

Sonja Sarasvuo
forskar och undervisar på institutionen för
marknadsföring vid Hanken. Skribenten disputerade
på Hanken i mars 2022, och denna artikel behandlar
teman i hennes avhandling "Coherence or diversity
in corporate identity? Varying perceptions of the
company as sources for corporate branding".



Nya vindar inom märkeshantering – hur finna balans mellan koherens och diversitet?

Forskning om märken betonar traditionellt principer av koherens och konsekvens i märkeshantering för att stärka budskap till olika intressenter. Å andra sidan anser allt fler det viktigt att beakta olika intressenters varierande uppfattningar. Hur kan märkesinnehavare finna en balans mellan märkeskoherens och märkesdiversitet?

Märkeshantering (eng. *branding*)¹⁾ som praxis har existerat länge, men nya utmaningar uppstår för märkesinnehavare kontinuerligt. Människor talar allt mer om märken på nätet, och via socialt engagemang byggs också nya uppfattningar (Geurin & Burch, 2017). Det kan krävas mycket resurser från märkesinnehavare för att hänga med i svängarna. Exempelvis har intressenters förväntningar för hållbar utveckling (Koch, 2020) och social jämlikhet (Ourahmoune et al., 2014) drivit företag att ta mer hänsyn till naturen och bevaka minoriteters intressen. Covid-19-pandemin har också tvingat märkesinnehavare att anpassa sina märken till förändringar i kunders beteende och prioriteter (Balis, 2021).

Märkesutmaningar varierar också från kontext till kontext, och märken kan representera så gott som vad som helst – ett företag eller en organisation, en produkt eller tjänst, en plats, ett evenemang, en person, en idé, eller något annat. Ju fler intressenter ett märke har, desto svårare kan det vara för märkesinnehavaren att känna till variation och förändring i märkesuppfattningar. Nivån av ett märkes internationalisering



BILD: PHOTOMORPHIC PTE.LTD.

och regionala utvidgning har också betydelse, eftersom uppfattningar kan skilja sig mellan kulturer, även inom ett och samma land eller inom samma region (Sarasvuo, 2021).

Märkesuppfattningar kan också skilja sig när man jämför en konsumentkontext, där kunder gör personliga köpbeslut, och en företagskontext, där företagskunder representerar sina företag och hanterar deras risker. I en kundkontext sägs det därför ibland att det är viktigare att relatera till kunders känslor, medan företag lättare övertygar sina kunder med fakta – en generalisering som inte heller behöver stämma i alla situationer (Leek & Christodoulides, 2012).

I vår föränderliga och nyanserade värld är det viktigt för märkesinnehavare att fråga sig: hur väl känner vi *våra* intressenter, och hur ändras deras uppfattningar och prioriteter över tiden? Hur behöver vi och våra budskap förändras för att navigera i dessa nya vindar?

Balansgång mellan koherens och diversitet

Märkesforskning betonar ofta två grundläggande principer för märkeshantering: märkeskoherens (eng. *brand coherence*) och märkeskonsekvens (eng. *brand consistency*). Med dessa principer kan marknadsförare undvika en så kallad 'vilda västern' av olika signaler som kan tänkas förvirra målgrupper. Det har ansetts fördelaktigt att presentera märken med en enhetlig röst och ett

enhetligt ansikte (Johansen & Andersen, 2012). Ofta vill företag bli associerade med någon differentieringsfaktor – en 'kärna' i verksamheten – som kan upprepas i sloganer och budskap via olika kanaler. Man tänker sig också att företagets identitet och framgång upprätthålls genom konsekventa budskap över tiden, trots att till exempel sociala, tekniska och etiska faktorer kan göra det nödvändigt att uppdatera märkesbudskapen då och då (Abratt & Mingione, 2017).

"Ofta vill företag bli associerade med någon differentieringsfaktor – en 'kärna' i verksamheten – som kan upprepas i sloganer och budskap via olika kanaler."

Principer av märkeskoherens och märkeskonsekvens kan synas i flera olika delar av märkeshantering, bland annat intern märkeshantering (eng. *internal branding*) som traditionellt bygger på idén att personalen ska representera företagets märke på ett enhetligt sätt (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021), samt märkesarkitektur (eng. *brand architecture*) där tidigare forskning har betonat att företag som hanterar flera olika märken bör sträva efter koherens bland de oli-

Några tankeställare för märkesinnehavare

1. Hur uppfattar våra intressenter märket?

Känner vi till hur våra intressenter uppfattar oss och våra märken? Vilken typs data samlar vi om till exempel kunders och anställdas uppfattningar, och hur använder vi data i våra beslut?

2. Hur förändras märket över tiden?

Hur förändras intressenters uppfattningar om märket över tiden och hurdana processer behöver vi sätta på plats för att vår märkeshantering ska utvecklas kontinuerligt?

3. Vilka identiteter förekommer i nätverket?

Vilka olika identiteter existerar i vårt nätverk, som till exempel olika professionella identiteter? Hur beaktas dessa identiteter i vår märkeskommunikation, värderingar och dagliga verksamhet?

4. Hur utvecklar vi märket tillsammans?

Hur kan vi samarbeta med olika intressenter för att utveckla märket tillsammans? Vilka delar av vår märkeshanteringsprocess kunde fler aktörer ta del av?

5. Vad är märkets roll i olika situationer?

Vilken roll spelar märket i vårt nätverk? Hur talar vi om märket i olika situationer och med olika intressenter? Tar vårt märke alltid samma form eller spelar det olika roller i olika situationer (t.ex. bland anställda, mellan olika kunder, i olika regioner).

6. Hur samspelar de olika märkena i märkesarkitekturen?

Om vi hanterar flera märken, hur samspelar de olika märkena? Vilka för- och nackdelar uppstår av att hantera en portfolio av märken, jämfört med ett paraplymärke? Uppstår det motstridigheter eller synergier mellan de olika märkena?

ka märkena i portfolion (Nguyen et al., 2018). I frågan om märkesarkitektur kan det också vara en kostnadsfråga, då det i vissa fall är mer kostnadseffektivt att upprätthålla ett märke istället för flera märken (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Forskare har ändå påpekat att en enhetlig märkesuppfattning bland olika grupper inte nödvändigtvis är realistisk (Balmer et al., 2016), och studier visar även hur märkesinnehavare inte alltid når en enhetlig märkesuppfattning bland olika intressenter (Kenyon et al., 2018; Roper &

Davies, 2007). Varje individ bygger upp sin egen uppfattning av ett företag baserat på sina unika erfarenheter och minnen (Rindell, 2013).

Eftersträvandet av märkeskoherens och -konsekvens kan också ha sina nackdelar. Hur kan olika intressenter relatera till märket om dess budskap är för enformigt och inte talar direkt till dem? För mycket märkeskoherens har exempelvis argumenterats leda till att anställda inte accepterar eller identifierar med märkesbudskapet (Sheikh & Lim, 2011). Å andra sidan har forskare

också funnit fördelar i att ge olika avdelningar i en organisation möjligheten att själva hantera sina egna märkesbudskap, eftersom det även kan stärka intressenters uppfattningar om organisationen som helhet (Leijerholt et al., 2019). Ett varierande märke över tid kan även tänkas väcka intresse och nyfikenhet bland kunder (Charters, 2009). Från detta perspektiv så kan man tänka sig att märket kan ha olika budskap och styrkor i olika situationer.

Summa summarum så har strävandet efter märkeskoherens varit en grundsten i märkeshantering, men det finns utrymme för nyans och en viss grad av märkesdiversitet. Min avhandling (Sarasvuo, 2022) diskuterar balansgången mellan koherens och diversitet i företagsidentiteten. Avhandlingens titel är *Coherence or diversity in corporate identity? Varying perceptions of the company as sources for corporate branding*, och den utforskar variationen i intressenters uppfattningar om företagsmärken och vilka implikationer variationen har för märkeshantering. Avhandlingen består av tre studier som behandlar ämnet från olika synvinklar.

Varierande identiteter kan lyftas fram

En traditionell syn på intern märkeshantering är att anställda i en organisation uppmanas signalera företagets märkesbudskap mot kunder i olika interaktioner. Denna syn ger ändå relativt lite utrymme för anställdas individualitet och personligheter, då de ofta ses som ambassadörer som ska representera märket enhetligt.

”Baserat på studiens resultat kunde märkesinnehavare fråga sig hur diversiteten av anställdas och avdelningars olika identiteter kunde representeras tydligare i märkesbudskap. Exempelvis så kunde anställda vara med och bygga budskap som de själva kan relatera till och även stolt presentera utåt mot kunder och andra intressenter.”

För den första studien (Sarasvuo, 2021) i min avhandling intervjuade jag 59 anställda i ett industriellt tjänsteföretag om hur de uppfattar ett företag och dess identitet. I den studien varierade anställdas uppfattningar av flera orsaker, såsom anställdas professionella identiteter, olika lokala kulturer och kundnätverk inom företagets enheter, företagets historia (t.ex. företagsuppköp) samt hierarkiska nivåer inom företaget. Trots detta ansåg en del att företagets budskap och värden var rätt enformiga och inte representerade diversiteten av olika identiteter i företaget.

Baserat på studiens resultat kunde märkesinnehavare fråga sig hur diversiteten av anställdas och avdelningars olika identiteter kunde representeras tydligare i märkesbudskap. Exempelvis så kunde anställda vara med och bygga budskap som de själva kan relatera till och även stolt presentera utåt mot kunder och andra intressenter.

Märkesutvidgningar väcker varierande kunduppfattningar

Avhandlingens andra studie (Sarasvuo et al., 2022) utforskar företagskunders varierande uppfattningar om märkesutvidgningar (eng. *brand extensions*) baserat på 28 intervjuer i två olika tjänsteföretag – ett industriellt tjänsteföretag, och ett företag som erbjuder fastighetstjänster. Då ett företag väljer att utvidga sitt märke med en ny tjänst kan kunder ha varierande reaktioner beroende på hur väl de anser att det nya tillägget passar ihop med deras märkesuppfattningar och köperfarenheter.

Studiens resultat pekar mot både risker och möjligheter kopplade till märkesutvidgningar. Om exempelvis den nya tjänsten upplevs ha sämre kvalitet än de andra tjänsterna, kan kunden uppleva att märkesutvidgningen är misslyckad. Denna studie visar trots det att kunder över tid kan vänja sig vid märkesutvidgningar som de tidigare ställt sig skeptiska till. Kunder kan till exempel uppleva positiva synergieffekter efter en märkesutvidgning om företagets tjänster har blivit mer heltäckande. Om nackdelarna uppskattas vara fler än fördelarna, kan märkesinnehavaren välja att introducera ett separat märke för en ny tjänst istället för att utvidga det existerande märket.

”Då ett företag väljer att utvidga sitt märke med en ny tjänst kan kunder ha varierande reaktioner beroende på hur väl de anser att det nya tillägget passar ihop med deras märkesuppfattningar och köperfarenheter.”

Kan vi skapa märken tillsammans?

Märkessamskapande (eng. *brand co-creation*), är ett fenomen som på sistone har intresserat både forskare och märkesinnehavare. Kan detta vara ett sätt att involvera fler intressenter i märkesutveckling för att förstärka märket?

Avhandlingens tredje studie (Sarasvuo et al., 2022) diskuterar märkessamskapande via en litteraturgenomgång av 148 studier som behandlar fenomenet. Artikeln föreslår en ny definition för konceptet som reflekterar att samskapande är en process av avsiktlig interaktion mellan två eller fler parter som influerar ett märke. Därmed diskuterar artikeln också olika former av samskapande. Ett märke kan influeras antingen i interaktioner mellan märkesinnehavaren och intressenter eller bland olika intressenter utan märkesinnehavaren.

Litteraturgenomgången visar också att samskapande kan leda till 'win-win'-situationer bland märkesinnehavare och intressenter, men det sker inte nödvändigtvis, eftersom någondera parten kan visa motstånd i processen. Därför kan det vara bra att fråga sig vilka målen för märkessamskapandet är för olika parter, och vilket slag av nytta som kan uppnås för dem som deltar.

Sonja Sarasvuos avhandling kan läsas på: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/475591>.

Fotnot

1) Ordet märke (eller varumärke) motsvarar det engelska ordet *brand*. Märkeshantering är en heltäckande process där en märkesinnehavare strävar efter att målgruppen ska associera märket med en distinkt identitet och specifika värderingar och meningar (Chandler & Munday, 2011). Trots det kan målgruppens uppfattningar skilja sig mycket från märkesinnehavarens vision.

Referenser

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8–23.
- Abratt, R., & Mingione, M. (2017). Corporate identity, strategy and change. *Journal of Brand Management*, 24(2), 129–139.
- Balis, J. (2021). 10 Truths About Marketing After the Pandemic. *Harvard Business Review*, March. Available: <https://hbr.org/2021/03/10-truths-about-marketing-after-the-pandemic>. Accessed 31st August 2022.
- Balmer, J. M. T., Powell, S. M., Kernstock, J., & Brexdorf, T. (2016). *Advances in corporate branding*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133–151.
- Charters, S. (2009). Does a brand have to be consistent?. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 284–291.
- Geurin, A. N., & Burch, L. M. (2017). User-generated branding via social media: An examination of six running brands. *Sport Management Review*, 20(3), 273–284.
- Johansen, T. S., & Andersen, S. E. (2012). Co-creating ONE: Rethinking integration within communication. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Kenyon, J. A., Manoli, A. E., & Bodet, G. (2018). Brand consistency and coherency at the London 2012 Olympic Games. *Journal of strategic marketing*, 26(1), 6–18.
- Koch, C. H. (2020). Brands as activists: The Oatly case. *Journal of Brand Management*, 27(5), 593–606.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106–114.

Nguyen, H. T., Zhang, Y., & Calantone, R. J. (2018). Brand portfolio coherence: Scale development and empirical demonstration. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 60–80.

Ourahmoune, N., Binniger, A. S., & Robert, I. (2014). Brand narratives, sustainability, and gender: A socio-semiotic approach. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 313–331.

Rindell, A. (2013). Time in corporate images: Introducing image heritage and image-in-use. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 197–213.

Sarasvuo, S. (2021). Are we one, or are we many? Diversity in organizational identities versus corporate identities. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 788–805.

Sarasvuo, S., Liljander, V. & Haahtela, K. (2022). Corporate brand extensions in B2B service – Buyers perceptions. In: S. Sarasvuo (2022). Coherence or diversity in corporate identity?: Varying perceptions of the company as sources for corporate branding. Doctoral thesis. Helsinki: Hanken School of Economics.

Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139, 543–563.

Sheikh, A., & Lim, M. (2011). Engineering consultants' perceptions of corporate branding: A case study of an international engineering consultancy. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1123–1132.