

Södertörns Högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | vårterminen 2011

# Varumärkesbyggande

– En studie om hur Telge Energi byggt upp ett grönt varumärke på den svenska marknaden.

Författare: Jasmine Ayari och Sahila Bouchta

Handledare: Erik Borg

Examinator: Lars Vigerland



## Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Erik Borg för sitt stöd och deltagande under uppsatsens skrivprocess. Vi vill även tacka respondenterna Johan Öhnell, Jan Molin, Eva Lendic Edlund och Christina Trygg för att de ställde upp på djupintervjuerna och visade ett stort engagemang för vår studie, samt förenklade genomförandet av vår uppsats. De har bidragit med mycket information och erfarenheter inom ämnet varumärkesbyggande med utgångspunkt i Telge Energis verksamhet.

Anledningen till att vi valde just ämnet varumärkesbyggande är framför allt på grund av ett brinnande intresse för vilka som är de bakomliggande faktorerna och strategierna till att bygga upp ett starkt varumärke i dagens konkurrenspräglade samhälle. Vi valde att utgå från elbolaget Telge Energi eftersom att en av författarna till denna uppsats tidigare varit anställd på företaget och har därmed god tillgång till information.

Vi vill på grund av det stora intresset vi hyser för varumärkesbyggande även arbeta inom detta område i framtiden. Skälet till detta är att vi känner att vi dagligen får uppleva och påverkas av olika typer av varumärken som byggts upp på olika sätt.

## Sammanfattning

Idag är samhället väldigt miljöinriktat och allt fler människor uppskattar ett utbud av hållbara resurser för en hållbar utveckling. Många företag tillämpar detta i sitt varumärkesbyggande jämsides med andra strategier och faktorer för att uppnå ett starkare varumärke.

Vi har valt att avgränsa oss till elbolaget Telge Energi som befinner sig i en konkurrenspräglad bransch för att undersöka hur de byggt upp sitt varumärke. Ett av skälen till att vi valt Telge Energi är på grund av att företaget gått ut med att de har blivit utsedda till Sveriges grönaste elbolag.<sup>1</sup> Förutom att vi har god access till företaget är ytterligare ett skäl att de även säger sig erbjuda förnyelsebar el och utmanar därmed de större konkurrenterna inom den svenska elbranschen.

Med utgångspunkt i att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande har vi haft som mål att belysa viktiga faktorer och strategier som företaget tillämpat och som andra företag kan inspireras av. Dessa faktorer och strategier som vi har fastställt ur studien har vi även försökt illustrera i en egen modell. Dessutom har vi även tagit fasta på brister i Telge Energis varumärkesbyggande i relation till vår valda teoretiska referensram, som kan vara till hjälp och användning för företaget i framtiden.

Den teoretiska referensramen är främst baserad på David A. Aaker, men även Mats Urde, tidskriften *Strategic decision*, Bhimrao M. Ghodeswar och Elisabet Garriga och Domènec. Deras teorier har varit relevanta för denna uppsats och behandlar brand equity, framgångsrikt varumärkesbyggande, varumärkesidentitet, varumärkesledarskap, varumärkesorientering och CSR (*Corporate Social Responsibility*). Dessa olika områden som författarna berör har hjälpt oss att öka förståelsen för varumärkesbyggande samt besvara studiens syfte.

Genomförandet av uppsatsen har bedrivits med hjälp av en kvalitativ ansats för att besvara syftet. Primärdatat består av djupintervjuer med Telge Energis ledning och sekundärdatat används främst i problembakgrunden för uppsatsen.

---

<sup>1</sup> <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Arskronika-2008-fran-Telge-Energi/>, 2011-03-02

I analysen har vi jämfört den teoretiska referensramen med empirin, som erhållits från djupintervjuerna för att i synnerhet uppnå en ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande samt belysa viktiga faktorer i företagets varumärkesbyggande. Resultatet från analysen visar att de faktorer och strategier som har varit till fördel för Telge Energi vid uppbyggnaden av det egna varumärket är varumärkesdifferentiering, att ha en lojal kundbas, att utnyttja ett flertal kommunikationskanaler, att skapa en bra bild av företaget med hjälp av CSR samt med hjälp av kärnvärden införliva valda tekniker och strategier för varumärkesbyggande i företagets alla funktioner och verksamheter.

**Nyckelord:** varumärkesbyggande, brand leadership, brand equity, Telge Energi, varumärkesidentitet, CSR, varumärkesorientering, varumärkeshantering

# Innehållsförteckning

<a href="#">Förord</a> .....	II
<a href="#">Sammanfattning</a> .....	III
<a href="#">Innehållsförteckning</a> .....	V
<a href="#">1. Inledning</a> .....	7
<a href="#">1.1 Problembakgrund</a> .....	7
<a href="#">1.2 Problemformulering</a> .....	9
<a href="#">1.3 Syfte</a> .....	10
<a href="#">1.4. Avgränsningar</a> .....	10
<a href="#">2. Teoretisk referensram</a> .....	11
<a href="#">2.1 Measuring Brand Equity</a> .....	12
<a href="#">2.2 Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity</a> .....	14
<a href="#">2.3 Building brand identity in competitive markets: a conceptual model</a> .....	16
<a href="#">2.4 Brand Orientation – A Strategy for Survival</a> .....	18
<a href="#">2.5 Brand Leadership</a> .....	20
<a href="#">2.6. CSR</a> .....	23
<a href="#">3. Metod</a> .....	27
<a href="#">3.1. Undersökningsutformning</a> .....	27
<a href="#">3.2 Respondenter och bortfall</a> .....	27
<a href="#">3.3 Datainsamlingsmetod</a> .....	28
<a href="#">3.3.1 Insamling av kvalitativ data</a> .....	29
<a href="#">3.3.2. Utformning av djupintervjuerna</a> .....	30
<a href="#">3.3.2.1 Operationalisering av referensram</a> .....	30
<a href="#">3.3.3. Genomförande av djupintervju</a> .....	32
<a href="#">3.4. Objektivitet</a> .....	33

<a href="#">3.5 Metodproblem</a>	34
<a href="#">3.6 Reliabilitet och validitet</a>	35
<a href="#">3.7 Källkritik</a>	36
<a href="#">4. Empiri och analys</a>	37
<a href="#">4.1 Measuring Brand Equity</a>	37
<a href="#">4.2 Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity</a>	41
<a href="#">4.3 Building brand identity in competitive markets: a conceptual model</a>	46
<a href="#">4.4 Brand Orientation – A Strategy for Survival</a>	50
<a href="#">4.5 Brand leadership</a>	53
<a href="#">4.6 CSR</a>	55
<a href="#">5. Slutsatser</a>	57
<a href="#">5.1. Förslag på vidare forskning</a>	61
<a href="#">6. Källförteckning</a>	63
<a href="#">6.1 Litteratur och artiklar</a>	63
<a href="#">6.2 Elektroniska referenser</a>	65
<a href="#">6.3 Respondenter</a>	66
<a href="#">7. Bilagor</a>	67

# 1. Inledning

Energi är grunden för allt liv. Detta framhävs även i ett citat av Michael Kesterton som lyder: "*Energy is the largest economic activity on Earth*"<sup>2</sup>. Människor har under lång tid utnyttjat icke förnybara bränslen som en dag kommer att ta slut. Denna användning av icke förnybara bränslen är även en stor industri som ger även en negativ inverkan på miljön i och med exempelvis global uppvärmning. Det har gjort att människor idag uppmärksammar en hållbar utveckling för framtiden och därmed väljer hållbara resurser framför de icke förnybara bränslena. Detta är något som företag kan utnyttja i sin positionering för att bygga upp ett starkare varumärke och därmed vinna fler kunder. I vår uppsats vill vi studera elbolaget Telge Energi för att undersöka hur de har byggt upp sitt varumärke då dels varumärkesbyggande är något som har börjat uppmärksammas mer och mer de senaste åren och dels på grund av att Telge Energi hävdar att de är ett elbolag inom elbranschen som enbart levererar förnyelsebar el.<sup>3</sup> Därmed blir det intressant att få mer kunskap kring hur företaget har byggt upp sitt varumärke.

## 1.1 Problembakgrund

En självklarhet för de flesta företagen inom merparten av alla branscher är att sträva efter framgång och välgång. Konkurrensen är ofta hård i många branscher och målet för de flesta företag är att nå ut till så många inom den tilltänkta målgruppen som möjligt. För att lyckas med att skapa ett konkurrenskraftigt företag inom en bransch handlar det inte längre om att enbart fokusera på att skapa differentierade produkter och tjänster för att säkra sin position, utan under de senaste åren har varumärkesbyggande kommit in i bilden och hamnat i rampljuset menar Mats Urde<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.theglobeandmail.com/life/facts-and-arguments/social-studies/energy-is-the-largest-economic-activity-on-earth/article1965751/>, 2011-03-02

<sup>3</sup> <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Arskronika-2008-fran-Telge-Energi/>, 2011-03-02

<sup>4</sup> Mats Urde (1994)

Vidare påstår Urde att fler och fler företag skapar marknadsavdelningar som har i uppgift att bland annat skapa ett starkt varumärke för att säkerställa företagets välgång och framtid. Mats Urde påstår att varumärkesbyggande ska prioriteras av högt uppsatta individer inom en organisation och inte ignoreras då ett starkt varumärke anses vara nyckeln till framgång.<sup>5</sup>

Urde antyder att för att lyckas bygga upp ett starkt varumärke är det av stor vikt att hela organisationen blir varumärkesorienterad och börjar se varumärkesbyggande som en framgångsfaktor. Det gäller att skapa rätt atmosfär för varumärkesbyggande inom företaget, men även att medarbetarna och alla som ingår i organisationen accepterar vad varumärket står för, men trots detta räcker det oftast inte med att skapa en rätt atmosfär och en varumärkesidentitet som omgivningen accepterar för att bygga upp ett starkt varumärke.<sup>6</sup>

Företag behöver utveckla strategier som främjar varumärkesbyggande och dessutom använda kommunikationsverktyg för att kommunicera varumärket utåt till omvärlden. Skapandet av ett starkt varumärke kräver engagemang samt att man tillämpar andra verktyg för att stärka varumärket. Aktiviteter som anses främja varumärkets styrka är bland annat CSR och sponsring som allt fler företag börjar tillämpa och utnyttja som en strategi för att säkra sin position på marknaden genom att alstra en positiv bild av sig själva till omgivningen.<sup>7</sup> Därmed uppstår följande relevanta frågeställningar: Hur bygger man egentligen upp ett starkt varumärke? Vilka strategier och faktorer ligger bakom uppbyggnaden av ett starkt varumärke? Hur ser framgångsreceptet för att skapa ett starkt varumärke ut?”

Då el ger intryck av att vara något som är svårt att differentiera blir det därmed intressant att undersöka elbranschen och att få insikt i hur aktörer inom elbranschen bygger upp sitt varumärke, särskilt de mindre aktörerna. Inom elbranschen finns stora aktörer som Vattenfall med sina dryga 7,5 miljoner kunder<sup>8</sup> samt mindre aktörer såsom Telge Energi som har ungefär 170 000 kunder<sup>9</sup>. Detta intresse för elbranschen har även väckts på grund av att det nämns i artikeln *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity* att varumärkesbyggande missuppfattas som endast en

---

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Isabel Cantista, Paula Rodriguez, Elizabeth Real, Fransisco Vitorino (2011)

<sup>8</sup> [http://www.vattenfall.se/sv/file/2009\\_rsredovisning\\_11934981.pdf](http://www.vattenfall.se/sv/file/2009_rsredovisning_11934981.pdf), 2011-06-01

<sup>9</sup> <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Nyhetsbrev-fran-Telge-Energi-maj-2011/>, 2011-06-01



marknadsföringsaktivitet, fastän effektivt varumärkesbyggande som fullständigt integreras i företagets alla aktiviteter är avgörande för ett företags framgång.<sup>10</sup>

Eftersom att en av författarna till uppsatsen har goda möjligheter till kontakt med elbolaget Telge Energi på grund av tidigare anställning på företaget, har det blivit naturligt att fokusera på hur företaget har byggt upp sitt varumärke. Detta då elbolaget hävdar att det egna varumärket har lyckats differentiera el genom att vara uppstickare och utmana de relativt större konkurrenterna genom att enbart erbjuda förnyelsebar el.<sup>11</sup> Vi är dock måna om att uppsatsen ska skrivas utifrån ett objektiva perspektiv.

## 1.2 Problemformulering

Telge Energi menar vidare att företaget har haft de nöjdaste kunderna flera år i rad och röstats fram till Sveriges grönaste elbolag. År 2008 gick elbolaget ut med att de blev utsedda till att ha Sveriges grönaste varumärke i energibranschen,<sup>12</sup> vilket även bekräftas av Södertälje kommuns hemsida.<sup>13</sup> Är det bara det faktum att Telge Energi blev grönare och bytte inriktning för att enbart leverera förnyelsebar el som företagets varumärke bidragit till en sådan utmärkelse eller ligger det andra parallella orsaker och strategier bakom uppbyggnaden av varumärket?

Det som blir intressant att undersöka i denna uppsats och få mer förståelse för är därmed hur Telge Energi har byggt upp sitt varumärke för att få utmärkelser som "Sveriges grönaste elbolag".<sup>14</sup> Dessutom försöker studien belysa strategier som Telge Energi har använt för att bygga upp sitt varumärke samt försöka fastställa viktiga faktorer som ligger bakom varumärkesbyggandet hos Telge Energi.

---

<sup>10</sup> Strategic Direction (2007)

<sup>11</sup> <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Arskronika-2008-fran-Telge-Energi/>, 2011-03-02

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> <http://www.sodertalje.se/Nyhetsarkiv/Telge-Energi-ar-Sveriges-gronaste-energibolag--/>, 2011-05-15

<sup>14</sup> <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Arskronika-2008-fran-Telge-Energi/>, 2011-03-02

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande samt lyfta fram viktiga faktorer i företagets varumärkesbyggande.

### 1.4. Avgränsningar

Då vi vill undvika att uppsatsen får en för bred karaktär samt att vi har för avsikt att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande, avgränsar vi oss från ett antal faktorer. Till att börja med fokuserar denna uppsats endast på varumärket Telge Energi på den svenska marknaden för företag. För att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande utgår vi från allt som är angivet i kapitlet *Inledning* som grund. Det finns inga gränser vad gäller att uppnå mer kunskap kring ett ämne, därför har vi valt att hålla studien inom ramar som vi finner lämpliga och intressanta, det vill säga inom den teoretiska referensramen. Vi har även en tidsmässig avgränsning på vår undersökning och tidshorisonten sträcker sig därmed från 2005 då Telge Energi startade fram till idag. Dessutom har vi som mål att uppsatsen ska ha en insyn i ämnet varumärkesbyggande för att i slutskedet av uppsatsen kunna peka på vilka faktorer som varit viktiga för Telge Energis varumärkesbyggande.

I övrigt kommer vi att avgränsa oss från geografiska faktorer som kan ha påverkat företagets varumärkesbyggande på ett eller annat sätt. Vi avgränsar oss även från att djupare beröra finansiella aspekter av ett varumärke. Detta eftersom vi endast intresserar oss för att få mer insyn i och utökad förståelse för hur Telge Energi arbetat och lyckats bygga upp sitt varumärke, samt fått utmärkelsen ”Sveriges grönaste varumärke inom energibranschen”. Vidare avgränsar vi oss från att djupgående behandla konsumenters varumärkesmedvetenhet.

## 2. Teoretisk referensram

På senare år har ämnet marknadsföring och framför allt varumärkesbyggande uppmärksammats mer och mer och idag finns det en djungel av teorier och artiklar om just detta. En av dessa skulle kunna vara teorier om varumärkesbedömning i artikeln *Brand assessment: a key element of marketing strategy* på tidskriften *Journal of Product & Brand Management*. Den behandlar varumärkets värde snarare än dess definition och författarna för artikeln kommer fram till att varumärket skapar värde för företaget. Detta värde är enligt artikeln värdet på det kassaflöde som genereras av en produkt eller tjänst för att den associeras med ett varumärke. Författarna lägger även fram hur ett varumärkes värde skapas genom lojalitet, medvetenhet, upplevd kvalitet och identitet och diskuterar dessutom svårigheter för ett företag att kartlägga varumärkets värde genom finansiella och marknadsföringsmetoder. Slutligen hävdas det i artikeln att marknadsföringsmetoder är underskattade och i själva verket identifierar varumärkets värde på ett bra sätt eftersom det visas även från konsumentens perspektiv.<sup>15</sup>

En annan teori som behandlar detta aktuella ämne är författad av Gregory S, Carpenter med titeln *Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in a Two-Dimensional, Two-Brand Market*. I denna artikel har författaren teorier om varumärkespositionering och konkurrenskraftiga reaktioner som är optimala för varumärkesstrategier. Då använder Carpenter sig av empiriska modeller och spelteorier för att undersöka konkurrensen och strategier mellan två varumärken som tävlar i en tvådimensionell marknad. Då fokuserar han på bland annat reklam, prissättning, produktpositionering och distributionsavgifter. Författaren visar på hur båda företagens positioneringar av sina varumärken ligger till grund för optimala konkurrenskraftiga marknadsmixnivåer och vinster för båda.<sup>16</sup>

Robert G. Docters är en annan författare som diskuterar varumärkesstyrka i *Brand Strategies: Branding: Shotgun or Rifle?* och berör investeringar kring ett värdefullt varumärke.<sup>17</sup> David A. Aaker och Briance Mascarenhas resonerar i sin artikel *The need for strategic flexibility* om strategisk flexibilitet angående hur företag ska anpassa sig till och bemästra de osäkerheter

---

<sup>15</sup> Haydee Calderon, Amparo Cervera, Alejandro Molla (1997)

<sup>16</sup> Gregory S, Carpenter (1989)

<sup>17</sup> Robert G. Docters (1999)

som råder på marknaden.<sup>18</sup> Peter Doyle presenterar intresset för varumärkesstrategier och säger bland annat att kvalitet och service är vägen till framgångsrika varumärken i artikeln *Building Successful Brands: the Strategic Options*.<sup>19</sup>

Relevanta utdrag av teorier som har valts och har i uppgift att stötta och förstärka denna uppsats är främst från David A. Aaker, men även från Mats Urde, tidskriften *Strategic decision*, Bhimrao M. Ghodeswar på tidskriften *Journal of Product and Brand Management* och Elisabet Garriga och Domènec Melé på *Journal of Business Ethics*.

Genom att använda deras teorier om brand equity, framgångsrikt varumärkesbyggande, varumärkesidentitet, varumärkesledarskap, varumärkesorientering och Corporate Social Responsibility förmodas uppsatsen bidra till en ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggnad samt bana väg för att belysa viktiga faktorer i uppbyggnaden av företagets gröna varumärke.

## 2.1 Measuring Brand Equity<sup>20</sup>

David Aaker fascineras av anledningarna till att ett varumärke är starkt eller svagt. Aaker diskuterar hur denna styrka kan förändras över tiden samt vilka strategier det går att tillämpa för att förstärka och utveckla ett bättre system för mätning av ett varumärke genom att exempelvis utnyttja aktuella produkter på marknaden, men även benchmarka mot de bästa.

Mätningar av vad varumärket kan prestera och medföra leder till god förvaltning av framförallt varumärkesportföljer, men även marknadsportföljer. Finansiering väger dock lika mycket som varumärkesprestationer för företagets verksamhet. Alltså bör mätningssystem för varumärkesvärde och finansiering balanseras för att uppnå företagets mål med varumärkesbyggandet. Aaker nämner bland annat att benchmarking är en vanlig strategi när ett företag ska åta sig kostnadsförbättringsprogram. Vad gäller varumärkesbyggande kommer

---

<sup>18</sup> David A. Aaker och Brian Mascarenhas (1984)

<sup>19</sup> Peter Doyle (1992)

<sup>20</sup> David A. Aaker (1996)

Aaker fram till att en användbar benchmarking-strategi vore att benchmarka mot andra varumärken med liknande positioneringsstrategier.

I sin diskussion om brand equity anger Aaker bland annat fyra dimensioner: lojalitet, upplevd kvalitet, associationer och medvetenhet. Vidare fastställer Aaker villkor för mätning av brand equity och betonar att ett av kriterierna bör vara att mätningarna ska reflektera varumärkets värdetillgång. Det vill säga att företaget ska fokusera på hållbara fördelar som inte lätt går att kopiera av konkurrenterna.

Lojalitet är enligt Aaker varumärkeskärnan. En lojal kundbas står för ett inträdeshinder, en grund för högre pris, tid för att ge svar på konkurrenternas innovationer och skydd mot priskonkurrens.

Upplevd kvalitet anser Aaker vara nyckeldimensionen inom ett varumärke då det innefattar bland annat pristilllägg och varumärkesanvändning. Pristilllägg på en vara eller tjänst är enligt Aaker inte att förbise i detta sammanhang och är den bästa mätningsmetoden för brand equity, men i en marknad med många olika konkurrenter bör man ha flera olika metoder parallellt. Upplevd kvalitet mäts genom att i jämförelse med konkurrenterna undersöka på vilken nivå varumärket ligger vad gäller hög kvalitet mot genomsnittlig kvalitet mot underlägsen kvalitet. Varumärket undersöks även på nivåerna: konsekvent mot inkonsekvent kvalitet samt ett av de bästa varumärkena mot ett av de sämsta varumärkena.

Associationer lägger Aaker en stor vikt på i denna artikel och menar först att nyckelassociationerna till ett varumärke oftast involverar bilddimensioner som är unika för varumärket. En annan del av associationerna till ett varumärke är varumärkespersonlighet, vilket är baserat på att se varumärket som en person. Varumärkespersonligheten kan kopplas till känslomässiga och självexpressiva fördelar, samt är grunden till kund/varumärkerelationer och differentieringar. Aaker presenterar också varumärkesassociationer och betonar främst att varumärket ska ses som en organisation. Närmare bestämt att visa att ett varumärke inte bara representerar produkter eller service.

Vad gäller differentiering vid varumärkesassociationer går det ut på att ha omsorg för kunderna, vara innovativa, sträva efter hög kvalitet, vara framgångsrika, ha synlighet, vara riktad mot samhället och vara en global aktör. Aaker vill även poängtera att det finns en

skillnad mellan att ha innovativa produkter eller tjänster och att vara innovativt orienterade. Att ha innovativa produkter är kopplat till aktuella produkter som ett varumärke representerar till skillnad från att vara innovativa, som är mer långsiktigt.

Dimensionen medvetenhet inom brand equity berör Aaker nästan obemärkt genom att nämna att produktvärdet för ett varumärke är viktigt på en marknad och om det inte genereras värde blir varumärket sårbart för konkurrenterna. Värdet går att mäta genom att bland annat undersöka om varumärket erbjuder bra värde för pengarna och om det finns anledningar för att köpa varumärkets produkter eller tjänster istället för konkurrenternas.

## **2.2 Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity<sup>21</sup>**

Artikeln *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity* är skriven av en oberoende författare på tidningen *Strategic Direction*.

Författaren inleder med att poängtera att varumärkesbyggande kan missuppfattas som endast en marknadsföringsaktivitet snarare än att det måste införlivas helt och hållet i den generella strategiska planen med systematiskt stöd i hela organisationen. Detta fastän effektivt varumärkesuubyggnad är vitalt för framgång i alla typer av företag. Artikeln framhäver vidare att en organisation klart och tydligt måste bestämma en identitet, strategi och genomförande för varumärket. Tålmod är även ett måste, eftersom framgångsrika varumärken inte kan byggas på en dag. Framgång bör ses som ett långsiktigt mål och alla mer eller mindre omedelbara framgångar ska ses som en bonus. För att ett företag ska bli framgångsrikt krävs det enligt artikeln att alla anställda är i samma linje, eftersom de är potentiella varumärkesagenter innan- och utanför organisationen. För att se till att detta följs ska alla vara involverade och tränade för varje del av varumärkesstrategin. Här spelar även teknologin en viktig roll.

---

<sup>21</sup> Strategic Direction (2007)

Ledningen inom smarta organisationer kan enligt författaren för artikeln visa sin tacksamhet gentemot anställda genom att exempelvis erbjuda andelsmöjligheter. Sådana gester leder till förbättrad moral, motivation och garanterar positiv inställning till varumärkesförslag, samt stärker organisatoriska värden. Anställda blir även övertygade om företagsledningen föregår med goda och rätta exempel. Ledarskapsinvolvering är mycket viktigt eftersom att alla företagets aktiviteter formar varumärket. I artikeln framhävs det att prestation och belöning går hand i hand och att vd:n med företagsledning och de övriga anställda ska gå efter samma regler. Vd:n måste övervaka alla åtgärder för varumärkets utveckling och genomförande, och även bidra till uppföljning av kvalitet och prestanda. Att ha en vd som styr och stödjer företagsledningen är en nödvändighet för att varumärket ska utvecklas.

Det bästa sättet, enligt artikeln, att mäta prestation är genom både kvalitativa och kvantitativa metoder för att få bättre kunskap om produktkvaliteten och marknadsandelar. Kundnöjdhet är inte heller att förbise. Kundernas åsikter om företaget och varumärket ska alltid beaktas.

Ett företag bör:

- Uppfatta varumärkets utveckling som en pågående och inte en ändlig process.
- Känna igen attribut som bör vara konstanta och de som bör modifieras för att upprätthålla varumärkesdifferentiering.
- Granska marknadens utveckling och agera strategiskt därefter.

I artikeln hävdar författaren att framgång beror på huruvida man lyckas hålla vad man lovar. I första hand beror det på huruvida man lyckas nå rätt målgrupp med rätt budskap, och det blir inte lättare i en bransch fylld av löften och val. Effektiv kommunikation är därmed en nödvändighet. Vissa anser till och med att kommunikationen är viktigare än själva varumärket. Ett starkt varumärke utnyttjar de kommunikationskanaler som finns till förfogande för att nå sina kunder, samarbetspartners och leverantörer. Ett företag som har en välutformad hemsida samt utnyttjar möjligheter som internet ger upphov till kan komma långt. Sedan om målgruppen bearbetar budskapet på rätt sätt så är konsekvens, klarhet och relevans de rätta ledorden.

I artikeln hävdas det slutligen att oavsett hur hög kundlojalitet ett företag än har, är det alltid viktigt att genomföra forskning för att identifiera de egenskaper som är mest tilltalande och för att definiera kundernas uppfattning av varumärket.

## 2.3 Building brand identity in competitive markets: a conceptual model<sup>22</sup>

Artikeln *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model* av Bhimrao M. Ghodeswar kan sammanfattas i två punkter:

- Konsekvent användning av integrerad kommunikation och budskap kring varumärkesidentitet riktad mot kunder är avgörande för framgången för varumärkesbyggande insatser. Detta uppnås genom att leverera en konsekvent och självförstärkande varumärkesimage.
- Företag bör säkerställa att varumärket förblir starkt även under svåra tider samt se till att erbjuda ett värde som är konsekvent med vad varumärket lovar.

Mer ingående förklarar författaren att budskapet bör vara förenligt med varumärkesvärde, varumärkespersonlighet och andra dimensioner inom varumärkesidentitet. Starka varumärken hjälper företaget att positionera och förlänga sitt varumärke och att ha större inflytande över kundernas köpprocesser. Ghodeswar uttrycker att de starkaste och de mest framgångsrika varumärkena kombinerar användningen av *points of parity* och *points of difference*. För att hålla jämna steg med konkurrenterna skapas *Points of parity* där konkurrenterna vill ha en fördel. *Points of difference* skapas för att uppnå ett försprång gentemot konkurrenterna inom andra områden.

Ghodeswar nämner i sin artikel att Aaker anser att varumärkesidentiteten speglar affärsstrategin och företagets vilja att investera i nödvändiga metoder för att hålla sina löften. Vidare skriver Ghodeswar att företag därmed måste ha grundlig förståelse för kundernas tro och beteende, produkt eller service attribut och konkurrenter.

Enligt Aaker, i hänvisning av Ghodeswar, är ett varumärke ett särskiljande namn eller en särskiljande symbol som ska identifiera varor eller tjänster erbjudna av en person eller en grupp av människor. Dessutom ska varumärket bidra till att differentiera det egna företags

---

<sup>22</sup> Bhimrao M. Ghodeswar (2008)



varor eller tjänster från konkurrenternas. Ett framgångsrikt varumärke definieras i artikeln som en identifierbar produkt, tjänst, person eller plats, upphöjt på ett sådant sätt att köparen eller användaren uppfattar relevant och unikt mervärde som matchar deras behov som mest. Det är också sådana varumärken som anpassar sig till sin omgivning på ett bra sätt och överlever och blommar trots konkurrensen de möter ur ett långsiktigt perspektiv. Ghodeswar definierar även att marknadsföringseffekter på ett varumärke antingen kan vara på konsument- eller företagsnivå. På konsumentnivå handlar det om attityd, medvetenhet, image och kunskap och på företagsnivå är pris, marknadsandelar, intäkter och kassaflöde främst i fokus.

Aakers ord citeras vidare av Ghodeswar då artikeln nämner att nyckeln för framgångsrik varumärkesbyggande är att förstå hur varumärkesidentiteten ska utvecklas och att veta vad varumärket står för, samt på ett effektivt sätt uttrycka varumärkets identitet. I artikeln framhäver Ghodeswar att företag som har sammanhängande, särskiljande och relevant varumärkesidentitet kan skapa sig företräde på marknaden och därmed addera värde på sina produkter och tjänster, vilket innebär att de även kan ta högre priser för dem. En stark varumärkesidentitet som är bra förstådd och upplevd av kunder kan resultera i mer förtroende och differentiering från konkurrenterna.

Då konkurrensen hårdnar krävs det att företagen justerar sina varumärken för att passa sina kunders ändrade förväntningar. För att uppnå önskade mål i sin kommunikationsstrategi måste företag utveckla innovativa metoder för att nå sin målgrupp. Jämsides med traditionella mediekkanaler som nyhetstidningar, veckotidningar, television, reklamskyltar och PR bör även internet, utomhuskommunikation och sponsring utnyttjas för att involvera kunderna. Detta kan minimera effekter av konkurrens på varumärket. Integrerad kommunikation och kreativ repetition av dessa är nyckeln till framgång inom varumärkeskommunikation. Även användandet av känslor i reklam talar till både hjärtat och sinnet på konsumenterna, vilket bör eftersträvas av ett företag eftersom en sådan relation är nödvändig.

Varumärkeschefer bör regelbundet bevaka sitt varumärke för att undvika ogynnsamma följder av konkurrens, men även bevaka framgångar för att känna till sin status på marknaden. Bevakning av kundernas köp, konsumtion, igenkänning av varumärket, reklammedvetenhet och om konsumenter minns varumärket ökar chanserna för företag att bygga upp ett starkt

varumärke. Detta kan också hjälpa företaget att mäta sin varumärkesstyrka i jämförelse med sina konkurrenter.

## 2.4 Brand Orientation – A Strategy for Survival<sup>23</sup>

Mats Urde menar att företag som väljer att vara varumärkesorienterade har en ljus framtid till mötes. Företag ska försöka fokusera på att se potentialen i det egna varumärket och utveckla varumärket som den prioriterade framgångsstrategin i ett företag, vilket kan leda till högre lönsamhetsnivåer och en konkurrensfördel i de allt mer konkurrensutsatta marknaderna.

Varumärkesorientering och varumärkesstrategier är vägen till framgång då ett etablerat varumärke resulterar i att företaget stärker sitt fäste på marknaden. Urde påstår att det inte alltid går att förlita sig på att en differentierad produkt ska leda till framgång, utan satsa på att arbeta med varumärket och dessutom göra varumärkesarbetet och de beslut som fattas kring detta mera prioriterade ända upp till ledningsnivån.

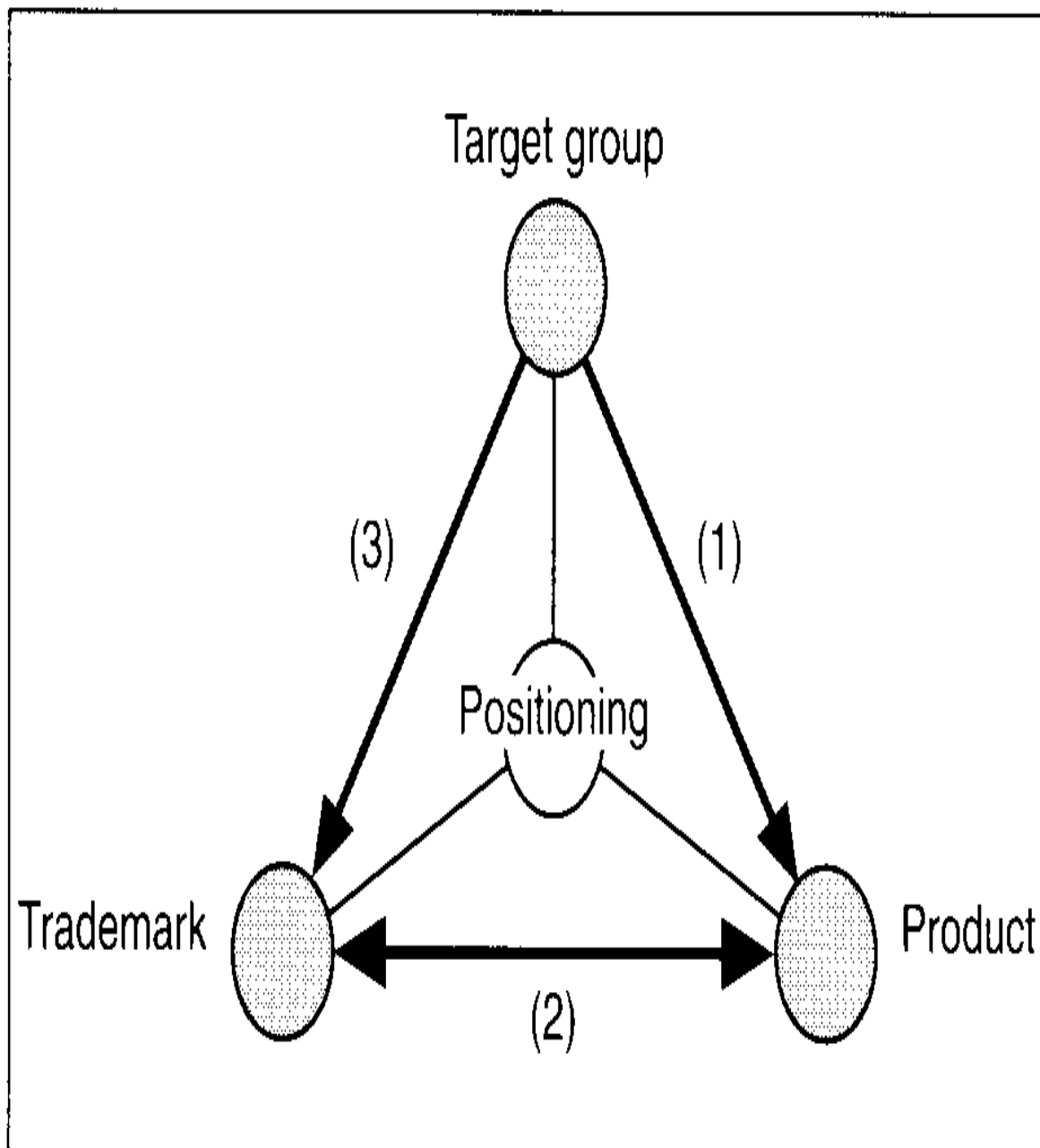
Åtta faktorer som företag kan ta till sig för att lyckas vara varumärkesorienterade:

1. Se till att varumärket blir prioriterat ända upp till ledningsnivå. Få upp ögonen för hur varumärket kan ge företaget en konkurrensfördel i det långa loppet.
2. Skapa en varumärkesvision.
3. Se över det egna varumärket och undersöka var potentialen finns någonstans.
4. Hur ser mervärdet som skall kommuniceras utåt ut?
5. Skapa en varumärkesstrategi.
6. Kommunikationen och verksamhet ska ständigt ha varumärkesvisionen som mål.
7. Försöka stärka varumärket med diverse marknadsföringsaktiviteter.
8. Se till att det finns kompetens kring varumärkesbyggande i företaget och att rätt personer involveras i arbetet med varumärket.

---

<sup>23</sup> Mats Urde (1994)

Mats Urde talar även om varumärkespyramiden som består av hörnstenar såsom produkt, registrerat varumärke, och målgrupp som alla länkas ihop i mitten av positionering. Denna pyramid beskriver hur ett varumärke etableras samt vilka bitar som ska bearbetas för att stärka ett varumärke på en marknad. Varumärkespyramiden blottar essentiella faktorer som är viktiga vid varumärkesbyggande.



Ovanstående figur illustrerar varumärkespyramiden.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> [http://www.emeraldinsight.com/content\\_images/fig/0770110302003.png](http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0770110302003.png), 2011-04-01

Fokuserar man på basen i denna modell, så utgörs den av positionering, produkt samt varumärkesnamn. Det ultimata för ett företag är att försöka skapa balans mellan dessa olika faktorer och på så sätt skapa kontroll genom att reglera balansen mellan dessa byggstenar. Basen är viktig och skall kommunicera mervärde till den önskade målgruppen.

Förhållandet mellan positionering samt de nedersta hörnstenarna produkt och varumärkesnamn är att positioneringsstrategier oftast utarbetas med utgångspunkt i dessa två hörnstenar.

Varumärkesnamnet däremot utarbetas oftast genom att utgå ifrån produkten och dess egenskaper och därmed är den viktig för hur konsumenterna skall identifiera produkten och således bidrar varumärkesnamnet till att skapa lojalitet mellan målgruppen och produkten/tjänsten. Ett sätt att stärka förhållandet mellan varumärkesnamnet och produkten är via marknadsföringsaktiviteter. Medan man däremot kan öka lojaliteten mellan produkten och målgruppen via positiva upplevelser och erfarenheter.

## 2.5 Brand Leadership<sup>25</sup>

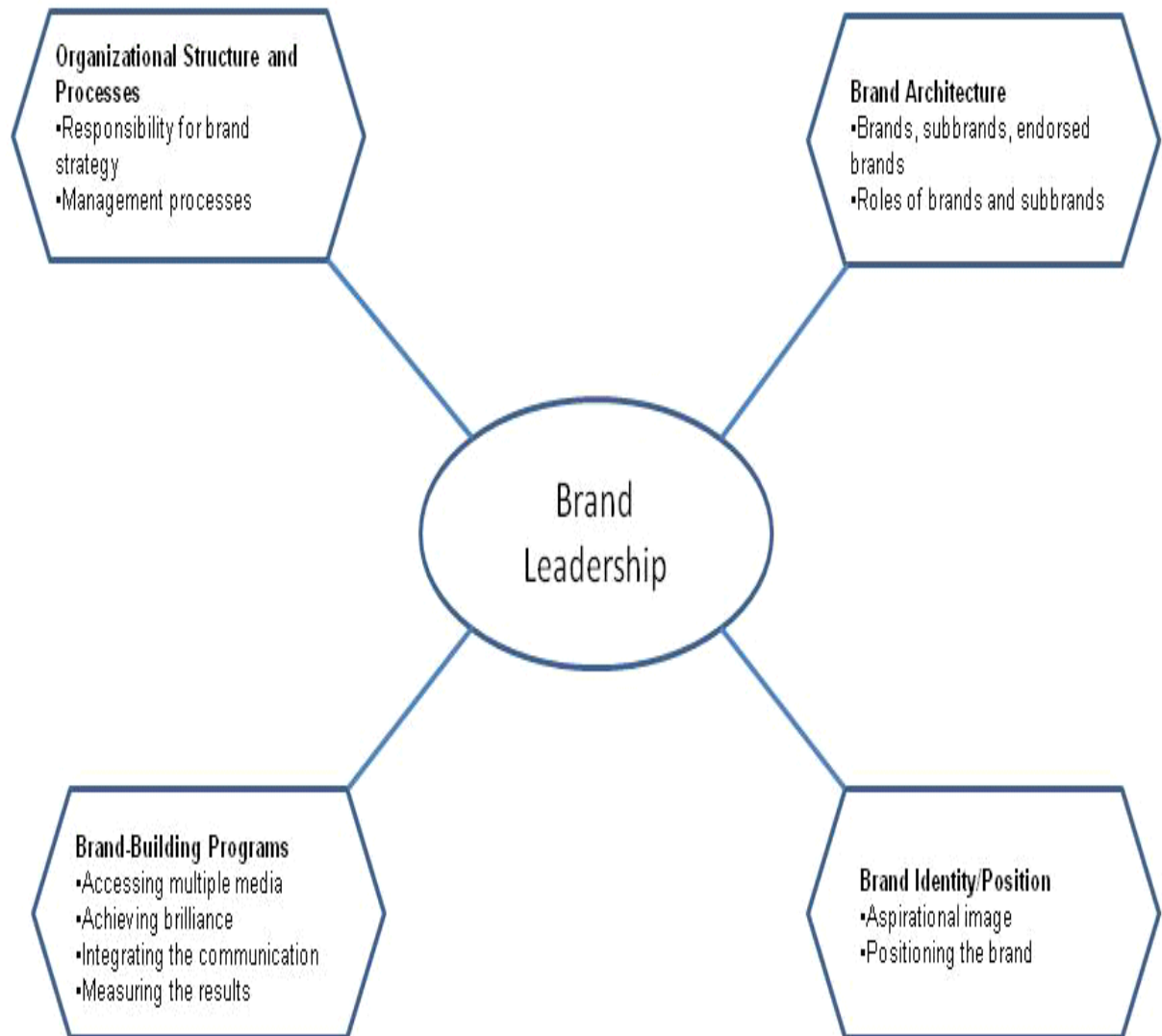
David Aaker och Erich Joachimsthaler beskriver vikten av att bygga ett starkt varumärke på marknaden och diskuterar därmed något som författarna benämner som "Brand leadership", det vill säga varumärkes-ledarskap. Varumärkes-ledarskap är det ultimata som organisationer ska sträva efter och bidrar till att ge en ökad lönsamhet samt mervärde. Det innebär att vara framgångsrik vad gäller varumärkesbyggande, att satsa helhjärtat på att skapa ett ledande varumärke som kan stå emot det motstånd som konkurrenterna samt marknaden utövar och stärka lojaliteten hos befintliga kunder.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> David A. Aaker och Erich Joachimsthaler (2009)

<sup>26</sup> Ibid, s.25

# Brand Leadership Tasks



*Ovanstående modell<sup>27</sup> identifierar de fyra utmaningarna som organisationer måste övervinna för att uppnå “Brand leadership”.*

---

<sup>27</sup> Michael Beverland (2001)

David Aaker och Erich Joachimsthalers modell för att skapa ett ledande varumärke identifierar även de fyra utmaningar som organisationer står inför för att kunna uppnå en ledande position på varumärkesfronten. Då organisationer har bemästrat dessa svårigheter har starka förutsättningar skapats för att skapa ett ledande varumärke.<sup>28</sup>

Den första svårigheten som organisationer måste manövrera är att skapa en bra grund för varumärkesbyggande inom organisationen. Det ska alltså finnas en stark grund för varumärkesbyggandet inom en organisation. För att kunna skapa de rätta förutsättningarna till att utveckla ett ledande och framgångsrikt varumärke krävs det att vissa individer inom organisationen tilldelas ansvaret att etablera en kultur inom företaget som gynnar varumärkesbyggandet. Med andra ord behöver organisationsstrukturen vara varumärkesorienterad.<sup>29</sup>

Nästa utmaning för en organisation som vill försöka skapa ett ledande varumärke på marknaden är att skapa ett varumärke som ska fungera som en ledstjärna för hela organisationen. Det gäller att designa varumärket och definiera dess roll, identitet och uppgift så tydligt och strategiskt att den ska vägleda hela organisationen.<sup>30</sup>

Tredje svårigheten som David Aaker och Erich Joachimsthaler nämner och som måste bemästras är att utveckla en varumärkesstrategi samt ge varumärket en identitet. Identiteten som skall tilldelas varumärket skall vara väl genomtänkt och förmedla varumärkesvisionen. David Aaker och Erich Joachimsthaler lägger stor vikt vid varumärkesidentiteten och menar att en stark och tydlig varumärkesidentitet är livsviktig för att skapa ett ledande varumärke. Misslyckas en organisation med att skapa tydlighet kring identiteten är risken stor att organisationen gör detsamma med att skapa ett framgångsrikt varumärke. Dessutom skall man genom kommunikation försöka förmedla ett budskap som bidrar till att framhäva produktens/tjänstens differentierade egenskaper och tilltala den kommunikativa målgruppen bäst. Därmed menar Aaker och Erich Joachimsthaler att positionering också är ett viktigt avsnitt i att skapa ett ledande varumärke.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> David Aaker och Erich Joachimsthaler (2009), s. 26

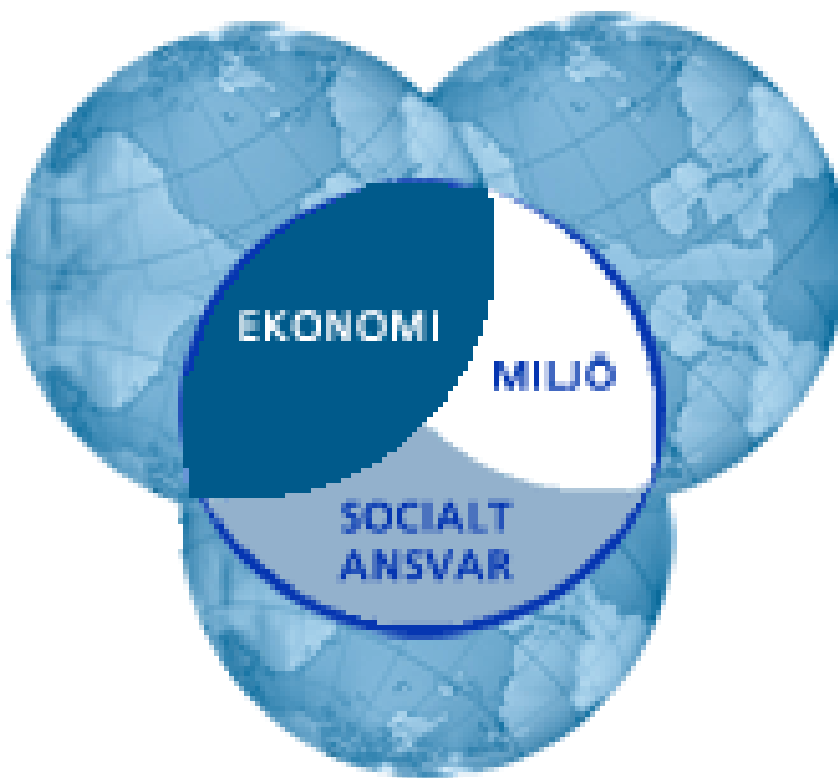
<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Ibid, s. 27

Det sista steget är att skapa varumärkesbyggande aktiviteter som David Aaker och Erich Joachimsthaler påstår hjälper att definiera varumärkesidentiteten. Ett sätt att tillföra fokus till varumärkesidentiteten och hjälpa till att förstärka identiteten är exempelvis genom sponsring och marknadsföringsaktiviteter. Organisationer ska också försöka agera via olika media för att bli uppmärksammade och sikta på att bli ihågkomna bland konsumenterna och dessutom förstärka relationer med kunderna via relations-uppbyggande aktiviteter. Sedan är det viktigt att mäta resultatet av hur dessa aktiviteter påverkar varumärkets.<sup>32</sup>

## 2.6. CSR



Ovanstående figur<sup>33</sup> illustrerar hur man vid CSR förenar ekonomi med ansvarstagandet för miljön och samhället.

---

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> [http://www.detnorskeveritas.se/Binaries/CSR-glober-181px\\_tcm147-356117.gif](http://www.detnorskeveritas.se/Binaries/CSR-glober-181px_tcm147-356117.gif), 2011-05-01

## Definition av CSR

Med utgångspunkt i den definition som den Europeiska Kommissionen har framställt är CSR frivilliga aktiviteter som bidrar till att företag förenar socialt ansvarstagande och ansvarstagande för miljön med företagets ekonomiska intressen. Den Europeiska Kommissionens definition av CSR är följande: "*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*"<sup>34</sup>

## Corporate social responsibility theories : mapping the territory

Författaren till artikeln *Corporate social responsibility theories: mapping the territory* belyser hur CSR kan studeras utifrån fyra olika perspektiv. De olika områden som diskuteras är huruvida CSR kan användas som ett verktyg för att uppnå välbefinnande, hur organisationer kan bete sig ansvarsfullt och etiskt korrekt mot samhället.

Ett av dessa perspektiv som tas upp har utgångspunkt i instrumentella teorier som menar att CSR kan användas som ett strategiskt verktyg för att öka företagets välbefinnande och framgång. Här förenar man därmed samhällsnytta med ekonomiska intressen – men det är det ekonomiska intresset som styr och finns det inga ekonomiska intressen att utvinna ur samhällsnyttan är det inte av intresse för en organisation, enligt detta perspektiv.

Utöver detta perspektiv finns ytterligare tre andra perspektiv. Nästa perspektiv har sin utgångspunkt i politiska teorier och lägger vikt vid rättigheter samt skyldigheter gentemot samhället. Stor fokus ligger på den sociala makten som företaget innehar och hur denna makt utövas på omgivningen samt hur samspelet mellan företag och omgivningen sker.

---

<sup>34</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm), 2011-05-01



Tredje perspektivet som CSR kan studeras utifrån är hur viktigt samhället är för företagens existens och framgång, samt ekonomiska intressen. Detta perspektiv betonar därmed att företag ska ha sociala krav i åtanke samt försöka bemöta de sociala kraven som ställs på verksamheten, då företagen är i en beroende ställning av samhället. Det fjärde och sista perspektivet interagerar etik och värderingar vad gäller samspelet mellan företaget och dess omgivning. Detta perspektiv menar att man ska studera CSR ur ett etiskt perspektiv och att företag ska ha ett aktivt socialt deltagande i form av CSR-aktiviteter som en skyldighet.<sup>35</sup>

### **The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image**

I artikeln *The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image* kommer man fram till att konsumenter lägger märke till och föredrar varumärken som tar samhällsansvar och arbetar med CSR, vilket pekar på att CSR bidrar till att öka varumärkets styrka. En annan fördel med att organisationer arbetar med CSR är att organisationen skapar en positiv bild av sig själv som alstras till marknaden och konsumenterna, detta leder i sin tur till att konsumenter reagerar positivt när de tänker på varumärket. Dessa positiva attityder som skapas bland konsumenter gör att lojaliteten till varumärket stärks och att de blir villiga att betala ett högre pris för varumärket.<sup>36</sup> Även tilliten och respekten till varumärket ökar.<sup>37</sup>

### **Social role conceptions and CSR policy success**

I artikeln *Social role conceptions and CSR policy success* finns en beskrivning över att allt fler företag vill alstra en image av sig själva som handlar om att lyfta fram den egna verksamheten som ansvarsfull gentemot omgivningen och miljön samt där välfärden i samhället i kombination med det finansiella välbefinnandet prioriteras. En frågeställning som undersöks är huruvida företag som är CSR-orienterade, det vill säga som är måna om

---

<sup>35</sup> Elisabet Garriga och Domènec Melé (2004)

<sup>36</sup> Isabel Cantista, Paula Rodriguez, Elizabeth Real, Fransisco Vitorino (2011)

<sup>37</sup> Tom J. Brown och Peter A. Dacin (1997)

välfärden i samhället och som försöker bemöta de sociala krav som ställs gentemot företaget, har ett bättre anseende än företag som inte är socialt aktiva.

Resultatet vid undersökningen av denna frågeställning visar att de organisationer och företag som försöker ta ett socialt ansvar samt är socialt aktiva har ett bättre rykte hos allmänheten. Detta indikerar att det finns ett positivt samband mellan CSR och företag som är CSR-orienterade, vilket speglar sig i företagets rykte hos omgivningen.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Tobias Gössling, och Chris Vocht, (2007)

### 3. Metod

*För att säkerställa att insamlad data är relevant för uppsatsens problemformulering och besvarar dess syfte förs en metoddiskussion som även följer läsaren i vårt tillvägagångssätt.*

#### 3.1. Undersökningsutformning

Denna studie genomförs med hjälp av en deduktiv metod, vilket innebär att den valda teoretiska referensramen appliceras på empirisk data för att kunna besvara syftet om hur Telge Energi byggt upp sitt varumärke, samt lägga fram viktiga uppbyggnadsfaktorer. Självfallet ingår i detta även att ta fasta på bristfälligheter och att försöka skapa en egen modell utifrån dessa faktorer som kan vara tillämplig för andra företag som vill inspireras i sitt varumärkesbyggande. Johannessen och Tufte bekräftar att deduktion betyder att empirisk data prövas utifrån teoretisk referensram, alltså att man utgår från teori till empiri.<sup>39</sup> Genom detta tillvägagångssätt har det varit naturligt att inleda uppsatsen med en teoretisk referensram som ska ligga till grund för och operationaliseras i de kvalitativa djupintervjuerna. Den teoretiska referensramen sammansmälts senare med empirin från djupintervjuerna och sekundärdatat i en analys för att undersöka i vilken utsträckning de båda delarna skiljer sig från eller bekräftar varandra.

#### 3.2 Respondenter och bortfall

Avsikten i början av processen var att intervjua fem högt uppsatta personer på Telge Energi som ingår i företagsledningen, närmare bestämt: vd:n (Johan Öhnell), marknadschefen (Jan Molin), försäljningschefen på privatmarknad (Eva Lendic Edlund), vd-assistenten (Christina Trygg) och IT-chefen (Thomas Prim). På grund av tidsbrist blev IT-chefen ett bortfall, och endast vd:n, marknadschefen, försäljningschefen och vd-assistenten intervjuades, vilka förhoppningsvis varit tillräckliga. Anledningen till att vi valt att intervjua personer från

---

<sup>39</sup> Asbjörn Johannessen, & Per-Arne Tufte (2002)

företagsledningen på företaget är helt enkelt för att de har mer tillgång till information om Telge Energi och dess varumärkesbyggande än någon annan på företaget. Samtliga intervjukandidater har även jobbat längst i företaget och kan på bästa sätt representera hela företagets syn på och erfarenhet av Telge Energis varumärkesbyggande.

### 3.3 Datainsamlingsmetod

För att besvara syftet har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats, vilket innebär att insamlingen av empirisk data skett genom kvalitativa djupintervjuer av respondenter i form av ovan nämnd företagsledning.

Data från intervjuerna har sedan granskats för att finna kopplingar till den teoretiska referensramen. Enligt Kvale ger intervjuer av kvalitativ karaktär bättre förutsättningar för detaljerad skildring av respondenters beteenden och erfarenheter genom exempelvis följdfrågor än kvantitativa ansatser.<sup>40</sup> Därför har denna ansats valts för uppsatsen och för att få mer verklig insikt i och förståelse för varumärkesbyggande, samt för att bilda en lämplig grund för utformning av empiri utifrån teoretisk referensram. Dessutom kände vi att en semistrukturerad uppläggnig av intervjuerna lämpar sig bäst för oss båda då vi inte har så stor erfarenhet av att framställa relevanta frågor fortlöpande under intervjun utifrån endast få och fåordiga anteckningar kring ämnet, som enligt Bryman och Bell görs i en ostrukturerad intervju.<sup>41</sup>

För den teoretiska referensramen har vi försökt utnyttja relevanta delar av tillgängliga teorier och modeller av framstående författare för det valda ämnesområdet eftersom all data inte är tillämplig för just varumärkesbyggande. Detta för att vara mer sakliga och förhindra eventuella vinklingar av och utsvävningar i studien.

---

<sup>40</sup> Steinar Kvale (1997)

<sup>41</sup> A. Bryman och E. Bell (2003)

### 3.3.1 Insamling av kvalitativ data

Den kvalitativa ansatsen och närmare bestämt en semistrukturerad uppläggning av intervjuunderlaget gör att intervjuerna hålls på rätt spår med hjälp av huvudfrågor med spontant efterföljande följdfrågor. Detta sätt underlättar för den som utför intervjun att få svar inom uppsatsens referensram, men samtidigt inte ha för strama tyglar för att inte begränsa respondenternas svar. Det inbjuder respondenterna att svara utförligt, vilket även gör en senare tolkning av intervjuerna lättare. Bryman och Bell bekräftar detta och klargör att i en semistrukturerad ansats byggs intervjun på ett antal ledfrågor som en intervjumall. Det innebär att respondenten kan utveckla sina resonemang och därmed behålls flexibiliteten i intervjun fastän man följer de redan innan intervjun fastställda ledfrågorna.<sup>42</sup> Med neutrala följdfrågor fortlöpande mellan huvudfrågorna som "Skulle du kunna utveckla det?", "På vilket sätt?" och "Hur menar du?" har vi försökt att inte vara ledande för att få ut så mycket användbart och objektivt material som möjligt. Vidare har mer specifika följdfrågor genererats som enligt Bryman och Bell ska vara spontana och intressanta för att förtydliga respondentens resonemang.<sup>43</sup>

Trots att Kvale beskriver att en diktafon tillåter att den som genomför intervjun kan fokusera på dynamiken och innehållet i respondentens resonemang och svar, så valde vi att föra anteckningar utan att använda en diktafon.<sup>44</sup> Anledningen till detta är att i och med att vi var två personer som skulle delta i en intervju med en respondent för varje intervju, så bestämde vi att en av oss kunde fokusera på att ställa frågor som operationaliserats utifrån en teori och på att delta i dynamiken medan den andra endast förde anteckningar så gott denne kunde. Stundtals kunde den som antecknade under intervjun ställa mer eller mindre specifika följdfrågor om denne hade tid. Samtidigt är vi båda väl medvetna om den risk vi tog genom att inte använda diktafon, eftersom vi kan ha gått miste om viktiga ord under intervjuens gång. Vi anser dock att det som vi tidsmässigt uppnådde skriftligt är tillräckligt uttömmande för att svara på intervjufrågorna och syftet.

---

<sup>42</sup> A. Bryman och E. Bell (2003)

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Steinar Kvale (1997)

### 3.3.2. Utformning av djupintervjuerna

Till att börja med framställdes intervjufrågorna utifrån uppsatsens teoretiska referensram för att få svar på syftet. Sedan har frågorna diskuterats med opponenter och handledare för att säkerställa relevans för uppsatsens syfte och teoretiska referensram. Det har lett till ändringar avseende formulering och specificering av frågorna.

#### 3.3.2.1 Operationalisering av referensram

Operationaliseringen av de valda teorierna som denna studie bland annat ska baseras på ska framgå på det sättet att nästan varje intervjufråga ska återkopplas till en lämplig teori för att kunna applicera teorierna på djupintervjuerna. På så sätt kan uppsatsen bidra till att ge en ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande och varumärkets viktiga komponenter i varumärkesbyggandet med teorierna som stöd.

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*:

- *Hur tar ni reda på om ert varumärke förmedlar det ni vill till omgivningen? Görs det några undersökningar av Telge Energi?*
- *Hur jobbar ni för att konsumenten eller köparen ska erhålla relevanta och unika mervärden som matchar deras behov som mest?*
- *Görs det några undersökningar av hur era marknadsföringsaktiviteter påverkar varumärket? Konsumentlojaliteten.*

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån *Brand Orientation – A Strategy for Survival*:

- *Hur stark varumärkesfokus anser du att ni har inom bolaget?*
- *Beslut och frågor som rör varumärket- tas de upp och fattas på ledningsnivå/ styrelsenivå?*
- *Finns det någon avdelning avsedd enbart för arbete med varumärket?*

- *Hur ser varumärkesvisionen ut? Hur arbetar ni för att nå visionen?*
- *Hur ser er varumärkesstrategi ut?*
- *Marknadsföringsaktiviteter för att stärka varumärket?*
- *Hur försöker ni skapa positiva erfarenheter av ert varumärke hos konsumenterna?*
- *Hur förmedlar ni ert varumärke till kunderna? Via hemsidan? Via DR? Övrigt?*

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån *Building Brand Identity in Competitive Markets: a conceptual model*:

- *Tror du att Telge Energi hade fått samma positiva effekter av marknadsföringen om varumärket inte hade varit Telge Energi?*
- *Har ni i ert arbete med uppbyggnaden av ert varumärke känt att ni behövt utveckla innovativa metoder för att få uppmärksamhet av er målgrupp? (T.ex. sponsrade evenemang, utomhus kommunikation, förutom traditionell media som tidningar och TV)*
- *Har ni i ert arbete med uppbyggnaden av ert varumärke känt att ni behövt utveckla innovativa metoder för att minimera påverkan av konkurrensen från branschen? (T.ex. sponsrade evenemang, utomhus kommunikation, förutom traditionell media som tidningar och TV)*
- *Har framgångar på företagsnivå berott på varumärket? Har framgångar på konsumentnivå berott på varumärket?*

*Kommunikationskanalerna som används i stor utsträckning för att positionera varumärken i medvetandet hos konsumenterna är främst: reklam, direkt marknadsföring, sales promotion, sponsring, intyg, PR, Internet och integrerad varumärkeskommunikation. Checka med respondent om varenda en används.*

- *Följdfråga: Skulle du säga att Telge Energi repeterar och varierar sig i användningen av dessa?*
- *Vad gör ni för att öka lojaliteten hos era kunder? Gåvor?*

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity*:

- *På vilket sätt involverar ni era anställda i företagets VM-uppbyggnad? Hur ser den interna kommunikationen ut? Hur ser ni till att alla anställda arbetar mot samma varumärkesvision?*
- *På vilket sätt är vd:n inblandad i varumärkesarbetet?*
- *Hur har ni lyckats bli framröstade till Sveriges grönaste elbolag flera år i rad?*
- *Vad anser du är viktigast vid varumärkesbyggande? Alltså viktigast för att skapa ett starkt varumärke? Vad/ vilka är de viktigaste komponenterna/byggestenarna?*
- *Vilka ingredienser skapar ett starkt varumärke enligt er? Vilka ledord anser du att ni följer/följt i uppbyggnaden av ert gröna varumärke?*

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån *Brand Leadership*:

- *Hur arbetar Telge Energi för att skapa ett starkt varumärke? Vilka resurser utnyttjar ni? (Modell: sid 2)*
- *Tidigare levererade ni "oren" el men bytte sedan riktning, hur har ni arbetat med varumärket för att lyckas bli uppfattade som Sveriges grönaste elbolag? Vilka strategier har företaget utnyttjat för att profilera sig som ett grönt bolag?(sid 26)*
- *Vilka svårigheter stötte ni på när ni bytte riktning från icke grönt bolag till ett grönt bolag? (sid 26)*
- *Vilka är svårigheterna i dagsläget med att förmedla ert varumärke? (sid 26)*
- *Hur väljer ni att tackla dessa svårigheter?(sid 26)*
- *Vilka tekniker tillämpar ni i marknadsföringen av varumärket?*

Intervjufrågor som operationaliserats utifrån CSR:

- *Hur arbetar företaget med CSR? Sponsring?*

### **3.3.3. Genomförande av djupintervju**

Första kontakten med respondenterna skedde via mejl från uppsatsskrivarnas sida och några veckor efter inledningen med uppsatsarbetet hade datum och tid bokats för djupintervjuerna. I mejlet var vi tydliga med att beskriva vilka vi var, syftet med djupintervjuerna samt vilka tider som inte passade oss. Samtliga respondenter med undantag för vd:n bekräftade separat vilket



datum och vilken tid som skulle passa. Vd-assistenten bekräftade vd:ns tid för intervju. Intervjuerna ägde rum i en mötessal på företaget i närheten av ett flertal olika avdelningar. Den första djupintervjun genomfördes med marknadschefen och de resterande tre respondenterna schemalade sina djupintervjuer på en och samma dag två dagar efter marknadschefens intervju.

Djupintervjuerna har bestått av 30 huvudfrågor, med undantag för spontana följdfrågor inom varumärkesbyggande baserade på den teoretiska referensramen och samtliga har besvarats under 60 minuter. Enligt Lantz bör tiden för en intervju vara tillräckligt lång för att både den intervjuade och respondenten ska ha tillräckligt med tid för reflektion, och att den uppskattade tiden för en intervju ofta är svår att förutspå och därmed missbedöms.<sup>45</sup> Vi ansåg att en timme är tillräckligt och tillåter nödvändig reflektion, samt räcker för att få svar på våra frågor.

Lantz rekommenderar vidare att själva intervjun ska inledas med att respondenten informeras om hur intervjun ska gå till och inom vilka ramar den ska fortlöpa.<sup>46</sup> Detta var självklart för oss då vi underrättade varje respondent om syfte och avgränsning både vid första kontakten i och med tidsbokning samt vid intervjutillfället. Vi talade om för varje respondent att intervjufrågorna kan uppfattas vara likartade men att det är medvetet för att rent allmänt samla in så mycket information kring Telge Energis varumärkesbyggande som möjligt.

Samtliga respondenter ska även få ta del av slutprodukten av denna uppsats för att kontrollera eventuella misstolkningar och felskrivningar.

### 3.4. Objektivitet

Redan innan vi påbörjade arbetet med uppsatsen hade vi egna förutfattade meningar om ämnet och just kring Telge Energis varumärkesbyggande. Detta kan ha påverkat uppsatsens

---

<sup>45</sup> Annika Lantz (2007)

<sup>46</sup> Ibid

framställning på ett eller annat sätt och dessutom att en av oss varit anställd på företaget kan ha förstärkt dessa förutfattade meningar omedvetet. Därför har vi försökt kontrollera detta genom hela arbetsförloppet genom att utgå från teoretisk referensram och empirisk data så mycket vi kunnat, samt jobbat för så hög grad av objektivitet som möjligt. Enligt Bergström är en objektiv person någon som är fri från både sina egna men även från samhällets värderingar.<sup>47</sup> Detta innebär att vi styrt uppsatsen på ett ofrivilligt sätt eftersom det är oundvikligt att vara fri från värderingar, vare sig sina egna eller samhällets. Men vi hoppas att det faktum att vi varit två personer under arbetsprocessen kan ha underlättat objektiviteten. Dessutom framgår all nedskrivna information från intervjuerna i empirin, vilket ger läsaren en möjlighet att själv tolka datan och om möjligt uppnå en högre objektivitet.

### 3.5 Metodproblem

Ett problem som uppstått under denna studie, förutom att vi inte kunnat vara fullständigt objektiva är att vi inte haft tillräckligt med tid för att uppnå all kunskap om och full förståelse för ämnet varumärkesbyggande. Vi tror att vi hade kunnat bli mer objektiva, förstående och kunniga inom ämnet om vi hade haft mer tid för att läsa och forska kring ämnet i fråga. Samtidigt är uppsatsens syfte främst att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande, vilket mildrar detta metodproblem i form av brist på tid. Trots allt tror vi dessutom att mer tid hade underlättat för oss att uppnå bättre formuleringar och förklaringar, samt undvika eventuella slarv- och tolkningsfel såväl i uppsatstexten som i intervjufrågorna.

Ett annat problem vad gäller metod är svårigheterna med att skapa identiska djupintervjuer och resultat som i denna uppsats på nytt. Skälet till detta är att omständigheterna och förutsättningarna för djupintervjuerna i denna uppsats kan förändras över tid med avseende på exempelvis anställning för respondenterna, men även respondenternas åsikter och minne.

Problem med representativiteten av företaget är inte heller att förbise, då vi endast intervjuat fyra anställda. Vi kan inte vara fullständigt säkra på att respondenterna representerar hela

---

<sup>47</sup> Lars Bergström, s. 51 (1972)

företaget. Självklarheten att kvalitativa ansatser genom exempelvis djupintervjuer är tidskrävande, innebär ett problem i form av att vi inte fått mer tid tillgodo.

Den kvalitativa ansatsen har inneburit att vi som undersökare har fått ta emot mycket information under en kort tid, vilket kan öka riskerna med att uppfatta och tolka delar av informationen felaktigt eller vinklat. Omfattningen av det material vi erhållit kan försvåra förmågan att få en rättvis och korrekt överblick över ämnet i förhållande till syftet för uppsatsen.

### 3.6 Reliabilitet och validitet

*Denna rubrik avser att förklara reliabiliteten i vår data, om den är tillförlitlig samt validiteten, om vår data är relevant för uppsatsens syfte.*

Enligt Kvale innebär validitet giltighet i det undersökningen resulterar i, och om det svarar på undersökningens syfte. Validitet syftar på att visa i vilken grad studiens resultat stämmer överens med verkligheten. Reliabiliteten visar på studiens tillförlitlighet vad gäller tillvägagångssätt metodmässigt samt att resultatet ska bli detsamma oberoende av vem och när studien utförs. Både validitet och reliabilitet hänger ihop, vilket innebär att när den ena höjs så höjs automatiskt den andra och tvärtom.<sup>48</sup>

Vi anser att vi har en god reliabilitet eftersom vi har samlat in primärdata genom djupintervjuer av företagsledningen på Telge Energi. Det betyder att företagsledningen är de respondenter som skulle kunna ge ett tillförlitligt material mer än någon annan om företagets varumärkesbyggande. Dessutom har i princip all information från respondenterna presenterats i uppsatsens empiri.

För att uppsatsen ska ha en så god validitet som möjligt har som tidigare nämnts en teoretisk referensram legat till grund för utformning av intervjufrågor som sedan har lett till en empiri.

---

<sup>48</sup> Steinar Kvale (1997)

Alltså har operationaliseringen av den teoretiska referensramen bidragit till en hög validitet i uppsatsen i och med den starka kopplingen.

### 3.7 Källkritik

Källkritik mot primärdatat i form av djupintervjuer skulle kunna beröra till vilken grad företagsledningen på Telge Energi ger sanna svar. Under intervjuerna fick vi inget intryck av att respondenterna hade för avsikt att gå till överdrift med något eller göra reklam för företaget och dess varumärkesbyggande mer än nödvändigt. Respondenterna gav utförliga svar på intervjufrågorna och de upplevdes anstränga sig för att ge en ökad förståelse för företagets varumärkesbyggande inom ramarna för vår teoretiska referensram.

Källkritik mot sekundärdata är inte heller negativ med tanke på att vi använt framstående författare och akademiska tidskrifter inom ämnet marknadsföring och framför allt varumärkesbyggande.

## 4. Empiri och analys

*I den här delen av studien jämförs resultatet av djupintervjuerna med den teoretiska referensramen.*

### 4.1 Measuring Brand Equity

David Aaker intresserar sig i sin artikel bland annat för anledningarna till och förändringarna av ett varumärkes styrka, samt för hur företag benchmarkar för bättre mätning av sitt varumärke. Han klargör att benchmarking är vanligt för ett företag vid kostnadsförbättringsprogram och att en användbar benchmarking-strategi i samband med varumärkesbyggande vore att benchmarka mot andra varumärken med likartade positioneringsstrategier. Vd:n för Telge Energi menar att det kan vara nyttigt att benchmarka mot konkurrenter i andra branscher som exempelvis telebolag och tävla om kundernas uppmärksamhet. Det kan med andra ord vara lönsamt att titta på vilka som är bäst i andra branscher och kopiera deras strategier för att bättre lyckas med sitt varumärkesbyggande, hävdar respondenten.

Samtidigt hävdar vd:n att det är nyttigt för ett företag att inbjuda så mycket kritik som möjligt i sitt varumärkesbyggande. Anledningen till detta är att det enligt vd:n leder till att företaget ständigt måste ”stå på tå” och prestera. Vd:n exemplifierar detta med Telge Energi och dess enligt respondenten tuffa och duktiga granskare Södertäljes lokaltidning. Tidningen bidrog till att företaget kände en ständig press och tvång till att prestera. Respondenten går över till att nämna kärnvärdena modig, enkel, personlig och öppen och framhäver vidare att kärnvärdet *öppen* passar in i detta sammanhang då lokaltidningen ofta kräver att Telge Energi ska visa sina tankegångar.

Telge Energis strategier vid uppbyggnaden av varumärket uppvisar en god överensstämmelse med Aakers beskrivning av hur ett företag bör balansera varumärkesvärde och finansiering, vilket är i linje med företagets vision om att förena samhällsnytta med affärer. Samhällsnyttan står för en stor del av varumärkesvärdet, och affärer förknippas med finansiering i mycket stor omfattning.

Aaker fastställer att mätningar av brand equity ska reflektera varumärkets värdetillgång och menar att företaget ska lägga fokus på hållbara fördelar som inte går att kopiera av konkurrenterna. Marknadschefen anser att lojaliteten är en stark och hållbar fördel gentemot konkurrenterna vad gäller att skapa ett starkt varumärke. Samtidigt anser författarna till denna uppsats att alla företag kan skapa lojalitet, men för att det ska vara en hållbar fördel som inte går att kopiera av konkurrenterna bör det vara en mycket stark lojal kundbas. Med detta menas att lojalitet inte kan vara en hållbar fördel i all evighet och för att konkurrenterna inte ska kunna kopiera måste Telge Energi alltid ligga steget före och upprätthålla en stark lojal kundbas för att det ska vara en hållbar fördel på lång sikt.

Enligt Aaker är lojalitet varumärkeskärnan, som bygger upp ett inträdeshinder, tillåter högre pris, är skydd mot priskonkurrens, samt ger tid för att ge svar på konkurrenters innovationer. Marknadschefen hävdar att Telge Energi ständigt haft som mål att öka lojaliteten under uppbyggnaden av sitt gröna varumärke och än idag vill öka lojaliteten, men poängterar att företaget ändå har en stark och lojal kundbas. Marknadschefen anser att det aldrig skadar att bli bättre. En av huvudstrategierna är då att försöka förhindra att befintliga kunder försvinner eftersom användningen av befintlig kundstock är en viktig del av ett varumärkesbyggande. För att bekräfta befintliga kunder visa att de uppskattas ger Telge Energi årliga gåvor.

Pristillägg och varumärkesanvändning är en del av upplevd kvalitet som Aaker anser är nyckeldimensionen inom ett varumärke. Det mäts gentemot konkurrenterna genom att se på vem som har bäst, sämst, konsekvent, inkonsekvent, underlägsen och överlägsen kvalitet. Dessa jämförelser kring upplevd kvalitet är enligt marknadschefen självklara och görs naturligt i det dagliga arbetet, däremot förklarar han inte detaljerat vilka variabler som ligger till grund för och ingår i undersökningen. Ovannämnda variabler kan Telge Energi se över mer tydligt för att tillämpa dessa i sina undersökningar. Aaker hävdar att den bästa mätningmetoden för brand equity är pristillägg, men att ett företag bör ha flera metoder samtidigt i en konkurrenspräglad bransch. Därför fokuserar Telge Energi enligt marknadschefen inte enbart på pristillägg, utan på att hålla ett löfte om en renare värld, utgå från kunden och göra det bättre för dem att göra ett renare inköp som hjälper till att bevara och förbättra miljön för ett hållbart samhälle. Det ger i sin tur bättre förutsättningar för pristillägg.

Aaker tar även upp nyckelassociationerna till ett varumärke och nämner främst varumärkespersonlighet som en viktig grund då det gäller att se företaget som en person. Marknadschefen tydliggör att Telge Energis personlighet ska upplevas som passionerad uppstickare, ifrågasättande, proaktiv, kunnig och schysst. Vidare lägger Aaker även till att varumärkespersonligheten kan kopplas till självexpressiva och känslomässiga fördelar, differentieringar, samt ligga som grund för relationer mellan kund och varumärke. Marknadschefen som respondent menar att konsumenten lättare kan värja sig från rationella argument vid val av elbolag, men anser att genom att Telge Energi gör det emotionellt, med värme och humor blir det avgörande. Försäljningschefen tänker att när kunden väl har den känslomässiga bindningen till varumärket kan rationella argument senare läggas fram.

En annan sida av varumärkesassociationer som Aaker tar upp är de som ser varumärket som en organisation och lägger vikten på organisationen bakom varumärket. Mer detaljerat visa att företaget inte bara representerar produkter eller service, vilket kan kopplas till det faktum att Telge Energi inte bara intresserar sig för att leverera el. Till att börja med är det inte bara el företaget fokuserar på, utan helt ren el från vind och vatten, vilket är en stor skillnad.

Försäljningschefen hävdar att Telge Energi inte är emot kärnkraften, för det kan världen inte klara sig utan, men företaget är för förnyelsebar el. Marknadschefen poängterar även att företaget vill hjälpa människor att utvärdera sitt elbolag och sätta begreppet ren el i deras medvetande. I en tråkig och mossig kategori hävdar marknadschefen vidare att företaget inte väljer att problematisera miljöaspekten och påstår att Telge Energi inte hamnar i någon naturromantik.

Detta kan ha att göra med Aakers definition på vad differentiering vid varumärkesassociationer går ut på. Aaker hävdar att det handlar om att ha omsorg för kunderna, vilket marknadschefen för Telge Energi starkt betonar, men även vara innovativa, sträva efter hög kvalitet, vara framgångsrika, ha synlighet, vara riktad mot samhället och vara en global aktör. Nästan alla dessa punkter har Telge Energi berört och fortsätter att ha visioner och mål för att utveckla i mycket större skala. Synlighet är något som företaget kan utveckla i och med att samtliga respondenter inte nämner detta som en självklarhet i det dagliga arbetet utan nämnde det endast i förbifart vid tal om övergången till ren el. Då la Telge Energi särskild kraft på att synas i TV och i ett flertal andra mediekkanaler.

Aaker skiljer på att vara innovativt orienterade och att ha innovativa produkter. Innovativ orientering är mer långsiktigt och att ha innovativa produkter är mer kopplat till aktuella produkter. Telge Energi passar in i båda kategorierna, men mer i att ha innovativa produkter eftersom att företaget var först på marknaden med att leverera helt ren el. Elbolaget vill vara innovativt orienterade då de diskuterar eventuell tillökning av el typ, närmare bestämt från solenergi. Det finns enligt marknadschefen idéer och planer på detta, men enligt försäljningschefen är dessa planer inte riktigt igång ännu. Med författarnas synvinkel på detta krävs det att dessa planer också verkställs på något sätt för att företaget skall vara innovativt orienterat.

Marknadschefen förklarar att Telge Energi kommit långt och byggt upp ett bra värde för varumärket, eftersom värdet ska vara starkt i förhållande till konkurrenterna i denna bransch. Det är inte lätt för en elkonsument att välja elbolag smart eftersom de flesta tror att alla företag säljer en och samma el men till olika priser, påstår marknadschefen. Därför är värdet en av de viktigaste delarna vid varumärkesbyggande för att konsumenten ska välja just oss, menar marknadschefen. Marknadschefen anser att Telge Energi ständigt arbetar med hjälp av kärnvärdena öppen, enkel, personlig och modig för att på ett okomplicerat sätt skapa ett starkt varumärke på en högre kommunikativ nivå för att nå målgruppen. Aaker bekräftar marknadschefens ord genom att påstå att utan ett produktvärde för varumärket blir det sårbart för konkurrenterna i en marknad. Aaker tillägger att detta värde går att mäta genom att undersöka om varumärket erbjuder bra värde för pengarna och om konsumenterna har en anledning att köpa varumärkets produkter istället för konkurrenternas. Försäljningschefen ger även bekräftelse på att Telge Energi har en extern marknadsföringsbyrå som gör sådana undersökningar åt företaget och åter igen hävdar marknadschefen att sådana undersökningar är en viktig del av det dagliga arbetet med varumärkesbyggande.



## 4.2 Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity

Författaren till *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity* vill klargöra att varumärkesbyggande inte bara är en marknadsföringsaktivitet, utan måste integreras fullständigt inom hela organisationen för att uppnå effektivt varumärkesbyggande. Försäljningschefen på Telge Energi förklarar att alla anställda involveras i företagets varumärkesbyggande genom att kontinuerligt se till att det görs platsbyten mellan de anställda. Mer ingående nämner försäljningschefen att varje ny anställd i organisationen ska sitta bredvid starka kulturbärare för att få in den nya personen i företagets tänkande kring varumärkesbyggande. Marknadschefen berättar att varumärkesbyggande integreras i den interna kommunikationen bland annat genom att på avdelningsnivå prata mycket om företagets värderingar och visioner. Vidare berättar marknadschefen även att orden "tillsammans" och "förena" präglar alla möten med anställda. Dessa ord ledde respondenten in på att säga att Telge Energi är ett kollektivistiskt företag.

Vidare talar marknadschefen om hur viktigt det är att visionen är stark, vilket är bland det viktigaste vid varumärkesbyggande. Uppdraget måste vara tydligt tillsammans med ett fåtal klara kärnvärden som ska karaktärisera företaget. En annan viktig del enligt marknadschefen för att bygga upp ett starkt varumärke är att ge ett löfte och hålla det. Vd:n menar att ett starkt varumärke kan ta högre betalt och detta uppnås enligt marknadschefen genom att öka lojaliteten.

Försäljningschefen som respondent tycker också att *tro* och *kärnvärden* är bland de viktigaste ingredienserna vid varumärkesbyggande. Ett av kärnvärdena som är *enkel* ska enligt marknadschefen känneteckna företaget från varumärkesplattform till värderingsstyrda ledare och organisation. Försäljningschefen tillägger även att det är viktigt att medarbetarna vägleds av detta kärnvärde, givet självklart att kommunikationen vilar på detta och ligger i linje med dessa visioner och karaktäristika. Med stöd av vd:n säger marknadschefen även att kommunikationen hos alla medarbetare ska förankras i varumärket och alla kärnvärdena. Dessa kärnvärden kan ses som ett medel för att varumärkesbyggande ska integreras helt och hållet inom hela företaget.

Med tanke på att artikelns teori säger att en effektiv kommunikation är obligatorisk och i vissa fall till och med är viktigare än varumärket i sig är marknadschefens ord i samma linje med artikelns författare. Artikeln definierar ytterligare att ett starkt varumärke utnyttjar tillgängliga kommunikationskanaler för att nå sina kunder, leverantörer och samarbetspartners. Detta bekräftar respondenten att Telge Energi gör och leds in på att prata om hur hemsidan är utformad. Detta kan kopplas till att författaren klargör att företaget kan komma långt med en väl utformad hemsida, samt utnyttjar de möjligheter som internet erbjuder.

Allomfattande hävdar författaren i sina sammantagna teorier att om målgruppen bearbetar budskapet på passande sätt, är *konsekvens*, *klarhet* och *relevans* de rätta ledorden vid varumärkesbyggande. Marknadschefen nämner som författaren bland annat ordet *konsekvens* som ledord i frågan om hur Telge Energi lyckats bli framröstade till Sveriges grönaste elbolag. Ett annat ord marknadschefen nämner är *uthållighet*. Det skulle kunna vara ett annat ord för tålamod som författaren gärna framhäver i sin artikel eftersom framgångsrika företag inte kan byggas på en dag och bör därför vara ett långsiktigt mål. Alla ofördröjligen framgångar ska enligt författaren ses som en bonus.

Största anledningen, enligt respondenten, till att Telge Energi lyckats röstas fram till Sveriges grönaste varumärke ett antal år i rad är att företaget helt enkelt började leverera ursprungsmärkt el från vind och vatten, som är förnyelsebara energikällor.

*Ställningstagande*, *positionering*, *kommunikation* och *bemötande* är andra ord, förutom kärnvärdena, som marknadschefen tycker ger prägel åt Telge Energis varumärkesbyggande. Marknadschefen hävdar att de ville ta plats i kundernas hjärna med annat än pris och ställde sig frågor som: "Vilken bransch är vi i?" och "Vilken position ska vi ta?". Företaget bestämde att de ville bli det grönaste bolaget och definiera en position som de ska förtjäna utan att ta någon annans position, så som Volvo förtjänat ordet *säkerhet*. Vd:n lägger till fler nyckelord i framgångsreceptet för lyckat varumärkesbyggande; *annorlunda*, *verklig* och *ej påhittad kundnytta*, *unikitet* att *ha koll på konkurrenterna och omvärlden* och *utgå från kunden*. Däremot är inte ledorden *klarhet* och *relevans* från aktuell teori lika framträdande i respondenternas yttranden eller i Telge Energis kärnvärden *personlig*, *enkel*, *modig* och *öppen*. Samtidigt är *enkel* nära besläktad synonym till *klar* och därmed naturligtvis *klarhet*.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> <http://www.synonymer.se/?query=enkel&SOK.x=0&SOK.y=0>, 2011-05-18

Enligt artikeln är det bra om företag genomför mätningar av företagets prestationer genom kvalitativa och kvantitativa undersökningar för att få mer kunskap om sin produktkvalitet och marknadsandelar. Vd:n hävdar att Telge Energi gör löpande undersökningar både vetenskapligt och externt för att bedöma effekterna av sina marknadsföringskampanjer. En av dessa är bland annat svenskkvalitetsindex. Marknadschefen tillägger att det utförs branschmässiga mätningar varje dag och även att Telge Energi i dagens läge ligger riktigt högt upp.

Författaren skriver även att företag bör se varumärkets utveckling som oändlig, upprätthålla varumärkesdifferentiering och granska marknads utveckling för att kunna agera strategiskt därefter. Samtliga respondenter ger intrycket av att veta vilka attribut som bör vara konstanta och de som bör modifieras i och med att kärnvärdena föddes med Telge Energi och har varit mer eller mindre konstanta fram till idag, samt modifierat sitt utbud för att upprätthålla varumärkesdifferentiering. Granskningen av marknaden är självklar enligt respondenterna då bland annat marknadschefen bekräftar att ständiga mätningar görs. Det skrivs även i artikeln att det är betydande för varumärkesbyggande att genomföra forskning för att identifiera egenskaper som är de mest attraktiva för kunderna och deras uppfattning av varumärket. Både marknadschefen och försäljningschefen har talat om att företagsledningen diskuterar utveckling av utbudet i form av solkraft, förutom vind och vatten. Det anses av författarna till denna uppsats att denna utbudsutveckling som Telge Energi talar om bör träda i kraft snarast möjligt i och med att teorin förespråkar att företag ska upprätthålla varumärkesdifferentiering. Satsningen på ren el vid ompositioneringen som skedde för flera år sedan kan göra att konkurrenterna kan komma ikapp med sina egna nysatsningar. Därför är det viktigt att Telge Energi utvecklar utbudet av solenergi för att behålla sitt försprång gentemot konkurrenterna i elbranschen. Vd-assistenten upplyser om att det är bra att anpassa sig till miljön, såsom Telge Energi tagit tillvara att både befintliga och potentiella kunder fokuserar mer på miljö nuförtiden.

I artikeln hävdas det att smarta företag visar sin uppskattning genom till exempel andelsmöjligheter, vilket bättrar på moral, motivation och garanterar positiv inställning till varumärkesförslag, samt förstärker organisatoriska värden. Förutom att detta kan vara bra internt inom organisationen Telge Energi, så kan det enligt författarna till denna uppsats även vara till fördel gentemot kunderna på ett liknande sätt. Telge Energi arbetar enligt

marknadschefen sedan en tid tillbaka med att kunder kan köpa och få ta del av fondandelar och tillsammans få äga ett vindkraftverk. Senast fick företaget ihop kunder som köpte ett vindkraftverk tillsammans för cirka 40 miljoner kronor. Detta ökar inte bara lojaliteten hos kunderna, men även motiverar till samhällsnytta och förbättrar moral och inställning till varumärket.

Enligt författaren till den ovannämnda artikeln krävs det att alla anställda är i samma linje för att bli framgångsrika eftersom samtliga är varumärkesagenter inom organisationen och utanför. Därmed bör alla som står för företagets intressen vara involverade och utbildade för varje del av varumärkesstrategin. Detta följer Telge Energi, dock nämner marknadschefen att företaget behöver bli bättre än de är idag på att kommunicera varumärkesvisionen på daglig basis och att inte glömma bort vad det innebär genom exempel. Med exempel menar marknadschefen att tydliggöra och exemplifiera kärnvärdena, till exempel ge exempel på vad ordet "modig", som är ett av kärnvärdena, innebär.

Författaren berör även ordet teknologi i dessa sammanhang och betonar att det är viktigt i processer för varumärkesstrategi. Marknadschefen för Telge Energi berättar att dessa processer kontrolleras genom en undersökning kallad Nöjdmedarbetarindex (NMI).

Vidare betonas det i teorin att ett företag klart och tydligt måste fastställa en identitet, en strategi och en plan för genomförandet av varumärkesbyggandet. Detta gestaltas på Telge Energi genom att de anställda involveras, som vd:n förklarar, i företagets varumärkesbyggande på det viset att alla anställda och alla funktioner är i samma rum och jobbar så nära kunden som möjligt. Detta underlättar i sin tur att de anställda interagerar med varandra och jobbar mot samma varumärkesvision. En annan sak vd:n förklarar är att organisationen uppmuntrar synligheten i media som också är bra för den interna stoltheten.

Teorierna i *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity* talar även om att företagsledningen ska föregå med goda exempel, vilket övertygar de anställda. Då alla företagets aktiviteter formar varumärket är bland annat ledarskapsinvolvering mycket viktigt. Artikeln nämner vidare att det är nödvändigt att ha en vd som kontrollerar alla åtgärder för utveckling och genomförande av varumärkesstrategierna. Vd:n måste även följa upp och kontrollera kvaliteten och allt företaget presterar, samt styra och stödja företagsledningen för att varumärket ska utvecklas. Vid frågan: ”På vilket sätt är

vd:n inblandad i varumärkesarbetet?” berättade marknadschefen på Telge Energi att vd:n är ytterst ansvarig för varumärkesarbetet, men att vd:n sporrar marknadschefen lika mycket som marknadschefen sporrar vd:n.

Försäljningschefen förklarar på samma fråga att vd:n kräver att de anställda ska vara övertygade om företagets riktlinjer i varumärkesarbetet och att alla tror. Mer detaljerat ska vd:n, innan genomförandet av bytet till bara ren el, ha vänt sig till varje medlem av företagsledningen och frågat: "Tror du?". Styrningen av företagsledningen på detta sätt visar en tydlig ledarskapsinvolvering. Enligt försäljningschefen agerar vd:n som inspirationskälla och involverar de rätta personerna i organisationen som kan vara starka kulturbärare. Försäljningschefen förklarar mer utförligt att vd:n vägleder företagsledningen att hämta inspiration från sitt inre för att brinna för sitt arbete. Detta gör att resten av alla anställda i sin tur inspireras på samma sätt. Däremot anser författarna till denna studie att det inte framgår lika tydligt av respondenterna hur vd:n följer upp och kontrollerar företagets *alla* prestationer och *alla* åtgärder för utveckling av varumärket, utan samtliga ger uppfattningen av att vd:n fungerar mycket som inspiration och har nästan lika fria tyglar i arbetet med varumärket som de övriga högt uppsatta i företagsledningen. Det är även lätt att tolka respondenternas svar som att vd:n var mer inblandad i varumärkesarbetet vid övergången till ren el än vd:n varit efter ompositioneringen.

Artikeln nämner att prestation och belöning går hand i hand och att företagsledningen med vd:n och de anställda ska följa samma regler. Telge Energi är, enligt författarna till denna studie, utifrån intervjuerna ett gott exempel på detta. Med tanke på att samtliga anställda ska följa samma regler i form av främst visioner, kärnvärden och kommunikation, samt hämta sin inspiration från sitt inre leder detta till en belöning i egenskap av ett välutvecklat och starkt varumärke. Dessutom har vd-assistenten tillagt att alla anställda följer samma regler från allt som berör en faktura till hur elen levereras utan att behöva fråga en annan högre uppsatt anställd vid kontakt med kund, vilket visar på att kärnvärdena har ett starkt fäste i de anställdas mentalitet och dagliga rutiner på Telge Energi.

I uppbyggnaden av Telge Energis nuvarande varumärke var det viktigt enligt försäljningschefen att alla fångade upp positiva vibbar och ett av nyckelorden är *tro*. Vd-assistenten vill också betona att nyckeln är att tro på Telge Energi och kärnvärdena, som

Telge Energi var först med 1998. Utifrån aktuell teori är även detta ledarskapsinvolvering i mycket hög grad.

Försäljningschefen tydliggör varför det kan låta klyschigt att säga "att alla är med" i fråga om vad som är viktigast vid varumärkesbyggande. Försäljningschefen klargör att alla ska vara med på så sätt att hela ledningen är med och driver åt samma håll för att kunna föra budskapet vidare. En massiv kampanj till personalen var i full gång under uppbyggnaden av varumärket i och med ren el. Den egna personalen ska köpa och tro på alla strategier. Inte minst är det viktigt att ha en stark ledning hävdar respondenten, vilket kan appliceras på teorin om att ledningen ska föregå med gott exempel. Om ledningen är stark inspireras alla anställda att vara lika starka, menar försäljningschefen.

#### 4.3 Building brand identity in competitive markets: a conceptual model

Enligt Ghodeswar bör varumärkets värde, personlighet och identitet vara förenligt med budskapet eftersom detta utgör stommen för ett starkt varumärke som möjliggör för företaget att kunna positionera och förlänga varumärket, samt ha större påverkan på kundernas köpprocesser. Marknadschefen ger varken ett *ja* eller ett *nej* som svar på frågan om han tror att Telge Energi skulle fått samma positiva effekter av marknadsföringen om varumärket inte hade varit Telge Energi. Däremot klargör han starkt att marknadsföringen är en förlängning av det man står för och att det hänger ihop med att skapa en "snackis" och effekt kring visionen och allt som varumärket byggt upp. Budskapet som ska nå fram till befintliga och potentiella kunder genom reklam gör att påverkan över kundernas köpprocesser som Ghodeswar talar om underlättas.

Varumärkets värde, personlighet och identitet innebär självklart det varumärket står för, som förstärks och berättas av bland annat reklam, menar marknadschefen. Samtidigt vill marknadschefen poängtera att Telge Energi kan klara sig utan reklam då företaget har starka kulturbärare och kunder. Detta kan vara motiv till att företaget har självförtroende, lojala kunder och därmed ett starkt varumärke. Däremot vill marknadschefen även klargöra att reklam påskyndar processen med att förmedla och etablera Telge Energi på marknaden. Marknadschefen tillägger även att företaget gör en media satsning i TV cirka en gång per

kvartal, då de använder sig av humoristisk reklam för att tilltala målgruppen. Den kommunikativa målgruppen är en kvinna mellan 30-44 år med, enligt studier, större öppenhet, tillgänglighet och intresse för miljön och sådant som påverkar barnen och deras framtid.

Ghodeswar hävdar att de mest framgångsrika varumärkena förenar användningen av *points of parity* och *points of difference*. Han nämner bland annat att *points of difference* skapas för att uppnå ett försprång i förhållande till sina konkurrenter. Användandet av *points of difference* har Telge Energi onekligen använt sig av medvetet eller omedvetet eftersom vd:n hävdar att en av ingredienserna i framgångsreceptet är *annorlunda*. Försäljningschefen menar att företaget tidigare höll igång på en och samma ”motorväg” som konkurrenterna i elbranschen, men företaget insåg att Telge Energi ville differentiera sig från konkurrenterna och började därmed leverera helt ren el. Detta gav Telge Energi sitt försprång gentemot sina konkurrenter och visar på en *point of difference* från företagets sida.

Aaker talar i artikeln för att varumärkesidentiteten ska spegla affärsstrategin och företagets strävan efter att hålla sina löften. Marknadschefen beskriver att förutom att hålla sitt löfte för att bygga ett starkt varumärke och en stark relation till sina kunder, är det även viktigt att kärnvärdena speglar allt som Telge Energi står för och gör affärer kring. Kärnvärdena står för den största delen av företagets identitet i samband med att affärsstrategin utövas med dessa som grund. Vidare redogör Ghodeswar allmänt för att ett företag måste ha en genomgripande förståelse för kundernas beteende, för attribut för service eller för produkt och konkurrenter.

Enligt Aaker i Ghodeswars artikel, är ett varumärke särskiljande varor eller tjänster erbjudna av en eller flera personer och ska differentieras från konkurrenternas. Marknadsföringseffekter på ett varumärke kan antingen vara på konsumentnivå eller företagsnivå. Konsumentnivå gäller attityd, medvetenhet, image och kunskap och företagsnivå handlar om pris, marknadsandelar, intäkter och kassaflöde. Marknadschefen anger att både framgångar på företagsnivå och konsumentnivå till stor del berott på varumärket. Marknadschefen leds även in på att säga att Telge Energi har en målinriktad ledningskår och välfungerande prospektering, vilket innebär uppjagning av kunder intensivt. Framgångar på konsumentnivå har enligt respondenten berott på varumärket eftersom kommunikationen har varit lyckad. Det är enligt marknadschefen viktigt att synas.

Ghodeswar hävdar att ett framgångsrikt varumärke är en identifierbar produkt, tjänst, person eller plats som är upphöjt på ett sätt så att köparen eller användaren tolkar det som relevant och unikt mervärde som stämmer överens med dess behov. Det går att konstateras att Telge Energi uppnått detta i och med att de lämnat prisstrategin och använder sig av något mer givande i form av samhällsansvar, gott samvete och bra och helt ren el för att nå passande målgrupp. Författaren lägger till att sådana varumärken anpassar sig till sin omgivning på ett skickligt vis och överlever och till och med blomstrar trots konkurrens de möter. Likväl känner inte försäljningschefen att Telge Energi behövde, särskilt under 2008, anpassa sig till sin omgivning för att bli mer framgångsrika.

Aaker citeras i Ghodeswars artikel i vilken det nämns att för framgångsrikt varumärkesbyggande är nyckeln att förstå hur varumärkesidentiteten ska utvecklas, vad den står för, samt hur den på ett effektivt sätt ska uttryckas. Försäljningschefen bekräftar att kärnan för varumärkesidentiteten stod för samma sak innan som efter Telge Energi införde ren el och att företaget inte modifierade den i och med bytet. Vidare berättar respondenten att de är samma ”person” som innan, lika kaxiga och uppkäftiga med glimten i ögat. Försäljningschefen anser inte att varumärkesidentiteten har behövt utvecklas för att företaget ska bli mer framgångsrikt. Däremot har smärre förändringar endast handlat om en anpassning till en större koncern, Telge AB, vilket är oundvikligt, enligt respondenten.

Ghodeswar berättar i sin artikel att företag kan skapa sig företräde på marknaden genom att ha sammanhängande, särskiljande och relevant varumärkesidentitet. Försäljningschefen anser starkt att Telge Energis framgångar berott på att företaget haft sammanhängande, relevant och särskiljande varumärkesidentitet, samt att företaget alltid jobbat med alla. Författaren anser även att detta innebär att företaget kan ta högre priser och en stark och förståelig varumärkesidentitet kan ge mer förtroende från kunderna, samt leda till differentiering från konkurrenterna. Här kommer det faktum att företaget i princip haft samma kärnvärden sedan 1998 in som en väsentlig del av den starka varumärkesidentiteten. Inte minst att kärnvärdena är enkla och lätt tillämpningsbara för både anställda och kunder.

Ghodeswar betonar hur viktigt det är att företag anpassar sig efter sina kunders ändrade uppfattning. För att lyckas med sin kommunikationsstrategi måste företag alltså justera sina varumärken och utveckla innovativa metoder med jämna mellanrum för att på bästa sätt nå sin målgrupp. Förutom traditionella mediekanaler bör också innovativa kanaler sådana såsom



internet, utomhuskommunikation och sponsring även utnyttjas i minst lika hög grad. Marknadschefen för Telge Energi känner utan tvivel att de behövt utveckla innovativa metoder för att få uppmärksamhet av sin målgrupp i sitt arbete med uppbyggnaden av varumärket. Marknadschefen tillägger även att de behövt använda sig av mässor och den viktigaste satsningen har enligt honom varit digitalisering som gäller främst dygnet-runt tillgängligheten via Facebook, Twitter och bloggar om el med framför allt Anna i Amelia och ”fru Watt” på den egna hemsidan som svarar kunderna på olika el-frågor på ett vardagligt och begripligt ”el-språk”. Dessa metoder anser författarna till denna uppsats vara innovativa metoder i allra högsta grad, särskilt ”fru Watt”. Företaget har även behövt använda sig av personal som reser runt i hela Sverige och säljer ren el och det allra viktigaste under satsningen på ren el 2008 var helsidesannonser.

Enligt författaren för artikeln kan dessa metoder minimera effekter av konkurrens på ett företags varumärke. Nyckeln till framgång inom varumärkeskommunikation är därmed kreativ repetition av dessa och integrerad kommunikation och det anser marknadschefen att företaget lyckats med. Däremot anser marknadschefen inte att Telge Energi behövt utveckla innovativa metoder för att minimera påverkan av konkurrensen på varumärket från branschen i sitt arbete med uppbyggnaden av varumärket. Anledningen till marknadschefens bestämda svar är att det alltid går att köpa sådana kommunikationsmetoder. Vad han istället anser vara avgörande i förhållande till konkurrenterna är tillgänglig kundservice. Det vill säga att ge snabba och relevanta svar och därmed lägger marknadschefen tonvikten på att snabbhet och tillgänglighet betyder mycket för varumärket. Denna formulering och inte minst alla ovannämnda satsningar kan knytas an till Ghodeswars förklaring om att det är nödvändigt med en relation inom vilken användandet av känslor i reklam talar till både hjärtat och sinnet hos konsumenterna.

Marknadschefen anser definitivt att Telge Energi använt sig av kommunikationskanalerna (direkt marknadsföring, sales promotion, sponsring, intyg, PR, internet och integrerad varumärkeskommunikation) som författaren benämner för att positionera varumärket i medvetandet hos konsumenterna. Reklam använder sig företaget av en hel del, direkt reklam använder företaget i form av kundbrev och presenter för att bekräfta sina kunder, sales promotion används på befintliga kunder, sponsring används lite, intyg är bland annat diplomer, PR råder det en mycket stor användning av och likaså internet. Marknadschefen

bekräftar däremot att företaget behöver bli ännu bättre på integrerad varumärkeskommunikation.

Ghodeswar vill bemärkt framhäva bevakning av varumärke. Det bör enligt författaren ske regelbundet för att undvika för hög konkurrens, för att uppnå mål med varumärket och även för att mäta sin varumärkesstyrka. Marknadschefen bekräftar att även dessa variabler ingår i tester som genomförs nästan varje dag. Som författare till denna uppsats hade vår förståelse om Telge Energis varumärkesbyggande ökat om marknadschefen som respondent hade förklarat mer ingående och noggrant hur dessa tester görs. Likväl är huvudsaken att dessa tester verkligen genomförs och står högt på agendan för varumärkesbyggande hos företaget.

#### **4.4 Brand Orientation – A Strategy for Survival**

Varumärkesorientering och varumärkesstrategier är vägen till framgång enligt Urde då dessa verktyg hjälper att stärka organisationens fäste på marknaden. Enligt Urde är arbetet med varumärket och fokus på att upptäcka potentialen i det egna varumärket viktigare än att ha en differentierad produkt. Sedan finns det flera kriterier företag behöver följa för att anses vara varumärkesorienterade.

En av frågorna som ställdes till Telge Energis företagsledning var följande: *Hur starkt varumärkesfokus anser du att ni har inom bolaget?* Enligt respondenterna anser samtliga att Telge Energi har ett starkt varumärkesfokus och alltid har haft ett starkt varumärkesfokus redan från början då bolaget startades. Enligt försäljningschefen diskuteras hur varumärket ska förmedlas utåt dagligen, i exempelvis ledarskapet och när nyhetsbrev skall formuleras till kunderna.

Marknadschefen betonar starkt att Telge Energi är en gemensam enhet som försöker skapa relationer med kunder och medarbetare via bland annat mail och brev som speglar bolagets kärnvärden som är personlig, enkel, modig och öppen och som är varumärkets fyra byggstenar. Alla inom organisationen ska ha dessa kärnvärden som ledstjärna i allt de gör.

Analyseras ledningens enhetliga svar vidare om att Telge Energi alltid har haft ett starkt varumärkesfokus påstår Mats Urde att företag och organisationer som är varumärkesorienterade har stor potential att lyckas och bygga upp ett starkt varumärke.

Ett kriterium för att en organisation ska bli varumärkesorienterad är att varumärkesarbetet och de beslut som fattas kring detta skall prioriteras ända upp till ledningsnivå. Angående intervjufrågan om huruvida beslut och frågor som rör varumärket tas upp och fattas på ledningsnivå menar försäljningschefen att angelägenheter som rör varumärket är alla anställdas ansvar, inte enbart ledningens. Marknadschefen håller även med och tillägger att beslut och frågor som rör varumärket alltid står högt på agendan och prioriteras högt hos bolagets ledning. Sedan är det även viktigt att rätt personer med rätt kompetens har hand om arbetet kring varumärket, och hos Telge Energi är det marknadschefen som har det yttersta ansvaret för arbetet kring varumärket. Mats Urde menar dock att det är viktigt att det finns kompetens kring varumärkesbyggande i företaget och att rätt personer involveras i arbetet med varumärket, därmed tyder det på att Telge Energi kan utvidga ansvarsområdet till fler kompetenta personer.

I modellen för att skapa en varumärkesorienterad organisation gäller det även att en organisation har en varumärkesvision som alla parter ska leva efter. På frågan: *Hur ser varumärkesvisionen ut? Hur arbetar ni för att nå visionen?* Är ledningens svar enhetligt och menar att organisationens vision är en renare värld i kombination med rena affärer. Marknadschefen menar även att visionen är att kombinera affärer och samhällsnytta, vilket långsiktigt ska bidra till att förändra världsbilden och få människor att köpa ren el som har minimal påverkan på samhället.

För att säkerställa att arbetet sker mot rätt riktning för att uppnå visionen inom bolaget, vägs varje dags arbete mot Telge Energis vision för att på så vis behålla rätt kurs. Detta svar tyder på att Telge Energi har en varumärkesvision.

Däremot är det inte tillräckligt att enbart ha en varumärkesvision, utan organisationen måste dessutom ha en varumärkesstrategi för att anses vara varumärkesorienterad. När det gäller frågan: *Hur ser er varumärkesstrategi ut?* Betonar försäljningschefen starkt och tydligt att det är företagets kärnvärden som vägleder hela organisationen tillsammans med visionen att kombinera affärsnytta och samhällsansvar. Telge Energis vd håller med om att det är en

varumärkesplattform med kärnvärden samt att alltid utgå från kunden och skapa kundnytta som är företagets strategi.

I en varumärkesorienterad organisation görs det ständiga försök att stärka samt skapa ett starkt varumärke via marknadsföringsaktiviteter, enligt Urde. Enligt Telge Energis vd var ett av stegen för att ompositionera bolaget till att bli ett ledande grönt varumärke, att lista ut hur företaget kan skapa kundnytta på kort och lång sikt. Ett annat steg var att differentiera sig i en bransch där det är svårt att differentiera sig, för att sedan utveckla enkla och kommunicerbara erbjudanden till omgivningen och tredje steget var att satsa hårt på annonserings- och tv-kampanjer för att bygga upp ett grönt varumärke.

De marknadsföringsaktiviteter som används i dagsläget för att stärka varumärket hos Telge Energi är främst tv-reklam, som är den största kanalen och har syftet att stärka kommunikationen med kunder, enligt försäljningschefen. Även att företaget finns på Facebook och har en hemsida med viktig information till kunderna är också viktigt. Enligt marknadschefen har företaget tidigare utnyttjat radio, annonser – men satsar nu mer på tv-reklam ungefär en gång per kvartal.

Ett annat kriterium som en organisation måste uppfylla för att bli varumärkesorienterad är att kommunicera mervärdet för kunderna samt fördelarna med varumärket. Marknadschefen tycker att det är klokt att använda många kanaler, inte enbart tv-reklam. Hemsidan och digitala medier som exempelvis Facebook är väldigt viktigt, men att ha hög tillgänglighet på telefonen när kunder och potentiella kunder ringer in är livsviktigt med tanke på att varumärket förmedlas till kunden direkt via telefonen. Telge Energi har en tillgänglighet för befintliga och potentiella kunder per telefon på 90-95%, vilket innebär att en stor del av förmedlingen av varumärket sker per telefon, enligt marknadschefen. Utöver detta spelar nyhetsbrev som skickas ut till kunderna en viktig roll. Genom att låta kunderna och medarbetarna vara starka varumärkesambassadörer förlitar sig Telge Energi starkt på sina anställda och sina kunder.

För att öka lojaliteten till organisationen från konsumenterna och målgruppen anser Urde att detta bäst görs via positiva erfarenheter och positiva upplevelser för att på detta vis stärka varumärket. Enligt försäljningschefen gäller det att skapa positiva erfarenheter i alla möjliga interaktioner med kunderna och marknaden. Det vill säga allt från bemötandet i

försäljningsögonblicket till muntliga, skriftliga och digitala sammanhang. Marknadschefen lägger till att man skapar positiva erfarenheter av varumärket hos kunden genom att vara proaktiv och att exempelvis skicka nyhetsbrev till kunder och journalister med upplysande information om hur elmarknaden ser ut och tips för hur konsumenterna ska agera.

## 4.5 Brand leadership

Telge Energi har gått från att vara ett bolag som använder sig av prisstrategi för att locka till sig kunder till att lämna denna strategi för att anamma en grön profil som ska attrahera konsumenter. Enligt David Aaker och Erich Joachimsthalers modell, för att skapa ett ledande varumärke beskriver författarna olika processer och svårigheter som organisationer måste bekämpa för att skapa ett framgångsrikt och ledande varumärke.

Enligt marknadschefen och försäljningschefen fanns det inga stora svårigheter vid ompositioneringen och för att skapa ett grönt varumärke. Enligt vd:n var de värderingar och kärnvärden som företaget anammat till stor hjälp för att profilera sig som ett miljövänligt bolag. I och med att Telge Energi redan innan ompositioneringen var varumärkesorienterade och redan då satsade på att bygga upp en bra miljö för att utveckla varumärket och främja varumärkesarbetet, existerade det en god grund för att bygga upp ett starkt varumärke. Enligt Aaker och Joachimsthaler är en av svårigheterna för att bygga upp ett ledande varumärke faktumet att organisationer måste skapa en utvecklande och positiv miljö som gynnar varumärkesbyggandet inom organisationen.

Telge Energi har sedan bolaget startades arbetat med kärnvärden, på detta vis har dessa kärnvärden som bolaget formulerat fått bygga upp identiteten för varumärket för att kunna vägleda hela organisationen. Det är en svårighet för många organisationer att försöka se till att varumärket och dess innehåll är tydligt i så hög grad att det ska fungera som en ledstjärna för hela organisationen, enligt Aaker och Joachimsthaler.

Däremot är svårigheterna i dagsläget för Telge Energi med att förmedla varumärket till marknaden och kunderna ekonomin för marknadsföringskampanjerna. Enligt Aaker och Joachimsthaler är det nödvändigt att kontinuerligt skapa varumärkesbyggande aktiviteter samt agera via olika kanaler. Detta försöker Telge Energi tackla genom att vara kreativa och använda digital media.

## 4.6 CSR

Enligt den Europeiska Kommissionens definition av CSR är CSR aktiviteter som företag genomför frivilligt och som medverkar till ett ökat välbefinnande för samhället. Företag tar sitt ansvar för den sociala omgivningen samt miljön och kombinerar detta med företagets egna ekonomiska intressen. Inom ledningen för Telge Energi anser samtliga att CSR-aktiviteter är väldigt viktigt för organisationen och att det även står med i bolagets vision att kombinera samhällsnytta med affärsnytta. CSR verkar därmed vara en grundpelare i Telge Energis vision och marknadschefen informerar om att bolaget kontinuerligt donerar bidrag till naturskolor, att det finns mentorprogram samt att Telge Energi har drygt 200 ungdomar anställda som arbetar för att få fler att välja ren el. Arbetet med att hjälpa ungdomarna att få sin första anställning och komma in på arbetsmarknaden samt coacha dem anser marknadschefen är ett typiskt exempel på att kombinera affärsnytta med samhällsnytta.

Det finns fyra olika perspektiv som CSR studeras utifrån, men det perspektivet som stämmer bäst överens med Telge Energis CSR- arbete är det instrumentella perspektivet. Detta perspektiv berättar hur CSR kan öka företagets välbefinnande och framgång. Just som Telge Energi menar att bolaget förenar ekonomiska intressen med samhällsnytta påstår de instrumentella teorierna detsamma, men det är fortfarande det ekonomiska intresset som prioriteras i första hand, därefter kommer CSR i andra hand. Telge Energis marknadschef menar att affärsnyttan kommer före samhällsnyttan för att få verksamheten att gå runt. Den samhällsnytta som Telge Energi förenar med sina ekonomiska intressen måste vara till fördel för företaget och i annat fall är det ointressant. Ett tydligt exempel som visar att Telge Energi kombinerar affärsnytta med samhällsnytta är faktumet att företaget anställer ungdomar på den egna telemarketingavdelningen. Samtidigt som ungdomarna får jobb, genererar ungdomarnas arbete på telemarketingavdelningen fler avtal till Telge Energi.

Vad gäller påverkan av CSR på Telge Energi ger artikeln *Social role conceptions and CSR policy success* en beskrivning över hur CSR kan alstra en positiv image. Det faktum att Telge Energi har CSR i sin vision samt kontinuerligt utför samhällsnytta visar omgivningen att företaget agerar ansvarsfullt mot samhället och miljön. I artikeln *Social role conceptions and CSR policy success* utförs en undersökning om företag som försöker ta samhällsansvar och

bemöta de sociala krav som ställs gentemot företaget, har ett bättre anseende än företag som inte är socialt aktiva. Det visar sig att det finns ett samband mellan företag som utövar CSR och företagets rykte. Detta samband visar att företag som tar ett socialt ansvar samt är socialt aktiva har ett bättre rykte än företag som inte tar ett socialt ansvar. CSR-aktiviteterna som Telge Energi genomför bidrar därmed till att öka varumärkets styrka i och med att detta projicerar en positiv image av företaget till omgivningen vilket skapar ett positivt gensvar från konsumenterna och bra rykte som gynnar varumärket.

Telge Energi lämnade prisstrategin för flera år sedan för att satsa på att leverera miljövänlig el och bygga upp en grön profil, och CSR leder även till att konsumenter blir villiga att betala ett högre pris för varumärket på grund av den positiva känslan som CSR laddar varumärket med. Varumärkesarbetet med att bland annat integrera CSR-aktiviteter har resulterat i att de konsumenter som lockats till att bli kunder hos Telge Energi då bolaget attraherade till sig kunder genom att erbjuda låga elpriser har stannat kvar då företaget lämnade denna strategi.



## 5. Slutsatser

Syftet med vår uppsats var att få en ökad förståelse för hur Telge Energi har byggt upp sitt varumärke och lyfta fram viktiga faktorer i företagets varumärkesbyggande. De faktorer som har varit till hjälp för att bättre förstå hur Telge Energi har byggt upp sitt varumärke är först och främst att företaget i grunden har arbetat med ett fåtal kärnvärden som har fått genomsyra det dagliga arbetet samt en stark tro på den egna verksamheten. Bolaget var även först i sin bransch med att arbeta med kärnvärden, och dessa har fått bygga upp hela organisationen och varumärket.

Studien har bidragit till en ökad förståelse av hur Telge Energi har byggt upp sitt varumärke, och den största varumärkesstrategin som elbolaget har utnyttjat är att låta kärnvärdena vara själva varumärkesstrategin. Dessutom ingår i varumärkesstrategin att ständigt skapa kundnytta och sticka ut ur mängden, och därmed valde företaget med utgångspunkt i detta att börja leverera förnyelsebar el. Telge Energi har därmed valt att differentiera kundnyttan som företaget erbjuder, differentiera sig från övriga aktörer inom elbranschen och utveckla fördelar som inte konkurrenterna lätt kan imitera som exempelvis att satsa på att skapa lojalitet till varumärket.

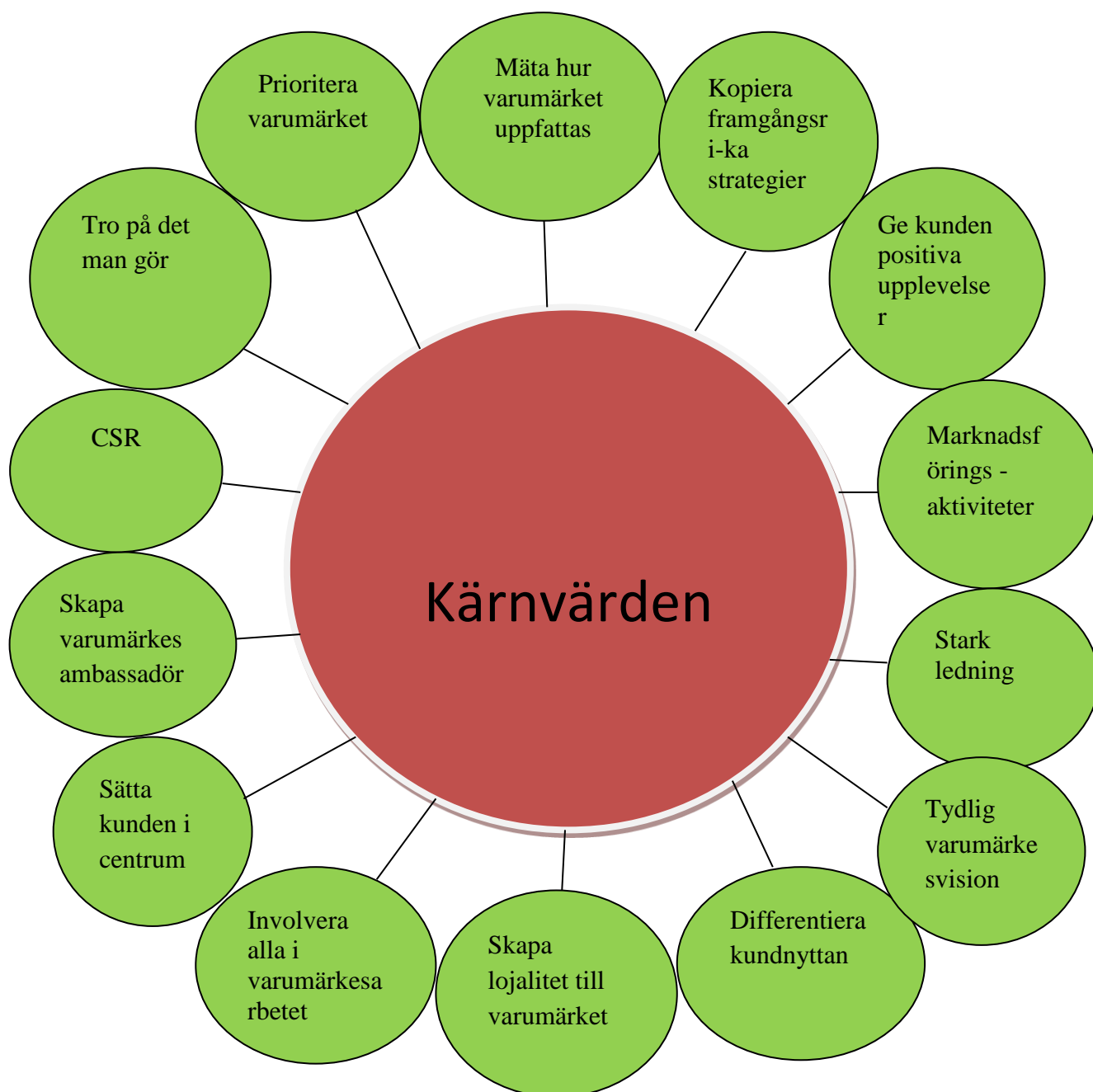
Andra faktorer som har varit viktiga i varumärkesbyggandet är att Telge Energi lagt vikt på att skapa en tydlig varumärkesvision som alla inom organisationen ska vara välbekanta med. Företaget anser att det är viktigt att alla inom organisationen är inblandade i varumärkesarbetet, och på så vis skapas det en enhetlig kraft som bygger upp ett starkt varumärke.

Telge Energi har även fokuserat på att skapa en stark ledning som ska inspirera alla medarbetare för att på så vis skapa starka kulturbärare inom organisationen som ska agera varumärkesambassadörer. Utöver detta, har Telge Energi satsat på marknadsföringsaktiviteter för att skapa ett starkt varumärke, tittat på företag i andra branscher för att kopiera framgångsrika strategier, prioriterat varumärkesarbetet och sedan diskuteras det på daglig basis hur varumärket ska integreras i det dagliga arbetet inom företaget. Telge Energi försöker även att kontinuerligt skapa positiva upplevelser för kunden av varumärket samt tillämpar CSR för att skapa en positiv bild av företaget som ska bidra till lojalitet mot varumärket. Företaget anlitar dessutom marknadsföringsbyråer som mäter hur varumärket uppfattas av konsumenterna för att på så vis bygga upp ett starkt varumärke.

Sammanfattningsvis går det att summera de faktorer och strategier som Telge Energi tillämpat för att bygga upp sitt varumärke och som ger en ökad kunskap kring hur Telge Energi har byggt upp sitt varumärke i nedanstående punkter:

- Skapa en stark ledning som inspirerar medarbetarna
- Inse vikten av hur viktiga medarbetarna är för att skapa ett starkt varumärke. Medarbetarna fungerar också som varumärkesambassadörer.
- Differentiera kundnyttan som företaget erbjuder och skapa lojalitet till varumärket. Differentiera företaget från konkurrenterna och utveckla fördelar som inte konkurrenterna lätt kan imitera – att satsa på att skapa lojalitet till varumärket är en stark hållbar fördel.
- Skapa tydlighet kring allt som har med varumärket att göra.
- Diskutera dagligen hur varumärket ska integreras i det dagliga arbetet och i ledarskapet.
- Prioritera varumärket samt utse individer som har huvudansvaret för varumärkesbyggandet, t. ex en marknadschef.
- Satsa på marknadsföringsaktiviteter för att skapa ett starkt varumärke. Utnyttja flera olika kommunikationskanaler. Använd kreativitet och digitala medier om pengarna är knappa för marknadsföringskampanjer.
- Skapa positiva upplevelser för kunden av varumärket.
- CSR skapar en positiv bild av företaget och lojalitet till varumärket.
- Benchmarka med andra företag i andra branscher och kopiera deras strategier.
- Anlita marknadsföringsbyråer som mäter hur varumärket uppfattas av konsumenterna.
- Det är viktigt att tro på den egna verksamheten!

För att lyfta fram de faktorer och strategier som har varit viktiga för varumärkesbyggandet hos Telge Energi har nedanstående modell skapats.



*Ovanstående modell illustrerar viktiga strategier och faktorer som Telge Energi har utnyttjat för att bygga upp sitt varumärke.*

Likväl finns det medel som Telge Energi inte tillämpar i dagsläget, men som företaget skulle kunna börja utnyttja för att stärka sitt varumärke. Följande är förslag på strategier och medel som Telge Energi kan utnyttja:

- Respondenterna bekräftar att Telge Energi har en stark lojal kundbas, men för att det ska vara en hållbar fördel på lång sikt, som Aaker betonar, anser vi att företaget alltid ska jobba på att ligga steget före för att upprätthålla denna fördel.
- Eftersom Aaker definierar upplevd kvalitet som en dimension inom brand equity och förklarar vilka jämförelser som görs skulle det ha varit intressant att veta hur Telge Energi tillämpar dessa jämförelser då marknadschefen endast bekräftar att dessa görs utan vidare förklaring eller beskrivning. Om det skulle vara fallet kan det vara en god idé för styrelsen att se över vilka variabler som ingår i denna undersökning.
- Aaker nämner synlighet som en del av differentiering vid varumärkesassociationer, vilket Telge Energi även kan stärka med sitt varumärkesbyggande då respondenterna inte ger intrycket av att det skulle vara något självklart idag. (2.1)
- För att Telge Energi ska vara innovativt orienterade bör företaget ha sina planer om eventuella innovationer, främst angående solenergin, verkställda på ett eller annat sätt. (2.1)
- Det är viktigt att genomföra forskning löpande om kundernas uppfattning och om vilka egenskaper som är mest tilltalande idag, som författaren från *Strategic Direction* starkt påpekar. (2.2)
- Ledorden *klarhet* och främst *relevans* från den andra teorin i den teoretiska referensramen är inte en del av Telge Energis kärnvärden. (2.2)
- Telge Energis utbudsutveckling och satsning på solenergi bör verkställas för att upprätthålla varumärkesdifferentiering och behålla ett försprång gentemot konkurrenterna. (2.2)
- Tester för bevakning av varumärket betonas av Ghodeswar, vilket var svårt att bedöma till vilken grad de särskiljer från variablerna i teorin eftersom respondenten inte hann tydliggöra hur de genomförs hos Telge. (2.3)
- Något som marknadschefen och Telge Energi är medvetna om är det faktum att den integrerade kommunikationen behöver förbättras inom företaget och framför allt sponsring är en kommunikationskanal som behöver utökas.

- Mats Urde menar att det är viktigt att det finns kompetens kring varumärkesbyggande i företaget och att rätt personer involveras i arbetet med varumärket, därmed tyder det på att Telge Energi kan utse flera kompetenta personer till att ha huvudansvaret för varumärkesarbetet. I dagsläget vilar huvudansvaret på marknadschefen.(2.4)

## 5.1. Förslag på vidare forskning

Denna studie har endast fokuserat på att få ökad förståelse för Telge Energis varumärkesbyggande och på att belysa viktiga faktorer i företagens väg mot en mer väletablerad organisation på elmarknaden. En del av David Aakers teori i artikeln *Managing brand equity* tyckte vi inte var relevant för vår studie och därmed föreslår vi den som en vidare forskning på vår uppsats. Det är en grundläggande del av brand equity som Aaker anser är viktig men ofta nedvärderad och kallas för varumärkesmedvetenhet. Den behandlar följande punkter:

- Recognition - om man hört talas om varumärket.
- Recall - om man minns varumärket.
- Top-of-Mind - att det är det första varumärket man kommer på.
- Brand Dominance - att det är det enda varumärket man kommer på.
- Brand Knowledge - att veta vad varumärket står för.
- Brand Opinion - att ha en åsikt om varumärket.

Ett annat förslag på en vidare forskning vore att undersöka Telge Energis strategier i dagligt arbete för att kartlägga om Telge Energi verkligen gör allt för att lyckas i sin bransch. Med detta menar vi att som forskare observera och granska anställdas direkta arbete med att företaget ska uppnå bra resultat och framgång. Då skulle dagliga och direkta strategier för att upprätthålla framgång för företaget kunna vara en central del av studiens syfte. Detta tycker vi är intressant eftersom vi som författare till denna uppsats, av främst tidsbrist som orsak, haft syftet att få ökad förståelse för företagens varumärkesbyggande och att lägga fram viktiga

faktorer som spelat stor roll i denna uppbyggnad. Därmed har vi haft en annan vinkling på studien.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Litteratur och artiklar

Aaker David A. och Joachimsthaler, Erich, *Brand Leadership*, Simon & Schuster UK LTD, 2009

Aaker David A., *Measuring brand equity Across Products and Markets*, California Management Review, 1996,  
<http://www2.ifes.com.br/webifes/conhecimento/Files/ADMINISTRA%C7%C3O%20FINAN%20CEIRA%20e%20CUSTOS/Avalia%E7%E3o%20de%20Intang%E9veis%20e%20Marcas/Artigos%20Internacionais/AAKER%20-%20Measuring%20Brand%20Equity.pdf>

Aaker, David A. och Briance Mascarenhas, *The need for strategic flexibility*, Journal of Business Strategy, 1984

Bergström, Lars, *Objektivitet*, Prisma, Stockholm, 1972

Beverland, Michael, *Creating value through brands: the ZESPRI kiwi fruit case*, British Food Journal , 2001

Brown, Tom J. and Peter A., Dacin, *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, The Journal of Marketing, 1997

Bryman, A. Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber AB, 2003

Calderon, Haydee, Cervera, Amparo, Molla, Alejandro, *Brand assessment: a key element of marketing strategy*, Journal of Product & Brand Management, 1997,  
<http://www.emeraldinsight.com.till.biblextern.sh.se/journals.htm?issn=1061-0421&volume=6&issue=5>

Cantista, Isabel, Rodriguez, Paula, Real, Elizabeth, Vitorino, Fransisco, *The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image*, 10th International Marketing Trends Congress, 2011, [http://www.marketing-trends-congress.com/2011\\_cp/Materiali/Paper/CSR/Rodrigues Real Vitorino Cantista.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/2011_cp/Materiali/Paper/CSR/Rodrigues%20Real%20Vitorino%20Cantista.pdf)

Carpenter, Gregory S., *Perceptual Position and Competitive Brand Strategy in a Two-Dimensional, Two-Brand Market*, 1989, <http://www.jstor.org.till.biblextern.sh.se/action/doBasicSearch?Query=%E2%80%A2%09Perceptual+Position+and+Competitive+Brand+Strategy+in+a+Two-Dimensional%2C+Two-Brand+Market&gw=jtx&acc=on&prq=Management+Science&Search=Search&hp=25&wc=on>

Docters, Robert G., *Brand Strategies: Branding: Shotgun or Rifle?*, Journal of Business Strategy, 1999

Doyle, Peter, *Building Successful Brands: the Strategic Options*, Journal of Product & Brand Management, 1992

Garriga, Elisabet och Melé, Domènec, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory*, Journal of Business Ethics, 2004

Ghodeswar, Bhimrao M, *Building brand identity in competitive markets: a conceptual model*, Journal of Product and Brand Management, Journal of Product & Brand Management, 2008, <http://www.emeraldinsight.com.till.biblextern.sh.se/journals.htm?issn=1061-0421&volume=17&issue=1&articleid=1714023&show=pdf>

Gössling, Tobias och Vocht, Chris, *Social role conceptions and CSR policy success*, Journal of Business Ethics, 2007

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per-Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, 2002

Kvale, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur, 1997



Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, Studentlitteratur AB, 2007

Strategic Direction, *Building and managing a successful brand with the three Cs: Consistency, clarity and conformity*, Strategic Direction, 2007

Urde, Mats, *Brand Orientation – A Strategy for Survival*, Mats Urde, Journal of Consumer Marketing, 1994

## 6.2 Elektroniska referenser

Asian Institute of Technology (AIT),

<http://www.asdu.ait.ac.th/newsandevents/NewsById.cfm?NewsID=4587>, 2011-04-20

bestseller.se, [http://www.bestseller.se/index.php?sida=bs\\_forelasare&fid=1&kat=1](http://www.bestseller.se/index.php?sida=bs_forelasare&fid=1&kat=1), 2011-04-20

CSR-modell, [http://www.delnorskeveritas.se/Binaries/CSR-glober-181px\\_tcm147-356117.gif](http://www.delnorskeveritas.se/Binaries/CSR-glober-181px_tcm147-356117.gif), 2011-05-01

ebSCOhost.com, <http://web.ebscohost.com.till.biblextern.sh.se/ehost/detail?sid=2c3e4495-3740-4477-bf3f-2bccf961ceaf%40sessionmgr112&vid=1&hid=110&bdata=JnNpdGU9ZW9hvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&jid=NGI>, 2011-04-20

Europeiska Kommissionens definition av CSR,

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm), 2011-05-01

JSTOR.org, <http://www.jstor.org.till.biblextern.sh.se/journals/01674544.html>, 2011-04-20

Kesterton, Michael, *Energy is the largest economic activity on Earth*, The Globe and Mail,

<http://www.theglobeandmail.com/life/facts-and-arguments/social-studies/energy-is-the-largest-economic-activity-on-earth/article1965751/>, 2011-03-02

mendeley.com, <http://www.mendeley.com/research/corporate-social-responsibility-theories-mapping-the-territory/>, 2011-04-20

prophet.com, : <http://www.prophet.com/about/leadership/aaker>, 2011-04-20

synonymer.se, <http://www.synonymer.se/?query=enkel>, 2011-05-18

Södertälje kommuns hemsida, <http://www.sodertalje.se/Nyhetsarkiv/Telge-Energi-ar-Sveriges-gronaste-energibolag--/>, 2011-05-15

Telgeenergi.se; <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Arskronika-2008-fran-Telge-Energi/>, 2011-03-02

Telge Energi, <http://www.telgeenergi.se/Privat/Om-oss/Pressrum/Press/Nyhetsbrev-fran-Telge-Energi-maj-2011/>, 2011-06-01

Varumärkespyramiden, Emerald,

[http://www.emeraldinsight.com/content\\_images/fig/0770110302003.png](http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0770110302003.png), 2011-04-11

Vattenfall, [http://www.vattenfall.se/sv/file/2009\\_rsredovisning\\_11934981.pdf](http://www.vattenfall.se/sv/file/2009_rsredovisning_11934981.pdf), 2011-06-01

### **6.3 Respondenter**

Johan Örnell, vd Telge Energi AB

Jan Molin, marknadschef Telge Energi AB

Eva Lendic Edlund, försäljningschef privatmarknad Telge Energi AB

Christina Trygg, vd-assistent Telge Energi AB

## 7. Bilagor

### Intervjufrågor

1. Hur starkt varumärkesfokus anser du att ni har inom bolaget?
2. Beslut och frågor som rör varumärket- tas de upp och fattas på ledningsnivå/ styrelsenivå?
3. Finns det någon avdelning avsedd enbart för arbete med varumärket?
4. Hur ser varumärkesvisionen ut? Hur arbetar ni för att nå visionen?
5. Hur ser er varumärkesstrategi ut?
6. Marknadsföringsaktiviteter för att stärka varumärket?
7. Hur försöker ni skapa positiva erfarenheter av ert varumärke hos konsumenterna?
8. Hur förmedlar ni ert varumärke till kunderna? Via hemsidan? Via DR? Övrigt?
9. På vilket sätt involverar ni era anställda i företagets VM-uppbyggnad? Hur ser den interna kommunikationen ut? Hur ser ni till att alla anställda arbetar mot samma varumärkesvision?
10. På vilket sätt är vd:n inblandad i varumärkesarbetet?
11. Hur har ni lyckats bli framröstade till Sveriges grönaste elbolag flera år i rad?
12. Vad anser du är viktigast vid varumärkesbyggande? Alltså viktigast för att skapa ett starkt varumärke? Vad/ vilka är de viktigaste komponenterna/byggstenarna?
13. Vilka ingredienser skapar ett starkt varumärke enligt er? Vilka ledord anser du att ni följer/följt i uppbyggnaden av ert gröna varumärke?
14. Tror du att Telge Energi hade fått samma positiva effekter av marknadsföringen om varumärket inte hade varit Telge Energi?
15. Har ni i ert arbete med uppbyggnaden av ert varumärke känt att ni behövt utveckla innovativa metoder för att få uppmärksamhet av er målgrupp? (T.ex. sponsrade evenemang, utomhus kommunikation, förutom traditionell media som tidningar och TV)
16. Har ni i ert arbete med uppbyggnaden av ert varumärke känt att ni behövt utveckla innovativa metoder för att minimera påverkan av konkurrensen från branschen? (T.ex.

sponsrade evenemang, utomhus kommunikation, förutom traditionell media som tidningar och TV)

17. Har framgångar på företagsnivå berott på varumärket? Har framgångar på konsumentnivå berott på varumärket?
18. Kommunikationskanalerna som används i stor utsträckning för att positionera varumärken i medvetandet hos konsumenterna är främst: reklam, direkt marknadsföring, sales promotion, sponsring, intyg, PR, Internet och integrerad varumärkeskommunikation. Stäm av med respondent om varenda en används.
  19. Skulle du säga att Telge Energi repeterar och varierar sig i användningen av dessa?
  20. Vad gör ni för att öka lojaliteten hos era kunder? Gåvor?
  21. Hur tar ni reda på om ert varumärke förmedlar det ni vill till omgivningen?  
Görs det några undersökningar av Telge Energi?
  22. Hur jobbar ni för att konsumenten eller köparen ska erhålla relevanta och unika mervärden som matchar deras behov som mest?
  23. Görs det några undersökningar av hur era marknadsföringsaktiviteter påverkar varumärket? Konsumentlojaliteten.
  24. Hur arbetar företaget med CSR? Sponsring?
  25. Hur arbetar Telge Energi för att skapa ett starkt varumärke? Vilka resurser utnyttjar ni?
  26. Tidigare levererade ni ”oren” el men bytte sedan riktning, hur har ni arbetat med varumärket för att lyckas bli uppfattade som Sveriges grönaste elbolag? Vilka strategier har företaget utnyttjat för att profilera sig som ett grönt bolag?
  27. Vilka svårigheter stötte ni på när ni bytte riktning från icke grönt bolag till ett grönt bolag?
  28. Vilka är svårigheterna i dagsläget med att förmedla erat varumärke?
  29. Hur väljer ni att tackla dessa svårigheter?
  30. Vilka tekniker tillämpar ni i marknadsföringen av varumärket?