkar deras potentiella kunder via utskick och blogginlägg. Henderson et al. (1998) bekräftar hur viktigt det är att företag arbetar med att skapa olika budskap i hopp om att framkalla positiva känslor hos sin målgrupp. Likt Företag A arbetar Loop Rocks med att kommunicera ut hur deras kunder sparar tid och resurser genom att använda sig utav deras tjänst. Loop Rocks skalar bort transportkostnader och inköpskostnader och detta är varumärkets funktionella behov. Samtidigt har Loop Rocks fokuserat mycket på den miljövänliga delen i sin verksamhet vilket reflekterar de abstrakta egenskaperna i varumärket. Loop Rocks skiljer sig i sin miljömedvetenhet och det kommuniceras ut effektivt för att uppfylla de psykologiska- och sociala behoven hos deras kunder.

“Vi har hittills tryckt på det miljövänliga i vår kommunikation, och det är bra för ett stort företag att göra det, däremot testar vi allt vi gör, och vi ser att spara pengar, fortfarande slår spara på miljö. Det är det folk vill komma åt. Vi ser att det är pengar hållet vi måste gå åt, vilket vi kommer att börja svänga mot i vår kommunikation. Dessutom kommer miljöfrågan på köpet, vilket leder till en win-win situation.”

(Carl, operativ chef, 2017-11-20)

Företag B arbetar med att underlätta marknadsföringen på en plattform som kräver mycket kunskap och administration. Därmed uppfyller företaget varumärkets funktionella behov genom att stiga in som en partner med att erbjuda en helhetslösning inom sociala medier. På så sätt förenklar de arbetet och sparar tid åt sina kunder. För att uppfylla kundens sociala eller psykologiska behov arbetar Företag B med att bli associerade som jordnära, passionerade experter och partners. Det visar på att företaget arbetar för att skapa positiva associationer hos sina kunder.

“[...] Våra kunder ska tänka; vilket härligt gäng men som också är kunniga på det dem gör och alltid levererar högsta kvalitet. Vi anser att byråer och marknadsföring överlag kan vara lite snoffsiga, men vi vill förmedla att vi är jordnära. Även ordet partner är betydelsefullt för oss, men också passionerade experter, för vi har djup kunskap, och gräver ner oss i ämnet.”

(Respondent 2, relation manager, 2017-12- 04)

Stam.io:s arbete med varumärkets funktionella behov handlar om att kunden får kontroll över schemalaggningsen av sin personal via deras app. Likt Företagen ovan uppfyller Stam.io kundens funktionella behov genom att spara pengar och tid. Längre in i säljprocessen börjar Stam.io att kommunicera ut produktens egenskaper och funktioner som exempelvis möjligheten att se anställdas arbete i timmar, kommunicera med arbetarna och skicka notifikationer.

“Till en början tar vi alltså inte upp hur systemet fungerar. Vi börjar alltså med att kommunicera ut funktionella behov som att “spara tid, slippa oro, få kontroll, dina anställda kommer att tacka dig”. Sedan när man kommer längre in i säljprocessen, tar vi upp hur våra verktyg fungerar och vad man kan göra i systemet.”

(Per-Gustaf, marknad- och försäljningschef, 2017-12-01)

För att uppfylla varumärkets sociala och psykologiska behov vill Stam.io associeras deras värdeord *“enkel och visuell”*. Med enkelt menar Stam.io att det ska vara *“enkelt att komma igång”* och med visuellt menar de *“att skapa en attraktiv design i appen och kommunikationen”*. De önskar även bli associerade med deras *“unikhet”*, och vill helst inte bli jämförda med andra företag inom samma bransch. Stam.io vill att kunder ska uppfatta företaget som ett komfortabelt verktyg samt ett bättre alternativ i jämförelse med konkurrenterna. Respondenten menar att Stam.io *“vill vara lösningen med mest verktyg men också de enklaste och mest flexibla verktygen”*.

Företagen ovan arbetar i linje med det Keller (2001) hävdar om att företagen bör sträva efter att skapa positiv attityd hos sina kunder genom att kommunicera ut varumärkets funktionella, sociala och psykologiska fördelar. Resultaten visar att samtliga företag arbetar med både prestanda och associationer för att skapa en positiv attityd till sina varumärken.

4.2.3 Märkesrespons

Alla fyra startups i studien arbetar med att skapa kvalitet, trovärdighet och känslor kopplat till varumärket. Däremot finns skillnader mellan hur varje startup arbetar med att mäta kundernas uppfattning av kvalitet. Både Företag A och Stam.io arbetar med utskick av kundundersökningar för att mäta kvalitén på sina produkter. Skillnaden mellan utskicken är att Företag A mäter rekommendationer, medan Stam.io mäter kvalitén på sin tjänst genom surveyundersökningar. Detta visar att båda företag lägger fokus på att förstå kundernas attityd och åsikter om varumärket.

“[...] vi skickar ut varje månad till alla som köpt de senaste 30 dagarna och där mäter vi sannolikheten att en kund skulle rekommendera oss. Mäter även återköpsfrekvensen... Utöver det har vi löpande kundundersökningar, telefonintervjuer, ställer vi mycket frågor kring kundernas förväntan.”

(Respondent 1, utveckling- och marknadschef, 2017-11- 22)

“[...] vi mäter kundernas uppfattning av deras önskade kvalitet genom att skicka ut surveys var tredje månad med feedback-frågor till exempel: Hur pass väl hjälper detta verktyg dig att hantera din personal? Hur enkelt är det att använda och förstå? Vad vill du se i framtiden?”

(Per-Gustaf, marknad- och försäljningschef, 2017-12-01)

Företag B kommer att i framtiden utforma kundundersökningar som behandlar samma ämne som Företag A. Idag sker företagets mätningar genom en analys av hur ofta nya kunder kontaktar dem via rekommendationer från redan existerande kunder. Respondenten menar att de utför ”spontana mätningen av hur mycket inkommande sälj” de får in.

Till skillnad från företagen ovan, har Loop Rocks inga planer på att införa kundundersökningar utan mäter istället kvalitén genom att spåra och läsa av hur kunderna navigerar sig i appen. Loop Rocks menar vidare att “*allting som skapas i appen spåras*” alla interaktioner mäts och “*hur ofta dem är inne och vilket värde de skapar för sig själv*”, på så sätt menar respondenten att de kan mäta hur nöjda kunderna är.

När det handlar om att skapa trovärdighet arbetar Företag A med att marknadsföra hur deras produkt eller tjänst är ett tryggare alternativ att anlita extrapersonal på. För att stärka trovärdigheten kommuniceras detta ut på hemsidan genom “*blogginlägg som lyfter fram företagets framgångshistorier och vilka välkända företag som använt sig utav vår tjänst*”.

Företag B arbetar på liknande sätt där de också tar hjälp av välkända företag som de arbetar med för att stärka deras trovärdighet, “*[...] vi visar upp våra case och ibland generellt vilka våra kunder är*”. De arbetar dessutom aktivt med att sätta rätt förväntningar hos sina kunder genom att alltid leverera goda resultat. Respondenten menar vidare att “*[...] det är viktigt att*

presentera ett resultat som korrelerar med vad dem vill få ut och som är i linje med vad de har förväntat sig.”. Detta är något som även Loop Rocks lyfter fram och trycker på - att de särskiljer sig inom branschen genom att erbjuda ett miljövänligt alternativ och att det stärker företagets trovärdighet. Loop Rocks menar vidare att *“alla säger ju spara pengar och det är inte särskiljande, miljön är däremot det”* och det är på så sätt som de skapar trovärdighet. Till skillnad från ovan nämnda företag ligger Stam.io's trovärdighet inlindat i deras teknologiska lösning som de utvecklat, vilket företaget är ensamma om att lyfta fram, *“i och med att vi är tidiga teknologiska startup ser kunderna oss som teknisk kunniga och bara det skapar trovärdighet”*.

Med hjälp av de första två dimensionerna, uppfattad kvalitet och trovärdighet, kan företagen sträva efter att uppnå övervägande överlägsenhet hos kunden (Keller 2001). Detta sker när varumärket är top of mind och när kunderna förstår hur de skiljer sig från konkurrenterna genom sina fördelar (Nedungadi & Hutchinson 1985). Förutom varumärket, menar Eggers et al. (2016) att utmaningarna som startups står inför även handlar om kundosäkerheten som existerar hos nyetablerade företag. De egenskaper som signalerar pålitlighet på en startup har visat sig ha betydande effekter för sannolikheten av ett köp från potentiella kunder.

Känslor kring varumärket handlar om de emotionella svar och reaktioner som en konsument har i samband med varumärket (Keller 2001), vilket är något som samtliga startups arbetar med. Det var dock ingen startup som specifikt nämnde Kellers (2001) sex viktiga känslor. Däremot pratade företagen om känslor som kan relateras till dessa. Företag A vill väcka en känsla av kontroll när deras kunder använder sig utav dem genom att kunderna *“slipper stressa vid personalbrist”* med hjälp av deras tjänst *“kan de enkelt med hjälp av vår tjänst få in extraperpersonal”*. Precis som Företag A vill Stam.io också väcka känslan av kontroll, men även känslan av frihet då *“man inte är bunden till att vara på kontoret, utan appen kan tas med överallt”*. Båda dessa företag förknippas därför med känslan av säkerhet som uppstår när varumärket får en konsument att känna bekvämlighet och lugn. Loop Rocks strävar däremot efter att väcka känslan av att vara smart vid användning av deras tjänst, både ekonomiskt och miljömässigt. De vill även väcka en känsla av att vara en förebild genom att leda utvecklingen.

Detta förknippas med känslor av socialt godkännande och självrespekt. Att kunden känner sig smart vid användning av deras tjänst leder till att kunderna känner sig positiva kring andra människors reaktioner mot dem. Det i sin tur gör att kunderna känner sig tillfreds med sig själva genom användandet av varumärket. Detta sker när en konsument exempelvis känner en känsla av stolthet, prestation eller självuppfyllande. Företag B beskriver att de vill väcka känslan av att vara ett häftigt företag, väcka nyfikenhet och en känsla av att vara annorlunda med en modern marknadsföring, *“en wow känsla”*. Detta förknippas med en känsla av spänning, eftersom att deras varumärke framkallar en känsla som får kunderna att känna sig levande och unika. Dessutom strävar Företag B efter att skapa en *“häftig”* kundupplevelse från att kunden träffar dem till den slutgiltiga rapporten som ska leverera goda resultat. En fördel med att skapa känslor kring ett varumärke är att de påverkar konsumentens övervägande positivt (Keller 2011).

4.2.4 Märkesrelationer

Vad gäller märkesrelationer arbetar både Företag A och Loop Rocks med beteendemässig lojalitet genom att mäta kundernas resa genom appen. De delar upp sina kunder i olika kundsegment för att skilja på aktiva och inaktiva kunder. Företag A menar att de delar upp kundgrupperna utefter hur bra kund man är och *“det baseras på hur pass aktiv eller inaktiv kunden är”*. Loop Rocks arbetar på samma sätt genom att skapa en *“tunnel”* där de försöker definiera vad kunden ska göra i appen *“för att skapa bästa matchningen”*.

Med hjälp av påminnelser, mejl och pushnotiser försöker de att aktivera sina kunder. På Företag B och Stam.io ser verksamhetsområdet annorlunda ut eftersom att båda är en löpande partner som inte erbjuder en köp- eller säljtjänst. Detta innebär att båda vill uppnå hängivna kunder direkt vid första kontakt. Genom att Företag B och Stam.io upprätthåller relationen med sina kunder kan de även förbättra företagets effektivitet. Vad gäller hängivenhet visar resultaten att samtliga startups strävar efter att få sin produkt eller tjänst att vara överlägsen genom att beskriva deras unikheter och hur deras produkter eller tjänster är bättre än konkurrenternas. Loop Rocks tror egentligen inte på att kunder är hängivna utan har accepterat sitt påstående *“om att det fanns en tid förr när lojalitet existerade mer”* respondenten menar att *“det tidigare var jobbigt att byta partner och idag är det enklare att byta om man inte är nöjd”* och därför fokuserar Loop Rocks på kundförvärv. Företag B anser att en personlig relation är det viktigaste *“därför att förvärv framförallt nås via rekommendationer”*, så kallat word of mouth. Grönroos (2007) menar att word of mouth har en mycket bra effekt för företagets framgång och tillväxt, och det är något som Företag B arbetar mycket med.

Grupptillhörighet avser att konsumenten upplever att omgivningen accepterar eller uppskattar ett visst varumärke (Keller 2001). Företag B och Loop Rocks arbetar dessutom med att synas i media. Företag B arbetar med att försöka *“skapa egen PR med pressutskick”* när de arbetar med välkända företag, men också när de vunnit priser *“som blir gratis PR och det attraherar nya kunder också”*. Loop Rocks beskriver även att *“priser om hur vi är som företag är bra PR. PR är därför viktigt för oss”*, respondenten menar att det hjälper dem att skapa starkare trovärdighet och gör det enklare att sälja in sig företaget. När företagen har vunnit prestigefyllda priser eller fått samarbeten med välkända företag skapar det även en stark grupptillhörighet bland existerande och potentiella kunder.

Företag A har inte kommit till det steget där de arbetar med pressutskick då de inte känt sig redo, *“när man bara haft en prototyp kan man inte rulla ut en marknadsföringskampanj och lova massa saker, som man inte vet om man kan bedriva.”* Respondenten påpekade dock att företaget inom snar framtid kommer att planera en strategi för detta, då de vill vara först med att sätta standarden inom deras bransch. Kotler (2008) bekräftar vikten av att företaget förstår vad det är dem erbjuder för att kunna möta kundernas förväntningar.

Stam.io skiljer sig i sitt arbete med att skapa grupptillhörighet därför att de istället inkluderar sina kunder i företagets utveckling och får dem att känna sig som en del av företaget, *“vi vill få dem att känna sig en del av vårt varumärke”*. För Stam.io är relationsbyggandet viktig för

att bygga tillit, men respondenten menar vidare att *“relationsbyggandet har behövt minska i samband med att produkten utvecklas”*. Stam.io strävar efter att hitta rätt match med produkten istället för att endast bygga tillit med personer, *“det är varumärket och produkten i sig som sticker ut, och inte tilliten till oss som säljare”*. Detta är något som Företag A också uttryckte *“att ha en nära relation till sin leverantör, klassisk B2B, är inget vi egentligen vill ha”*. Respondenten menar vidare att de vill skapa en relation något *“likt en relation som man har när man känner något om ett system som är fantastiskt”*.

Däremot beskriver Företag B att deras kunder är det viktigaste dem har *“vi har byggt hela vårt företag och erbjudande på att ha starka och långa kundrelationer”*. För Företag B som är en löpande partner är kundrelationer viktiga då den sker dagligen, medan Företag A vill att appen ska vara ett första hands verktyg för kunder när de behöver extrapersonal. Arbetet ska ske via appen och inte via direktkontakt med företaget. Trots att Stam.io är också en löpande partner har de samma vision som Företag A, och detta beror också på att kundkontakt inte sker dagligen. Både Företag A och Stam.io vill skapa en märkesrelation som kopplas till varumärket och tjänsten, medan Företag B ser märkesrelation som en relation till kunden.

Aktivt engagemang strävar samtliga företag efter, dock skiljer det sig i hur företagen mäter kundengagemang. Företag A och Loop Rocks mäter kundengagemanget genom aktiviteterna i appen och via sina rekommendationer medan Företag B och Stam.io enbart mäter engagemang via deras egen marknadsföring på sociala medier samt antalet rekommendationer de får in.

5. SLUTSATS & DISKUSSION

I följande avsnitt presenteras och diskuteras slutsatsen utifrån resultatet som presenterades i föregående kapitel. Detta avsnitt ämnar att uppfylla studiens syfte och frågeställningar som sedan diskuteras djupare. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

5.1 Slutsats

Studien ämnar att belysa hur B2B startups arbetar med brand equity för att skapa konkurrensfördelar. Empirin är baserad på semistrukturerade intervjuer med fyra olika startups, där analysen tog stöd från tidigare forskning om brand equity, startups och varumärkesbyggande. Studien visar att startups först behöver positionera sig på marknaden och därefter arbeta med varumärkesbyggandet. Resultatet visar även att B2B startups är medvetna om varumärkets betydelse samt att de arbetar med brand equity för att nå konkurrensfördelar. Arbetet med de olika stegen i CBBE modellen skiljer sig dock beroende på bransch och typ av verksamhet.

Det som vidare kan konstateras är att märkesidentiteten i startskedet är fundamental för B2B startups. För att skapa allmän varumärkeskännedom hos kunder behöver B2B startups exponera sitt varumärke via utskick av personlig e-post, optimering av relevanta sökord på google, utnyttjning av sociala medier samt delta på event. Det är även viktigt för B2B startups att nätverka för att hitta nyckelpersoner som kan hjälpa verksamheten att växa, vilket också tyder på att startups behöver exponeras tillsammans med välkända varumärken för att skapa trovärdighet och höga förväntningar utöver märkeskännedom.

När det handlar om märkets mening visar studien att B2B startups uppfyller kundernas funktionella behov genom att kommunicera ut sina innovativa idéer där tidssparande är den viktigaste faktorn. B2B Startups arbetar även aktivt med att associeras till vad de anser är viktigast för att uppfylla kundens sociala och funktionella behov, där expertis, miljömedvetenhet och enkelhet är viktigt. Associationerna skiljer sig mellan olika branscher men det är viktigt att startups arbetar med varumärkesassociationer som är i linje med eller överträffar kundernas förväntningar för att öka trovärdigheten och kopplingen till associationerna. Detta har även en betydelse för framtida rekommendationer och word of mouth som också är väsentligt för B2B startups exponering av varumärket.

Vad gäller märkesresponsen har B2B startups en bild av vad som anses vara kvalitet för företaget, och detta mäter de för att få en förståelse på vad deras kunder har för attityd till varumärket. Därav indikerar resultatet på att kvalitet kan mätas. För B2B startups är detta väsentligt för att fortsätta utvecklingen av sina produkter eller tjänster. Metoderna för att mäta kvalitén skiljer sig dock mellan olika B2B startups. När det kommer till responsen på känslor, strävar B2B startups även efter att väcka alla sex känslor i CBBE-modellen, men dessa skiljer också sig mellan olika typer av branscher. Det som kan konstateras är att B2B startups inte uppnår alla sex känslor samtidigt, utan fokuserar på en eller två av känslorna.

Märkesrelationer är också något som B2B startups strävar efter att uppnå. Detta är dock svårt att dra en generell slutsats om på grund av att resultatet skiljer sig markant mellan olika branscher. Det som kan konstateras är att alla vill nå top of mind inom sin marknad genom att arbeta med alla steg inom brand equity. Företag B och Stam.io arbetar inte med beteendemässig lojalitet, vilket innebär att B2B startups som är en löpande partner direkt kan jobba med hängivenhet. Tillskillnad från Företag A och Loop Rocks som arbetar med köp och sälj, de behöver jobba med beteendemässig lojaliteten genom att se till att kunderna är återkommande. Grupptillhörighet är också viktigt för B2B startups. Alla jobbar på att få sina kunder att känna sig involverade i utvecklingen av företaget. Dessutom arbetar de med PR och pressutskick när de vinner priser eller får samarbeten med stora företag. Grupptillhörighet avser att konsumenten upplever att omgivningen accepterar eller uppskattar ett visst varumärke.

5.2 Diskussion

Varumärkesbyggande har under de senaste decennierna blivit en prioritet för företag. Genom ett starkt varumärke kan företag differentiera sig från sina konkurrenter och skapa konkurrensfördelar, vilket är viktigt för B2B startups med tanke på dagens globaliserade marknader och snabba utveckling. Det finns flera utmaningar som B2B startups står inför gällande varumärkesbyggande. Däremot har studien inte undersökt utmaningarna som lyftes fram i teorin om startups. Detta beror på att studien syftar till att belysa hur B2B startups arbetar med brand equity för att skapa konkurrensfördelar, vilket fortfarande är ett outforskat ämne.

Studien visar således att B2B startups har förstått betydelsen av att arbeta med sitt varumärke för att differentiera sig. Det bekräftar att varumärkesbyggandet fortsätter att växa inom B2B sammanhang och att det är en viktig del i ett företag att utveckla för att bli konkurrenskraftigt. För att skapa konkurrensfördelar genom brand equity förutsätter det att startups först positionerat sig och valt vilken bransch de *vill* och *kan* vara aktiva inom. Detta beror på att startups internt behöver definiera vad de faktiskt erbjuder sina kunder och vilka deras konkurrenter är på marknaden. Utan det interna arbetet blir det svårt att veta vad för strategier som krävs för att bygga ett så starkt varumärke som möjligt. Det interna arbetet blir ännu viktigare för just startups eftersom att de bidrar med innovativa idéer som behöver bearbetas tydligt. Dessutom ska innovationerna enligt studiens resultat förenkla arbetet för kunder, och därför blir det mycket väsentligt för startups att arbeta med varumärkeskänndomen för att marknadsföra sitt erbjudande. Utan märkeskänndom är det svårt att nå till potentiella kunder och investerare. Detta var samtliga startups i studien medvetna om, vilket även resulterade i att märkesidentitet är steget som startups är mest aktiva inom. Detta leder studien in på ytterligare en diskussion om de resterande stegen i CBBE-modellen. Även om samtliga startups arbetar med alla steg, var märkesidentiteten viktigast. Detta kopplas till att startups är i en uppstartsfas och är i stort behov av att exponera varumärket, vilket de även hade många olika strategier för. Däremot återstår frågan om när startups kan börja fokusera på nästa steg i CBBE-modellen. Detta är svårt att definiera i denna slutsats, vilket har varit en av utmaningarna i studien på grund av att det egentligen inte finns tydliga definitioner på när en startup egentligen slutar vara en startup eller hur länge en uppstartsfas egentligen pågår.

Som ett nyetablerat företag är övervägande och överlägsenhet dock svårt att uppnå under de första åren. Detta beror på att varumärket inte finns i kundernas övervägande vid uppstartsfasen, eftersom att företaget fortfarande inte har nått en trovärdighet eller top of mind i jämförelse med välkända företag. Övervägande och överlägsenhet kan därmed vara svårt för märkesinnehavaren att mäta och därför är det enklast för B2B startups att endast mäta kvalitén för att på sikt börja arbeta hårdare med att alltid bli övervägda vid köp.

Avslutningsvis har brand equity i denna studie visat sig hjälpa startups att stärka sitt varumärke och differentiera de på marknaden. De har dessutom innovativa idéer som kan vara till företagets fördel med tanke på att idén ger de ett övertag. Det blir enklare att differentiera sig när produkten eller tjänsten kan uppfylla kundens funktionella behov bättre än konkurrenterna. Däremot ser tillvägagångssätten olika ut vid varumärkesbyggandet mellan olika B2B startups. Detta har inte heller undersökts i denna studie eftersom att studien syftar till att belysa *hur* de arbetar och inte *vilka* strategier som är bäst att tillämpa. Det är därmed svårt att diskutera vad som är rätt eller fel gällande tillvägagångssätten för att nå ett starkt brand equity. Då studien inte heller har undersökts om brand equity fungerar inom B2B sammanhang, kan det inte dras någon slutsats kring hur effektivt brand equity egentligen är för B2B startups. Det som dock kan konstateras är att företagen i denna studie uttryckte flera abstrakta egenskaper som de önskar att deras varumärke ska bli associerade med. Genom detta går det att dra en tydlig koppling till att de emotionella värdena är viktiga inom B2B företag vilket även kan appliceras på startups.

5.3 Förslag till vidare forskning

Varumärkets betydelse har under de senaste decennierna fått en ökad betydelse bland B2B startups. Då studiens resultat tyder på att varumärket har en viktig roll inom B2B startups skulle det vara intressant att genomföra en komparativ studie mellan B2B startups och B2C startups. Vilka skillnader och likheter kan man hitta mellan dem vad det gäller varumärkesbyggandet?

Studiens resultat visade även att startup skiljde sig i arbetet med strategierna. Därmed skulle det vara av intresse att undersöka B2B startups i en bransch för att enklare kunna jämföra företagen emellan. En ytterligare aspekt som skulle vara intressant för vidare forskning är att studera vilka andra marknadsföringsstrategier som startups arbetar parallellt med vid varumärkesbyggandet.

Studien belyste även hur B2B startups arbetar med brand equity ur märkesinnehavarens perspektiv vilket inte kan mäta hur effektiva strategierna egentligen är ut ett kundperspektiv. Därför vore det intressant att forska vidare hur kunder reagerar på B2B startups varumärken. Vilka aspekter tittar kunderna på vid sitt köpbeslut från en B2B startup?

Resultatet visade även vikten av att samarbeta med välkända företag, och hur det har hjälpt både varumärkeskännedomen samt trovärdigheten för B2B startups. Därmed skulle det vara intressant att undersöka om och hur sådana samarbeten påverkar framgången inom företagen.

REFERENSLISTA

Aaker D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 (4), s. 27-32.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A (2007). *Innovation: Brand it or Lose it*. California Management Review , 50(1), pp. 8- 24

Alba, J. W. & Chattopadhyay, A. (1986). Salience Effects in Brand Recall. *In: Journal of Marketing Research*, Vol. 23, s. 363-369.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB 2007.

American Marketing Association (2007). *Definition of Brand (AMA Dictionary)*. Tillgänglig: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B [Hämtad 2017-10-05]

Anderson, J. C., Narus, J.A., & Narayandas, D. (2009). *Business market management: Understanding, Creating and Delivering*. Value. 3:e uppl. New Jersey: Pearson Education.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, s. 99-120.

Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F. & Urban, G. L. (2005). Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study. [Elektronisk version] *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4 (Oct., 2005), s. 133-152.

Beverland, M. B. & Lindgreen, A. (2010). What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (8), s. 1223-1225.

Boyle, E. (2003). A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of product & brand management*, Vol. 12 (2), s. 79-93.

Bresciani, S. & Eppler, M. J. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, s. 356-366.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Författarna & Liber 2017, Upplaga 2:2.

Calopa, M.K., Horvat, J. & Lalic, M. (2014). *Analysis of financing sources for start-up companies*, Management: Journal of Contemporary Management Issues, vol. 19, no. 2.

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., and Donthu, N. (1995). *Brand equity, brand preference, and purchase intent*. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.

Davidson, Bo & Patel, Runa (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, Upplaga 3.

De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands – in Consumer, Service and Industrial Markets* (3d ed.). Butterworth Heinemann: Oxford.

Denscombe, Martyn. (2016). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Doyle, John R. & Bottomley, Paul A. (2006). Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype. *Journal of Consumer Psychology*. 16(2), s.112-123.

Dubravka, S. Č. & Domagoj, J. (2015). Applicability of Keller's brand equity model in the B2B chemical market. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Vol. 28, s. 1006-1017.

Eggers, Fa., Eggers, Fe., Kraus, S. (2016). Entrepreneurial branding: Measuring consumer preferences through choice-based conjoint analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 12, s. 427-444.

Ehrenberg, A., Barnard, N. & Scriven, J. (1997). Differentiation or salience. *Journal of Advertising Research*. November/December, Vol 8, s. 7-.

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. In: *Journal of Advertising Research*, Vol. 30 (4), s. RC7– RC12.

Freeman, J. & Engel, J. (2007). *Models of Innovation: Startups and Mature Corporations*, California Management Review, vol. 50, no. 1.

Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2016). *Software Development in Startup Companies: The Greenfield Startup Model*, IEEE Transactions on Software Engineering, vol. 42, no. 6.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3:e upplagan. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Guba, EG. & Lincoln, YS. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Gustafsson, B., Hemerén, G. & Petterson, B. (2011). *God Forskningsred. Vetenskapsrådets expertgrupp för etik*. 1:2011. Reviderar November 2011.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Andersson, S. (översättare), Studentlitteratur

Hardy, G. (2011). *Smashing Logo Design: The Art Of Creating Visual Identities*. Chichester, West Sussex, U.K: John Wiley & Sons.

- Henderson, G. R., Iacobucci, Dawn & Calder, B. J. (1998). Brand diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks. *In: European Journal of Operational Research*, Vol. 111 (2), s. 2, 306-327.
- Henderson, P., Cote, J. (1998). Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*, 62(2), s.14.
- Holden, S. J. S. & Vanhuele, M. (1999). Know the name, forget the exposure: Brand familiarity versus memory of exposure context. *Psychology and Marketing*, Vol.16(6), s. 479-496.
- Holvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB 1992.
- Hultman, M., Opoku, R. A., Salehi- Sangari, E., Oghazi, P., & Thong Bui, Q. (2008). Private label competition: the perspective of Swedish branded goods manufacturers. *Management Research News*, Vol. 31 Issue: 2, s.125-141.
- Hunt, Shelby D. (2009). *Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, Resource-Advantage Theory*.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses A missed opportunity or an indulgence? *The Journal of Brand Management*, Vol.11(5), s. 358-365.
- Jensen, M. & Klastrup, K. (2008). "Towards a B2B Customer Based Brand Equity Model" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, Vol 16 (2), s. 122-128.
- Jiang, Y., Zhang, J., Shabbir R. & Zhu M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, s. 83-98.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Kay, M. J. (2006). Strong Brands and Corporate Brands. [Elektronisk version] *European Journal of Marketing*, Vol. 4, No. 7-8 (Mars, 2006), s. 742-760.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *In: Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), s. 1-22, 92.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *In: Marketing Science Institute, Working Paper Series*, report no. 01-107, s. 1-33.
- Keller, Kevin L. (2008): *Strategic Brand Management*. 3rd ed. Pearson Education International, New Jersey.
- Keller, Kevin Lane & Kotler, Philip (2015). *Marketing Management*. Global Edition, Upplaga 15. New Jersey: Pearson Prentice Hall

- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J., & Burk Wood, M. (2008). *Principles of Marketing* – fifth European edition. Harlow: Prentice Hall
- Kotler P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin- Heidelberg: Springer.
- Kuhn, Kerri-Ann, L., Alpert, F., & Pope, N. K. Ll. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.11, s. 40-58.
- Lado, A., Paulraj, A., & Chen, I. (2011). Customer focus, supply-chain relational capabilities and performance Evidence from US manufacturing industries. *International Journal Of Logistics Management*, 22 (2), s. 202-221.
- Lee, Y., O'connor Colarelli, G. (2003). The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness. *The journal of product innovation management*. Vol 20, Issue 1, s. 4–21.
- Lensun, L. (2010). From A Start-Up to A Star Brand:The Role Of A Leader. *Research Analyst – StrategiCom, Brand Bank*, s. 1-5.
- Luger, M.I. & Koo. J. (2005). *Defining and Tracking Business Start-ups*, Small Business Economics, vol. 24, no. 1.
- Melin, F. (2006). *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10 (4), s. 403-15.
- Nedungadi, P. & Hutchinson, J. W. (1985). *The Prototypicality of Brands: Relationships with Brand Awareness, Preference and Usage*. In: *Advances in Consumer Research*, vol. 12, no. 1.
- Oukes, T., Raesfeld, A. & Groen, A. (2017). Power in a startup's relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioural power. *Industrial Marketing Management*, s. 1-14.
- Ojasalo, Jukka, Nätti, Satu, Olkkonen, Rami(2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, s.92-107
- Persson, N. (2009). *Tracing the drivers of B2B brand strength and value*. Lund: Lund Business press.
- Phillips, B., McQuarrie, E. Griffin, W. & (2014). The Face of the Brand: How Art Directors Understand Visual Brand Identity. *Journal of Advertising*, 43(4), s. 318-332.
- Rode, V. & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Startups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 (2), s. 121-135.

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York : United States by Crown Business, Upplaga 1.
- Sandhusen, Richard (2008): *Marketing*. 4th ed. Barron's Educational Series, New York.
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation*, 5th edn. McGraw Hill, Boston.
- Weiblen, T. & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, Vol.57(2), s.66-90
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship 2:e* ed. London: Pearson Education Limited.
- Witt, Peter ; Rode, Verena *Journal of Enterprising Culture*, (2005), Vol.13(03), pp.273-294
- Wu, C.S.P., & Wang, Y-C. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23, (4), 448-472.

Bilagor

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE

Önskas du och företaget att vara anonyma? JA / NEJ

Möjlighet att kontakta via mejl för kompletterande frågeställningar? JA / NEJ

Bakgrund

1. Kan du ange din titel och ditt huvudansvar?
2. Kan du kortfattat ange din tidigare arbetserfarenhet? arbetsuppgifter som varit relevant för ditt nuvarande yrke.

Startups och strategier

Tema 1

1. Vänligen beskriva företagsverksamheten?
2. Hur differentierar ni er på marknaden?
hur skapar ni värde?
3. Hur arbetar ni operativt med varumärkesbyggande?
4. När ni startade företaget, var varumärkesbyggandet en strategi från början eller är det något som ni utvecklade i efterhand?

Brand Equity

Tema 2 - Märkesidentitet

1. Beskriv vänligen hur ni arbetar med att skapa varumärkeskännetecken hos kunderna (inom er produktkategori)?
2. Vad var tanken bakom beslutet om utformningen av logotypen och namnet på företaget? Har ni ändrat den något sedan start?
3. Har beslutet om designen (visuella aspekter) av logotypen och namnet varit strategiskt ur ett ihållkomstperspektiv?

Teman 3 - Märketsmening

1. Hur utformar ni er varumärkesstrategier kring er tjänst- eller produktbjudande?
2. Bygger ni några associationer till varumärket? Vilka?
Hur önskar ni att kunderna uppfattar er?

Temat 4 - Märkesrespons

1. Har ni försökt väcka några specifika känslor som kan förknippas med ert varumärke? Såsom värme, nöje, spänning, säkerhet socialt godkännande och självrespekt (stolthet, självförverkligande)?
2. Hur mäter ni företagskundernas uppfattning av kvalitet på era produkter/tjänster?

Temat 5 - Märkesrelationer

1. Hur viktig är det att bygga kundrelationer för ert företag?
2. Hur ser er relationsbyggandet ut från första kontakt till att underhålla relationen? (*mäter ni hur ofta era kunder köper och vilken kvantitet*)
3. Hur skiljer arbetet med att attrahera nya kunder jämfört med befintliga kunder?
4. Har ni rekommendationer via media/befintliga kunder hjälpt er att komma i kontakt med nya kunder?
Om ja? Hur?