

Magisteruppsats, 2002



EKONOMI
HÖGSKOLAN
LUNDS UNIVERSITET

Integrerad företagsidentitet och varumärkesidentitet

Författare:
Jeanette Berglund
Annika Olsson

Handledare:
Ulf Johansson

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Integrerad företagsidentitet och varumärkesidentitet
Seminariedatum:	2002-11-08
Ämne:	Magisteruppsats, marknadsföring (FEK 591)
Författare:	Jeanette Berglund Annika Olsson
Handledare:	Ulf Johansson
Nyckelord:	Varumärkesidentitet Företagsidentitet Egna varumärken EVM Identitetsprisma
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att integrera begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet
Problem:	Problemet är hur begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet kan integreras i Kapferers identitetsprisma.
Metod:	Teoretiskt har vi utvecklat identitetsprismat utifrån existerande teorier och skapat vår egen referensram. Därefter har vi praktiskt testat denna modell genom att använda en kvalitativ fallstudiedesign inom två fallföretag, ICA och Coop Konsum. Vi har intervjuat totalt 16 kunder, fyra kassörskor, två butikschefers och fått sekundärt material ifrån ledningsnivå.
Slutsatser:	Arbetet med denna uppsats har lett till en utveckling av Kapferers identitetsprisma, som gett en djupare förståelse för hur man kan använda denna modell. Utvecklingen av prismat med befintliga teorier har även lett till att man nu kan förstå vad aspekterna består av och hur man kan integrera varumärkes- och företagsidentiteter.

Förord

Denna magisteruppsats på 10 poäng är skriven mestadels under våren men även under sommaren 2002 med inriktningen marknadsföring på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Under arbetet med denna magisteruppsats har hjälp och råd fåtts från ett antal personer vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Dessa är Helene Tjärnemo, Krister Kedström, Mats Urde och såklart, vår handledare Ulf Johansson. Vi vill därför rikta ett stort tack till er.

Denna uppsats behandlar integrationen av varumärkesidentitet och företagsidentitet och hur dessa skiljer sig respektive är identiska. Detta var ett spännande, men arbetsamt ämne.

Sist men inte minst vill vi rikta vår tacksamhet till alla som ställt upp på intervjuer och våra nära och kära som hjälpt oss genom denna tid.

Lund 2002-10-30,

Jeanette Berglund

Annika Olsson

Definitioner

Eget varumärke är en produkt som är producerad av eller producerad för en återförsäljare och som sedan säljs under återförsäljarens namn eller varumärke i återförsäljarens egen butik (Burt, 2000), t.ex. ICAs varumärke ICA och ICA ekologiskt eller Konsums Signum och Änglamark.

EVM är en i uppsatsen använd förkortning för begreppet eget varumärke.

Företag menas i denna uppsats vara allt från huvudkontor till de enskilda butikerna. När vi skriver företag menas helheten, medan om vi menar butikerna så betonar vi detta.

ICA-varor är de produkter som ingår i ICAs eget varumärke ICA.

Konsumenter och *kunder* är synonymt med varandra i denna uppsats och det är en allmän beskrivning av köpare av ett företags produkter och/eller tjänster.

Legotillverkare är de företag som tillverkar produkter under återförsäljarnas egna varumärkes namn.

Leverantörer är de företag som säljer produkter under sitt eget namn till återförsäljare.

Varumärkesbegreppet har flera betydelser, då det både kan vara ett företags varumärke och en produkts varumärke, men i denna uppsats har begreppet varumärke begränsats till produktens varumärke, p.g.a. att förvirring inte skall uppstå. Dock kan det finnas vissa ställen i uppsatsen då vi nämner ett företags varumärke men detta är i så fall betonat.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	1
1.1.1 VARUMÄRKEN OCH DESS IDENTITET	1
1.1.2 FÖRETAGSIDENTITET	2
1.1.3 KOMBINATION	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3 SYFTE	5
1.4 AVGRÄNSNINGAR	5
1.5 DISPOSITION	5
2 METOD	7
2.1 ARBETSGÅNG	7
2.1.1 TEORETISKT PERSPEKTIV	7
2.1.2 PRAKTISKT PERSPEKTIV	9
2.1.3 VAL AV BRANSCH	10
2.1.4 VAL AV FÖRETAG	11
2.1.5 VAL AV EVM	12
2.2 ÖVERGRIPANDE ANSATS	13
2.3 KVALITATIV RESPEKTIVE KVANTITATIV UNDERSÖKNING	13
2.4 UTFORMNING AV FRÅGEUNDERLAG	15
2.5 DATAINSAMLING	16
2.5.1 SEKUNDÄR	16
2.5.2 PRIMÄR	17
2.6 METODREFLEKTION OCH KÄLLKRITIK	18
3 EGNA VARUMÄRKEN	21
3.1 EGNA VARUMÄRKEN	21
3.1.1 STRATEGIER	21
3.1.2 UTVECKLING AV EGNA VARUMÄRKEN	22
3.1.3 FÖRDELAR MED EGNA VARUMÄRKEN	23
3.1.4 NACKDELAR MED EGNA VARUMÄRKEN	23
4 TEORI	24
4.1 IDENTITET	24
4.2 VARUMÄRKESIDENTITET	24
4.2.1 KAPFERERS IDENTITETSPRISMA	24
4.3 TOLKNING AV KAPFERERS IDENTITETSPRISMA	25
4.4 FÖRETAGSIDENTITET	26
4.5 TOLKNING AV FÖRETAGSIDENTITET OCH KAPFERERS IDENTITETSPRISMA	29

5 REFERENSRAM	30
5.1 UTVECKLING AV KAPFERERS PRISMA	30
5.1.1 FYSIK	30
5.1.2 PERSONLIGHET	31
5.1.3 RELATIONER	33
5.1.4 KULTUR	34
5.1.5 REFLEKTION	36
5.1.6 SJÄLVBILD	37
5.2 SAMMANFATTNING	39
6 FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	40
6.1 INLEDNING	40
6.2 ICA	40
6.2.1 ICAS HISTORIA	40
6.2.2 ICAS ORGANISATION	41
6.2.3 ICA HANDLARNAS AB	41
6.2.4 ICAS EGNA VARUMÄRKEN	41
6.3 COOP KONSUM	42
6.3.1 COOPS HISTORIA	42
6.3.2 COOP SVERIGE	43
6.3.3 COOPS EGNA VARUMÄRKEN	43
7 ICA	44
7.1 INLEDNING	44
7.2 ICAS FÖRETAGSIDENTITET UR FÖRETAGSPERSPEKTIV	44
7.2.1 FYSIK	44
7.2.2 PERSONLIGHET	45
7.2.3 RELATIONER	46
7.2.4 KULTUR	47
7.3 ICAS FÖRETAGSIDENTITET UR KUNDPERSPEKTIV	48
7.3.1 RELATIONER	48
7.3.2 KULTUR	49
7.3.3 REFLEKTION	49
7.3.4 SJÄLVBILD	50
7.4 SAMMANFATTANDE ANALYS AV ICAS FÖRETAGSIDENTITET	50
8 ICA-VAROR	52
8.1 INLEDNING	52
8.2 ICAS EVM-IDENTITET UR FÖRETAGETS PERSPEKTIV	52
8.2.1 FYSIK	52
8.2.2 PERSONLIGHET	53
8.2.3 RELATIONER	54
8.2.4 KULTUR	54
8.3 ICAS EVM-IDENTITET UR KUNDPERSPEKTIV	55

8.3.1 RELATIONER	55
8.3.2 KULTUR	55
8.3.3 REFLEKTION	56
8.3.4 SJÄLVBILD	56
8.4 SAMMANFATTANDE ANALYS AV ICAs EVM-IDENTITET	57
8.5 KOPPLING MELLAN ICA OCH ICA-VAROR	58

9 COOP KONSUM

9.1 INLEDNING	59
9.2 COOP KONSUMS FÖRETAGSIDENTITET UR FÖRETAGSPERSPEKTIV	59
9.2.1 FYSIK	59
9.2.2 PERSONLIGHET	60
9.2.3 RELATIONER	60
9.2.4 KULTUR	61
9.3 COOP KONSUMS FÖRETAGSIDENTITET UR KUNDPERSPEKTIV	62
9.3.1 RELATIONER	62
9.3.2 KULTUR	62
9.3.3 REFLEKTION	62
9.3.4 SJÄLVBILD	63
9.4 SAMMANFATTANDE ANALYS AV COOP KONSUMS FÖRETAGSIDENTITET	63

10 SIGNUM

10.1 INLEDNING	65
10.2 SIGNUMS EVM-IDENTITET UR FÖRETAGSPERSPEKTIV	65
10.2.1 FYSIK	65
10.2.2 PERSONLIGHET	65
10.2.3 RELATIONER	66
10.2.4 KULTUR	66
10.3 SIGNUMS EVM-IDENTITET UR KUNDPERSPEKTIV	67
10.3.1 RELATIONER	67
10.3.2 KULTUR	67
10.3.3 REFLEKTION	67
10.3.4 SJÄLVBILD	68
10.4 SAMMANFATTANDE ANALYS AV SIGNUMS EVM-IDENTITET	68
10.5 KOPPLING MELLAN COOP KONSUM OCH SIGNUM	69

11 ANALYS

11.1 ICAs FÖRETAGSIDENTITET OCH EVM-IDENTITET	70
11.1.1 FYSIK	70
11.1.2 PERSONLIGHET	71
11.1.3 RELATIONER	71
11.1.4 KULTUR	72
11.1.5 REFLEKTION	73
11.1.6 SJÄLVBILD	74
11.1.7 SAMMANFATTNING AV JÄMFÖRELSEN MELLAN ICA OCH ICA-VAROR	75

11.2 COOP KONSUMS FÖRETAGSIDENTITET OCH SIGNUMS EVM-IDENTITET	76
11.2.1 FYSIK	76
11.2.2 PERSONLIGHET	77
11.2.3 RELATIONER	77
11.2.4 KULTUR	78
11.2.5 REFLEKTION	79
11.2.6 SJÄLVBILD	80
11.2.7 SAMMANFATTNING AV JÄMFÖRELSE MELLAN COOP KONSUM OCH SIGNUM	81
11.3 JÄMFÖRELSE MELLAN COOP KONSUMS OCH ICAS KOMBINERADE IDENTITETER	82

12 SLUTSATS

12.1 GENERELL SAMMANFATTNING	83
12.2 SAMMANFATTANDE DISKUSSION FÖR FALLFÖRETAGEN	83
12.2.1 ICA OCH ICA-VAROR	84
12.2.2 COOP KONSUM OCH SIGNUM	85
12.3 GENERELL OCH ÖVERGRIPANDE DISKUSSION	87
12.4 TEORETISK OCH PRAKTISKT BIDRAG	88
12.4.1 TEORETISKT BIDRAG	88
12.4.2 PRAKTISKT BIDRAG	89
12.5 EGNA REFLEKTIONER	90
12.6 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA UNDERSÖKNINGAR	90

REFERENSER

BILAGOR

INTERVJU UNDERLAG TILL BUTIKSCHEFER OM FÖRETAGET
INTERVJU UNDERLAG TILL BUTIKSCHEFER OM VARUMÄRKEN
INTERVJU UNDERLAG TILL KASSÖRSKOR OM FÖRETAGEN
INTERVJU UNDERLAG TILL KASSÖRSKOR OM VARUMÄRKET
INTERVJU UNDERLAG TILL KONSUMENTER OM FÖRETAGEN
INTERVJU UNDERLAG TILL KONSUMENTER OM VARUMÄRKE

1 Inledning

I detta kapitel presenteras begreppen varumärkesidentitet samt företagsidentitet kort och det diskuteras att en kombination av dessa är möjlig. Detta utvecklas till en problemdiskussion som ger ökad förståelse för problemet, som mynnar ut i problemformulering och syfte. Även avgränsningarna presenteras i kapitlet och en övergripande disposition av uppsatsen ges.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

1.1.1 Varumärken och dess identitet

Intresset för varumärken har under de senaste åren verkat bli allt större hos företag och dess intressenter. Det kan bero på att insikten att det ryms mycket värde i ett starkt varumärke har ökat (Kapferer, 1997) och lett till att fler företag intresserar sig för hur de kan utveckla framgångsrika varumärken. Varumärkning är dock inget nytt fenomen, utan går tillbaka till när grekerna satte varumärken på sina krukor och senare till när handelsmän använde varumärken för att skydda sig själva och sina kunder för sämre kopior (Crainer, 1995).

Ett varumärke betyder mycket mer idag enligt Crainer (1995) och han menar att de element som ett varumärke innefattar är: en slogan, en identitet, en logo, ett företag, en källa av information, ett medel för identifikation, en marknadsföringsimage, ett mervärde, en person, en produkt, en image och en tjänst. Alla dessa kan vara element som bygger upp ett varumärke. Detta kan betyda att ett varumärke kan säga en hel del om både företag och produkter och ses från både företagets synvinkel och kundernas (image). Varumärket kan associeras med en kunds tidigare erfarenheter, känslor och de fysiska egenskaperna och vad dessa speglar (Crainer, 1995).

Det ökade intresset för varumärken har lett till ett stort antal studier och analyser i åtskilliga studentuppsatser, avhandlingar och böcker. Dessa innefattar allt från vad ett varumärke egentligen innebär och innehåller, till hur man kan utveckla varumärken som ett strategiskt verktyg, t.ex. Melin (1997). Trots detta kan det råda en viss förvirring över vad ett varumärke är och vad en produkt är och var gränserna går mellan dessa båda begrepp. Man kan jämföra detta med Crainers (1995) olika element som ett varumärke består av, vilket är ett brett område. Andra författares åsikter, t.ex. Olins (1989) kan tolkas som att det enbart är den visuella delen och då främst logotypen, som utgör varumärket. I takt med att det blivit allt vanligare att se på varumärken som identiteter, den s.k. varumärkesidentiteten, kan det även råda en viss förvirring över var gränsen går mellan varumärke och varumärkesidentitet. Vi menar dock att alla dessa begrepp hänger ihop och att det inte behöver finnas några klara gränser eller skillnader mellan ett varumärke, en produkt och en varumärkesidentitet.

Begreppet identitet är svårt att definiera. Ordet härstammar från det latinska *idem*, vilket betyder samma, och *identidem*, vilket kan översättas med "samma varje gång" (Johansson,

Melanger & Nilsson, 2000). När det gäller begreppet varumärkesidentitet verkar Urde, Melin, Aaker och Kapferer vara de mest kända och refererade författarna i Lund, vilka även har utvecklat egna teorier och modeller för hur ett varumärke och dess identitet är uppbyggd. Enligt Aaker (1996) är varumärkesidentitet de unika associationer till ett varumärke som företaget vill skapa eller bibehålla. Dessa associationer representerar vad varumärket står för och avger ett löfte från företaget till kunderna. En mer utförlig definition är enligt Aaker (1997) att varumärkesidentiteten består av 12 dimensioner runt fyra perspektiv. Dessa fyra perspektiv är varumärket som produkt, varumärket som organisation, varumärket som person och varumärket som symbol. Det betyder att ett varumärke kan säga en hel del om produkten, företaget och varumärkesidentiteten. Enligt Kapferer (1997) består varumärkesidentiteten av sex olika aspekter, nämligen fysik, personlighet, relationer, kultur, reflektion och självbild. Dessa är tolkade utifrån ett prisma där inre miljö ställs mot yttre samt sändarbilden ställs mot mottagarbilden. Dessa olika aspekter är dock ganska vagt beskrivna av Kapferer och han ger ingen utförlig förklaring till vad de olika aspekterna består av, hur de kan analyseras och beskrivas separat. Denna modell är väl använd då man kan hitta den i olika uppsatser och avhandlingar, t.ex. Apéria (2001). Dock kan man se att olika författare uppfattar aspekterna olika och därför anser vi att det finns möjlighet samt vore intressant att ge en mer utförlig analys av respektive aspekt i varumärkesidentiteten som kan leda till en ökad förståelse och mer mångfacetterad bild av begreppet varumärkesidentitet.

1.1.2 Företagsidentitet

Ett företag kan vara ett varumärke på så sätt att företaget associeras med en viss logotyp och färg (Olins, 1989). Detta menar Olins är en del av företagsidentiteten. Intresset för att skapa en stark företagsidentitet är inget nytt fenomen, utan sträcker sig tillbaka till egypterna, där faraonerna använde sig av signaturer som symbol för administrationen (Hanson & Mårtensson, 1998). Hittills har teorierna som behandlar ämnet företagsidentitet (*corporate identity*) varit mest begränsade till den visuella aspekten av företaget, t.ex. logotyp och färgsättning (Olins, 1989). Det finns dock även vissa teoretiker, bl.a. Alvesson & Berg (1988) som anser att mer abstrakta och svårgripbara aspekter är viktiga beståndsdelar i dess identitet, t.ex. kultur. Enligt Svengren (1995) definierar Ludlow företagsidentitet som en organisations kultur, beteende, samt verbala och visuella manifestationer. Dessa bör vara grundade på en affärsidé och kommuniceras strategiskt. Detta gör att det finns möjlighet och vore intressant att kombinera de visuella och abstrakta teorierna och modellerna för att skapa en mer omfattande bild av begreppet företagsidentitet.

Precis som starka och kända varumärkesidentiteter kan leda till framgång för företag, kan kanske starka, kända och omfattande företagsidentiteter göra det. Företaget skulle genom en tydlig och stark företagsidentitet kunna utmärka sig från sina konkurrenter och därmed eventuellt uppnå ökade konkurrensfördelar. Denna företagsidentitet kan även leda till att olika typer av intressenter kan få ett större intresse för och ökad kännedom om företaget, samtidigt som en känsla av samhörighet mellan kunder och företag genom t.ex. gemensamma mål och värderingar kan bidra till ett mervärde för kunderna, precis som varumärken hos produkter. Det är även möjligt att företag med starka företagsidentiteter kan skapa starkare band och en känsla av samhörighet, engagemang och lojalitet internt bland de anställda, vilket kan leda till

förbättrad arbetseffektivitet och bättre rekryteringsmöjligheter för företaget. Därför vore det intressant att kombinera begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet, för att på så sätt kunna ta del av fördelarna med såväl en stark varumärkes- som företagsidentitet.

1.1.3 Kombination

Aaker (1996) och Crainer (1995) nämner att företagsidentiteten och varumärkesidentiteten är sammankopplade, vilket även är något som Burt & Carralero-Ecinas (2000) säger att Hirschman (1981), Marzursky & Jacoby (1986) menar. Detta gör att begreppet identitet är något som borde kunna användas både för att analysera och beskriva varumärken och företag – antingen var för sig, eller som ett helhetsbegrepp. Urde (1997) menar att den nuvarande uppdelningen mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet i flera avseenden är överflödigt och att det finns såväl möjlighet som ett praktiskt och teoretiskt behov av att försöka integrera dessa två områden. Dock anser vi att detta inte genomförts i någon omfattande utsträckning. Det är mest konstateranden och allmänna påståenden om att dessa två begrepp kan integreras som diskuterats i de källor vi har funnit och som varit tillgängliga för oss. Kapferer (1997) har ett litet avsnitt där han kopplar ihop varumärkes- och företagsidentiteten i kulturaspekten. Vi anser dock att det inte bara är i kulturaspekten som varumärkes- och företagsidentiteten kan sammankopplas utan även i de övriga aspekterna, t.ex. relationer. Apéria (2001) sammankopplar delvis företagsidentiteten med den egna varumärkesidentiteten i Kapferers prisma, då han behandlar ICAs företagsidentitet och menar att ICAs egna varumärke ingår här. Apéria (2001) genomför dock ingen analys av aspekterna. Detta anser vi kan vidareutvecklas och att en djupare analys saknas. Vi anser alltså att varje aspekt kan appliceras såväl på varumärken som på företag och att aspekterna går att förklaras ytterligare. Eftersom Kapferers prisma är en väl använd modell anser vi att det finns ett behov av att vidareutveckla den i tre stadier. Det första stadiet är att vidareutveckla de olika aspekterna, för att kunna göra mer djupgående analyser av varumärkesidentiteter. Det andra stadiet är att applicera prisma även på företagsidentiteter, då vi anser att detta är möjligt och att det finns ett behov av detta. Det tredje stadiet är att göra en integration av dessa identiteter för att se om det är möjligt.

Det kan finnas många fördelar med ett starkt samband mellan företagets identitet och identiteten hos deras varumärken, men även nackdelar. Företag med starka varumärken, t.ex. Unilever, undviker ofta att uppmuntra till associationer mellan företaget och dess varumärken och har istället försökt ge de olika varumärkena egna starka identiteter. Exempel på detta är Lipton, Cornetto, Pepsodent och Surf, som alla är Unilevers varumärken, men som kanske sällan associeras med företagets lite mer anonyma profil och identitet (Gummesson, 1995). En anledning till att skilja på företagets och varumärkets identiteter kan vara att företaget har så många olika, vitt skilda varumärkesidentiteter hos sina produkter, vilket gör att en gemensam identitet kan ha blivit alltför splittrad. Om företaget associeras starkt med sina varumärken kan detta leda till ökade risker för företaget, t.ex. om ett varumärke skulle förknippas med barnarbete, miljöförstöring eller helt enkelt bara bli mindre populärt. Samtidigt kan det finnas fördelar med att skapa ett samband mellan företagsidentiteten och varumärkesidentiteten, t.ex. som ett strategiskt system för att förena företag, kunder och produkter i ett helhetskoncept med gemensamma grunder, värderingar och mål. Detta skulle i så fall kunna innebära att alla de aspekter som ingår i företagsidentiteten även kan avspeglas i varumärkesidentiteten och att

dessa karaktäristika och egenskaper är något som kunderna i sin tur gärna sympatiserar med. Ett sådant koncept skulle kunna vara ett medel och ett strategiskt verktyg för att skapa ökad kundlojalitet och starkare band mellan företaget, dess produkter och dess kunder.

Eftersom specifika varumärken ibland bara finns tillgängliga i en viss kedja kan dessa associeras direkt med företaget och leda till att företagsidentiteten påverkas av den egna varumärkesidentiteten och tvärtom. Varumärkena kan påverka företagsidentiteten genom att förstärka, förbättra och ge en enhetlig bild av företaget (Lindström, 2000) och företagsidentiteten kan påverka den egna varumärkesidentiteten genom att t.ex. garantera kvalitet. D.v.s. så kan egenskaper och kvaliteter hos de egna varumärkena smitta av sig på den bild kunden har av företaget. Exempel på detta kan vara Konsums egna varumärke Blåvitt, som tidigare kunde förknippas med dålig kvalitet och lågprisprodukter, vilket kunde innebära att Konsum också förknippades med låg kvalitet och lågt pris. Det kan innebära att även motsatt förhållande kan gälla, EVM med positiva varumärkesidentiteter kan användas som ett sätt för företaget att skapa en positiv företagsidentitet. En stark företagsidentitet kan skapa konkurrensfördelar mot konkurrerande företag inom samma bransch och därmed få kunderna att välja deras butik framför konkurrentens. Väl inne i butiken måste kunden välja produkter och genom starka EVM kan företaget skapa konkurrensfördelar mot konkurrerande produkters varumärken. Genom att koppla samman dessa båda identiteter och bilda ett helhetskoncept, kan en stark och tydlig identitet och profil skapas, som i bästa fall leder till att kunderna både söker sig till företaget och dess egna produkter.

Vi anser att de företag som endast säljer sina EVM har ett så starkt samband mellan sina identiteter att dessa är mindre intressanta att undersöka. Därför har vi avgränsat oss till företag som även säljer konkurrenternas varumärken, för att se hur deras EVM kan urskilja sig från mängden och vilka fördelar och nackdelar dessa varumärken ger. Vi gör bedömningen att företag i dagligvaruhandeln är intressanta att undersöka och de har en speciell relation till sina EVM då dessa är en ganska ny företeelse. Det kan även finnas utrymme att öka försäljningen av dessa i Sverige då andra länder säljer betydligt mer av EVM t.ex. Storbritannien (Olsson, Nelin & Klang, 2001). Dagligvaruhandeln kan dra nytta av sammankopplade företags- och varumärkesidentiteter, eftersom det är företag som traditionellt sett inte skiljer sig nämnvärt från sina konkurrenter, när det gäller utbud, då företagen oftast säljer samma marknadsledande varumärken. Det finns dock vissa skillnader som Kooperation/privat eller innovationsgrad, då företagen försöker få konkurrensfördelar. Vi anser dock att företagen följer varandra, då en viss inriktning är vinstgivande så följer de andra företagen samma trend. Dagligvaruhandeln har ofta ett brett produktsortiment som utgörs såväl av företagets EVM som varumärken från en mängd olika leverantörer och konkurrenter. Att studera denna typ av företag anser vi därför är intressant och kan ge undersökningen en stor prövning bl.a. då företaget rymmer så många produktvarumärken varav ett är företagets egna.

1.2 Problemformulering

Vår problemdiskussion kan sammanfattas i en problemformulering och kan delas upp i ett teoretiskt och ett praktiskt problem.

Det teoretiska problemet kan delas upp i två delar som delvis överlappar varandra. Det ena teoretiska problemet är vad varumärkesidentiteten och företagsidentiteten består av och hur de olika aspekterna i identiteterna kan förklaras och analyseras. Det andra teoretiska problemet är hur pass väl teorier kring varumärkesidentitet kan överföras på teorier kring begreppet företagsidentitet och om dessa olika teorier kan integreras och sammankopplas med varandra.

Det praktiska problemet ligger i hur företag kan koppla samman sina varumärkesidentiteter med företagsidentiteten i verkligheten och därigenom uppnå konkurrensfördelar. I dagligvaruhandeln anser vi att det råder en speciell situation, eftersom företagen i denna bransch ofta har många olika produktvarumärken i butikerna, varav ett eller flera är deras egna. Detta ger en stor prövning till undersökningen, då det kan vara svårt att få en enhetlig identitet p.g.a. de många produktvarumärkena.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att integrera begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet. Ett delsyfte är att vidareutveckla begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet genom att analysera de olika identitetsaspekterna.

1.4 Avgränsningar

Vi använder oss av Kapferers (1997) identitetsprisma som utgångspunkt för vår analys och därmed är identitetsaspekterna begränsade till Kapferers modell. Andra avgränsningar som gjorts är att vi endast kunnat analysera aspekterna med hjälp av de teorier och modeller som vi hittat i den litteratur som varit tillgänglig.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning – Här redovisas bakgrunden till våra två valda ämnen varumärken och företagsidentitet och deras definitioner blandat med problemdiskussionen. Detta för att ge en mer enhetlig bild. Detta leder sedan till en problemformulering och ett syfte. Avgränsningar och disposition finns också i detta kapitel.

Kapitel 2 – Metod – Metodkapitlet ska leda läsaren genom uppsatsen och göra uppsatsen mer trovärdig. Metoden som valts är en fallstudiedesign med kvalitativ inriktning. Personliga intervjuer har mest använts då vi har intervjuat 16 kunder, fyra anställda och två butikschefer inom två fallföretag. Även sekundärt material har använts, bl.a. från företagets hemsida.

Kapitel 3 – Begreppsutveckling – Detta kapitel ger en mer utförlig beskrivning av det centrala begrepp som använts i uppsatsen (EVM). Här beskrivs bl.a. historia och olika strategier varumärkena kan ha, detta för att läsaren lättare ska förstå våra val av EVM i metoden samt att förstå vilka fördelar och nackdelar dessa kan tillföra ett företag.

Kapitel 4 – Teori – Detta kapitel innehåller de teorier som utgör vår utgångspunkt och som sedan leder läsaren ner till vår egen referensram. Teorierna behandlar varumärkesidentitet och företagsidentitet och de påvisar att dessa faktiskt består av liknande beståndsdelar och att det kan finnas ett samband mellan dessa.

Kapitel 5 – Referensram – Detta kapitel består av referensramen och är en vidareutveckling på Kapferers prisma. Olika teorier har kompletterat och förklarat de sex aspekterna i prismet. Dessa olika teorier har sammanförts för att ge en mer enhetlig och djupare bild av aspekterna. Kapferers prisma har utvecklats till en modell som kan appliceras på både företagsidentitet och varumärkesidentitet. Detta för att senare i uppsatsen kunna undersöka likheter och skillnader mellan företagsidentiteten och varumärkesidentiteten i våra valda fallföretag.

Kapitel 6 – Företagsbeskrivning – Här är de två fallföretag, som valts att undersökas, beskrivna. De är beskrivna var för sig och det börjar med en övergripande historia vilket sen går över till nutid och en organisationsbeskrivning. Sist tar vi upp deras EVM.

Kapitel 7 – ICA – Här presenteras sekundärdatan och empirin som vi fått från kundintervjuer, intervjuer med anställda, material från internet och internt från företagen. Vi har försökt hitta så mycket sekundärt material som möjligt då det var svårt att få tag på intervjupersoner på ledningsnivå. Vi har dock ställt frågor till företagen då vi inte fann material själva. Kapitlet är uppdelat efter aspekterna i Kapferers identitetsprisma samt i de två perspektiven (företag och kund). De tre nästföljande kapitlen har samma uppbyggnad. Det inkluderas även en sammanfattning och analys sist i kapitlet. Detta för att läsaren lättare ska följa med, utöver detta har vi försökt ha ren empiri i dessa kapitel men har dock lagt till de begrepp som vi använder oss av i referensramen för att underlätta för läsaren.

Kapitel 8 – ICA-varor – Detta kapitel är uppbyggt liknande det förra och de data som vi fått från de olika intervjuerna och sekundärt om ICAs eget varumärke presenteras utifrån referensramen. Dock finns här även inkluderat en beskrivning av företagens medvetna strategier och kundernas kunskaper om sammankopplingen mellan ICA och ICA-varor.

Kapitel 9 – Coop Konsum – Även detta kapitel är uppbyggt som de två ovanstående och även här presenteras sekundärt material tillsammans med empiriskt utefter referensramen.

Kapitel 10 – Signum – Detta kapitel liknar kapitel 8 och är uppbyggt på samma sätt. Även här finns ett tillägg med en beskrivning om sammankopplingen mellan företag och varumärke.

Kapitel 11 – Analys – Här analyseras empirin med hjälp av referensramen som vi presenterat i kapitel fem. Här görs en jämförelse mellan varumärkesidentiteten och företagsidentiteten för de två företagen. Sist i kapitlet jämförs även de två företagen och deras identiteter. Dessa skiljer sig åt eftersom de har olika planerade strategier för deras företag och varumärken.

Kapitel 12 – Slutsatser – Här presenteras de slutsatser vår undersökning gett, förslag på hur företagen kan använda denna undersökning till deras fördel och hur denna uppsats gett ett teoretiskt bidrag. Här redovisas även förslag på framtida forskning.

2 Metod

I detta kapitel presenteras metoden som använts, vilket är en kvalitativ fallstudiedesign. Metoden är till för att få läsaren att förstå tankegången och leda dem genom uppsatsen. Kapitlet innefattar en metodreflektion med kritik av förföreställningar och metodkritik som analyserar hur metodvalen påverkat uppsatsen och vad som kunde ha gjorts annorlunda.

2.1 Arbetsgång

2.1.1 Teoretiskt perspektiv

Ämnesvalet påverkades till stor del av intresset för varumärken inom ämnet marknadsföring. Under arbetet med C-uppsatsen hade en av oss även kommit i kontakt med legotillverkare för EVM (i livsmedelsbranschen), vilket lett till ökat intresse för denna typ av varumärken. Därför beslöt vi oss för att undersöka vad som fanns skrivet om varumärken och EVM i synnerhet. När det gäller varumärken i allmänhet visade det sig att det skrivits en hel del om detta ämne, t.ex. studentuppsatser, avhandlingar, artiklar, böcker m.m. De mest kända och refererade författarna i Lund verkar vara Urde, Melin, Aaker och Kapferer. De har utvecklat egna teorier och modeller för vad ett varumärke består av och hur dess identitet är uppbyggd. Under förstudien upptäckte vi att det fanns en uppdelning mellan varumärkesidentiteten och företagsidentiteten och att dessa inte nödvändigtvis behövde vara uppdelade, vilket ledde in oss på det problem som diskuterats tidigare. Därför studerade vi teorier som behandlar ämnen som egna varumärken, företagsidentitet, kultur, relationer, personlighet, visuell identitet o.s.v. För att finna dessa teorier har vi använt oss av universitetsbiblioteken UBH, ekonomiska kursbiblioteket, ekonomiska biblioteket, Kristianstads högskolas bibliotek och Malmö stadsbibliotek. En mycket använd modell för att beskriva en varumärkesidentitet är Kapferers identitetsprisma (Kapferer, 1997), vilket också är den modell som används i denna uppsats som utgångspunkt till den egna referensramen. Anledningen till valet av Kapferers prisma var att vi i våra förstudier fann att denna modell tar upp de flesta aspekter som även andra teoretiker menar ingår i en identitet och är övergripande. Detta prisma är avsett till att analysera ett varumärkes identitet utifrån sex olika aspekter, men i våra förstudier fann vi att de olika aspekterna i prisma är ganska outvecklade och att det råder skilda meningar om vad de egentligen betyder och innehåller. Därför såg vi att det fanns utrymme och vore intressant att analysera och utveckla aspekternas innehåll och innebörd närmare för att ge möjlighet till djupare analyser av begreppet identitet.

Eftersom vi var särskilt intresserade av att skriva om EVM inleddes förstudier på detta område parallellt med förstudierna om varumärken i allmänhet. Vi fann då att när det gäller EVM finns det ganska mycket publicerat, både studentuppsatser, men även böcker. Dessa behandlar vad EVM står för och innebär och det har även gjorts studier av vad kunderna anser om kedjornas EVM i förhållande till traditionella varumärken (Jonsson, Jönlid & Svensson, 1998). Även diskussioner som rör strategiska beslut som konkurrens och framtida

utvecklingsmöjligheter har behandlats, t.ex. av Melin (1997). När vi studerade utvecklingen inom EVM visade det sig att den verkar ha gått ganska snabbt i Sverige och att de första egna varumärkena skiljer sig mycket från de senaste. Tidiga former av EVM (första generationen) var ofta lågprisprodukter av sämre kvalitet (Edström), vilket ibland kunde leda till att även butiken associerades med samma egenskaper som sina EVM och bekräftar att varumärkesidentitet och företagsidentitet kan vara sammanbundna med varandra. Detta har lett till att den nuvarande formen av EVM (tredje generationen) ofta har hög kvalitet och något lägre pris än konkurrerande varumärken. Den senaste utvecklingen visar också på ett intresse av att differentiera sina EVM ytterligare och ge dem ett mervärde som konkurrerande varumärken saknar, vilket utmärker EVM i fjärde generationen (Edström). Detta gjorde att vi blev intresserade av hur framtidens EVM kan tänkas se ut. Samtidigt började vi även fundera över det faktum att butikernas EVM kunde associeras med butiken själv och vilka konsekvenser detta kan få för företaget. Denna tankegång gjorde att vi även började fundera i banor kring företaget och företags identitet och vilka paralleller eller samband som finns mellan företags identitet och de egna varumärkenas identitet.

Många teoretiker har kopplat ihop varumärkesidentiteten och företagsidentiteten (Burt & Carralero-Encinas, 2000). Urde (1997) menar att den nuvarande uppdelningen kan vara överflödigt. I de källor som vi funnit har det inte genomförts en integration av dessa båda identitetsbegrepp i någon omfattande utsträckning. Det är mest konstateranden och allmänna påståenden och därför anser vi att en djupare analys av detta saknas och kan vidareutvecklas. En tänkbar anledning till att de båda identitetsbegreppen inte integrerats tidigare kan vara att båda begreppen är relativt nya när det gäller att skapa konkurrensfördelar och att utvecklingen skett parallellt. Många företag försöker med avsikt skapa olika identiteter för företaget och för sitt/sina varumärken. Detta kan bero på att företaget har flera olika varumärken, t.ex. Unilever, eller för att det kan finnas en viss risk med att associeras starkt med ett varumärke, t.ex. om det visar sig att varumärket är miljöfarligt eller det har använts barnarbete vid tillverkningen. Nu har det dock börjat bli vanligare att företag vill associeras med sina EVM, speciellt i detaljhandeln (t.ex. kläder) och dagligvaruhandeln. Samtidigt är uppdelningen kanske fortfarande bra för företag med många separata varumärken och varumärkesidentiteter.

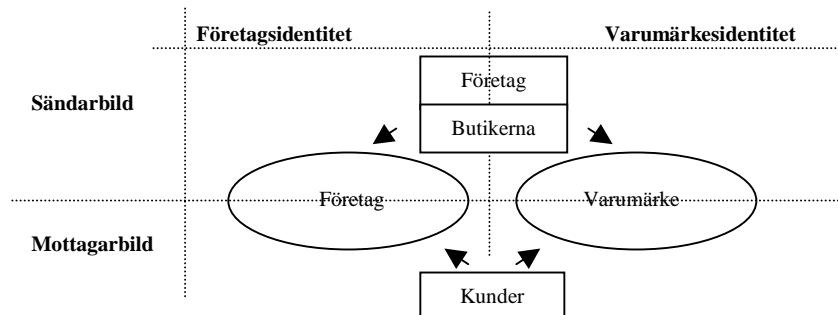
Efter att ha studerat Kapferers prisma och de olika aspekterna i varumärkesidentiteten fann vi att en del författare anser att denna även kan användas för att analysera ett företags identitet. Denna slutsats har även vi nått. Det finns dock en del skrivet inom detta ämne, bl.a. har Apéria (2001) skrivit en avhandling som med utgångspunkt från Kapferers prisma analyserar bl.a. ICAs företagsidentitet och vad kunderna associerar ICA med. Detta kallar dock Apéria för ICAs varumärkesidentitet, men det kan även tolkas som företags identitet eftersom han behandlar hela företaget som ett varumärke. Vi anser att detta resonemang går att utveckla ytterligare, eftersom Apéria inte har analyserat aspekterna i identitetsprismat på djupet utan använt den befintliga modellen av Kapferer.

Tanken var att de sex aspekterna i Kapferers identitetsprisma skulle få en djupare innebörd genom att analysera och utveckla dem, främst med redan befintliga teorier och modeller, men även med egna slutsatser och analyser av dessa. Detta för att få en mer detaljerad modell, men även för att visa på olika teoriers likheter och samband med Kapferers prisma. De sex

aspekterna är *fysik, personlighet, relationer, kultur, reflektion* och *självbild*, vilket kan sägas vara en slags nyckelord för vår egen referensram. Genom att fundera över i vilka sammanhang vi tidigare kommit i kontakt med dessa nyckelord i vår utbildning, främst inom ämnena marknadsföring och organisation, fann vi flera av de grundläggande modeller och teorier som vi använt för att analysera de sex aspekterna i identitetsprismat. De ämnen och teorier som använts är inom t.ex. relationsmarknadsföring, företagskultur, design management och konsumentbeteende. Den litteratur vi använt oss av bestod dels av litteratur som använts tidigare under vår utbildning, samt ny litteratur vi fann genom sökningar i biblioteksdata-baser. Vi fick även tips om lämplig litteratur av handledare och lärare vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Genom att studera och analysera olika teorier och modeller som behandlar dessa nyckelord fick vi fram olika beståndsdelar i identitetsprismats aspekter, vilket bildade grunden för vår egen referensram. De sökord vi använt oss av för att hitta lämpliga teorier för analysen av de sex identitetsaspekterna var: kultur, företagskultur, relationsmarknadsföring, relationer, fysik, design, design management, visuell identitet, personlighet, värderingar, motivation, image, självbild, reflektion och identitet.

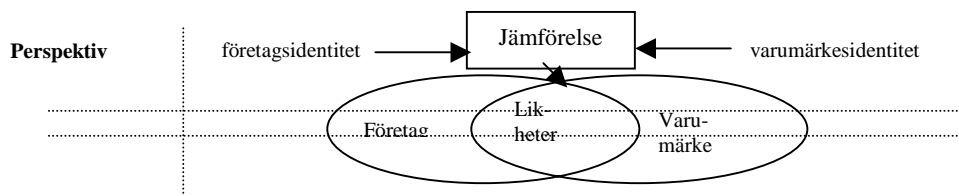
2.1.2 Praktiskt perspektiv

För att se skillnader och likheter mellan företags- och varumärkesidentiteten utgår vi från ledningsnivå (företaget), de anställda (i butikerna) och kundernas syn på identiteterna. Kunderna får en bild av företaget respektive varumärket (mottagarbild) medan företaget och de anställda försöker kommunicera en viss bild (sändarbild). Tillsammans bildar dessa tre perspektiv en helhetsbild av företagets respektive varumärkets identitet.



Figur 2.1: Företags- respektive varumärkesidentitet.

I sändarbilderna ovan finns två perspektiv, företaget och butikerna. Vi anser att de anställda i butikerna är de som borde förmedla en del av företagets bild till kunderna, här kan dock förekomma en viss störning. Denna störning eller gap kan t.ex. bero på de anställdas okunskap eller ovilja att förmedla rätt budskap, men även på kundernas uppfattningar och erfarenheter av företaget och de anställda. Det finns även en viss direkt förmedling av företagets identitet genom reklam och Internet. Dessa olika perspektiv ger olika bilder av en identitet. Modellen nedan visar hur de två identiteterna kan vara sammanbundna genom likheter. De två identiteter som bildats från ovanstående modell jämförs (mellan företag och varumärke) för att få en bild på hur identiteterna är integrerade genom att undersöka likheter och skillnader mellan synen på företaget och varumärket från de tre perspektiven. Med integration menar vi att två identiteter blir en, liknande en fusion mellan två företag.



Figur 2.2: Likheter mellan de två identiteterna.

Likheter mellan företagsidentiteten och varumärkesidentiteten kan tolkas som att dessa medvetet eller omedvetet är sammanbundna. Detta beror på om företaget medvetet har gett dem liknande värderingar och/eller om kunderna uppfattar de som liknande. Vi har valt att göra en jämförelse mellan två företag med olika strategier för sina EVM för att kunna ge en djupare analys över hur företags- och varumärkesidentitet hänger ihop och om/hur dessa skiljer sig mellan de två företagen. Intressant är att se *var* skillnaderna och likheterna ligger mellan de två företagen och de tre perspektiven och om man från detta kan dra slutsatser om hur varumärkes- och företagsidentitet är sammanbundna.

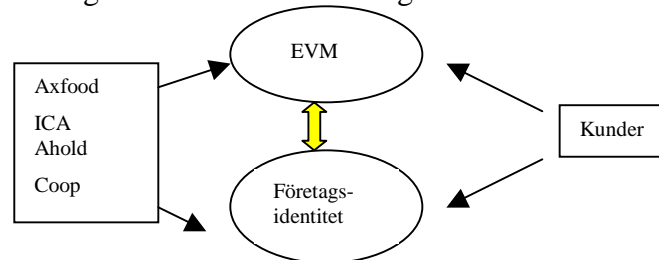
2.1.3 Val av bransch

För att undersöka ett samband mellan företags- och varumärkesidentitet anser vi att dagligvaruhandeln och dess EVM är en bra utgångspunkt. Vad vi har funnit finns det inget som behandlar hur begreppet egen varumärkesidentitet kan sammankopplas med företagsidentiteten och analyserar vilka likheter och skillnader som finns mellan dem. Det har dock skrivits en del uppsatser och böcker som behandlar detta generellt, utan att gå på djupet och utan fokusering på EVM och företagsidentiteten hos en dagligvarukedja.

Att undersöka just dagligvarukedjors EVM är intressant, eftersom det är ett specialfall av EVM, som gör att man kan koppla ihop varumärkes- och företagsidentiteten hos dagligvarukedjor på ett sätt som inte har gått tidigare. Det eftersom dagligvarukedjor inte tidigare haft EVM utan utvecklingen av dessa är fortfarande ganska ny, i alla fall i Sverige. Samtidigt sker utvecklingen snabbt och har under de senaste åren lett till nya former av EVM. Sortimentet i olika dagligvarubutiker är ofta lika när det gäller pris och tillgänglighet. Försäljningen av EVM i Storbritanniens dagligvaruhandel ligger på 40-50 % av den totala försäljningen, medan Sveriges endast ligger på 6-10 % (Olsson, Nelin & Klang, 2001), vilket innebär att det även kan finnas utrymme för ökad försäljning i Sverige. För andra företag med EVM, t.ex. IKEA och H&M är deras andel EVM redan mycket höga eller helt dominerande, vilket visar på att det kan även finnas möjligheter för utvecklingen av EVM inom svensk dagligvaruhandel. Dagligvaruhandeln kan dra nytta av sammankopplade företags- och varumärkesidentiteter, eftersom det är företag som traditionellt sett inte skiljer sig nämnvärt från sina konkurrenter då företagen oftast säljer samma marknadsledande varumärken. Det finns dock vissa skillnader som Kooperation/privat eller vilken inriktning företaget har och innovationsgrad, då företagen försöker få konkurrensfördelar. Genom att undersöka just företag i dagligvaruhandeln kan ökad insikt ges i hur de kan förbättra sina marknadspositioner ytterligare och hur de kan utveckla sina konkurrensfördelar och sin differentiering genom EVM. Dagligvaruhandeln har ofta ett brett produktsortiment som utgörs såväl av varumärken från en mängd olika leverantörer och konkurrenter, som av företagets EVM. Att studera denna typ av företag kan ge undersökningen en stor prövning bl.a. då företaget rymmer så många produktvarumärken varav ett är företagets egna.

2.1.4 Val av företag

Genom att välja två fallföretag inom dagligvaruhandeln, som är varandras motpoler samtidigt som det finns likheter mellan dem, kan undersökningen göras mer intressant och korrekt. Dessa likheter och skillnader bör gälla såväl mellan företagen som mellan deras EVM.



Figur 2.3: Val av företag.

Modellen ovan beskriver vårt problem och kan användas för att förstå valet av fallföretag. Det finns f.n. tre stora dagligvarukedjor i Sverige som har EVM i sitt sortiment. Dessa är Axfood, ICA Ahold och Coop.

Axfood AB är ett av Nordens största börsnoterade bolag i dagligvaruhandeln och omfattar ca. 700 butiker i Sverige. En del drivs av fristående handlare knutna till bolaget genom avtal. Bolaget bedriver partihandel inom Dagab och Axfood Närlivs samt detaljhandel med ett antal varumärken: de helägda butikskedjorna är Hemköp, Willys och Willys Hemma samt franchisekoncepten Spar och Tempo. Hemköp har ett eget varumärke, kallat "vårt eget" och Willys har precis fått det egna varumärket "Willys" (www.axfood.se).

ICA Ahold är en detaljhandelsgrupp med huvudsaklig inriktning på mat. I gruppen ingår självständiga operativa dotterbolag, dels med ett nätverk av butiker, dels med distribution till restaurang- och storkök och servicehandel. ICA har sammanlagt ca 1900 butiker indelade i fem profiler. ICAs EVM är bl.a. ICA, Skona, Rico och Euroshopper (www.ica.se).

Coops livsmedelsbutiker kan delas in i Coop Konsum och Coop Forum. Coop Konsum har 420 butiker i södra, västra och Mellansverige (dock finns det totalt 900 Konsumbutiker varav 420 är Coop Konsum). De gamla stormarknaderna B&W, Obs och Robin Hood har samlats i Coop Forum, men på vissa håll har de fortfarande kvar sina gamla namn. Coop har tre EVM; Signum, Änglamark och Blåvitt (www.coop.se).

Vi har valt ICA och Coop Konsum p.g.a. att dessa skiljer sig åt på olika sätt, samtidigt som det finns intressanta likheter mellan dem. Valet stod mellan Hemköp och ICA, men vi bestämde oss för ICA eftersom det fanns mer tidigare studier om ICA. Det ledde till att vi hade möjlighet att fördjupa oss mer i företaget eftersom en del förarbete var gjort. Det faktum att ICA var det enda företag som hade samma namn på företaget som EVM, då vi började på uppsatsen, var dock det som avgjorde valet eftersom vi ansåg det vara intressant att se om detta ledde till en ökad överensstämmelse mellan de båda identiteterna. Efter påbörjandet av uppsatsen kom dock Willys EVM, men vi anser att detta inte har någon betydelse för valet av företag då detta varumärke är alldeles för nytt för att kunna analyseras. Vi har även valt att avgränsa oss till att inte ta med Rimi (som ingår i ICA-koncernen) och Coop Forum eftersom Rimi är en lågpriskedja som inte har samma inriktning som ICA och Coop Forum är ett antal olika, nyligen bildade stormarknader som tidigare gick under andra namn. Bildandet av Coop Forum är också så pass nytt att vi bedömer det som för tidigt att undersöka och analysera. Den

största skillnaden mellan ICA och Coop Konsum är att ICA drivs med privata vinstsyften och Coop Konsum är en konsumentkooperation. Detta kan innebära att företagen har olika motiv till att skapa varumärkes- och företagsidentiteter, vilket ses som en fördel, eftersom det ger ökad bredd och djup åt studien. Skillnader och likheter mellan Coop Konsum och ICA är sammanställt i tabellen nedan.

	ICA	Coop Konsum
Storlek	Ca 1900 butiker	Ca 900 butiker
Företagets värderingar, affärsidé och grundstenar	Miljö, hälsa, kvalitet och etik.	Ekologisk, ekonomisk och social nytta
Egna varumärken	ICA, ICA ekologisk, Skona, Euroshopper, m.fl.	Signum, Änglamark, Blåvitt.
Ägandeform	3 olika ägare. Varje ICA-handlare äger och driver dock sin butik som en egen företagare.	Konsumentkooperation.
Marknadsföring och strategi	ICA-familjen, ICA kundkort, post, bank.	Medmera kort, coop bank är på väg.

Figur 2.4: Jämförelse mellan ICA och Coop Konsum.

2.1.5 Val av EVM

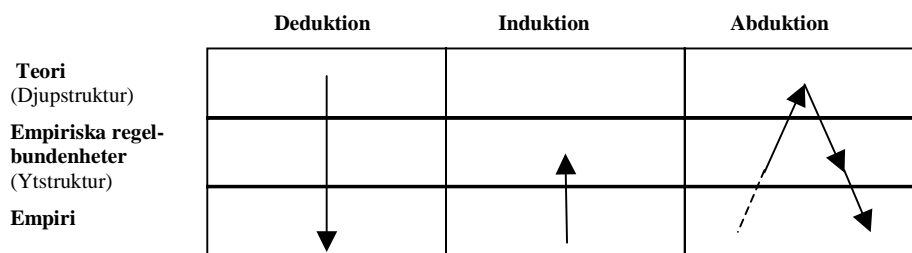
Laaksonen och Reynolds redogör enligt Jönsson och Sundén (1999) för ett schema som visar utvecklingen av de egna varumärkena. Det finns fyra generationer i detta schema, där ett antal faktorer avgör i vilket skede det egna varumärket befinner sig. Detta är även återgivet i Burt (2000). EVM i tredje generationen är de vi anser vara intressantast att undersöka, då dessa kan analyseras för att ge insikt och förståelse för vart utvecklingen inom EVM är på väg. Fjärde generationens EVM är nämligen ännu ganska outvecklade och det finns indikationer som visar att de kommer att utvecklas ytterligare i framtiden. Tredje generationens EVM är starkt förknippade med företaget i fråga och har likvärdig kvalitet med marknadsledarna, men med lägre pris. De EVM som bär företagets namn borde enligt oss starkast spegla en koppling mellan varumärkes- och företagsidentitet. Genom att analysera dels sådana varumärken, men även jämförbara EVM som inte bär företagsnamnet, kan vi analysera och dra slutsatser om hur pass stark denna namnkoppling mellan varumärkes- och företagsidentitet är.

Enligt våra tidigare resonemang har vi valt att undersöka EVM som befinner sig i tredje generationen. Enligt Jönsson och Sundén (1999) befinner sig Coops EVM Signum och Änglamark och ICAs EVM ICA och ICA ekologiskt i tredje generationen. Dessa varumärken kan utvecklas till fjärde generationen genom att företagen kommer med egna innovationer och på så sätt utvecklar unika sortiment (Jönsson & Sundén, 1999). Det finns ett starkt samband mellan ICA och ICA-varor eftersom samma namn används för företaget och EVM. Detta varumärke är enligt Melin och Urde ett så kallat kedjemärke (Lindström, 2000), vilket kan leda till att valsituationen för kunden kan underlättas eftersom kunden i regel känner till kedjevarumärket. Förhoppningsvis upplever kunden att kedjan står för något positivt och kedjornas mål kan vara att överföra denna positiva uppfattning till produktvarumärket med samma namn. Melin och Urde säger även enligt Lindström att kedjevarumärket i detta fall upplevs som en garantifunktion och på så vis underlättar kundens valsituation. Denna direkta koppling mellan företagsnamn och varumärke saknar Coop och enligt Jönsson och Sundén (1999) kan det därför vara svårt för Coop (KF) att koppla varumärket till butiken, eftersom deras butikskedjor har haft flera olika namn. Detta gäller inte längre utan namnet Coop börjar

ingå i de allra flesta butiksnamnen, vilket gör att ett varumärke med företagsnamnet Coop kan komma att utvecklas i framtiden. ICA anser att deras eget varumärke ICA är konkurrent med Signum och dessa två EVM kan anses vara jämförbara, t.ex. i pris och kvalitet (Edström). Enligt Melin och Urde (Lindström, 2000) är Signum ett detaljistkontrollerat märke, då det ska uppfattas som ett konventionellt varumärke av kunden. Det vore därför intressant att undersöka om varumärkesidentiteten hos Signum respektive ICA-varor skiljer sig från företagsidentiteten Coop Konsum respektive ICA, eller om de egna varumärkenas namn inte har någon större inverkan. Vi väljer endast ICAs eget varumärke ICA och Coop Konsums eget varumärke Signum som utgångspunkt i vår analys, eftersom studien annars blivit alltför omfattande. Dessutom är företagens miljövänliga varumärken likvärdiga med de vi valt och vi anser inte att de tillför något ytterligare till vår undersökning.

2.2 Övergripande ansats

Det finns tre olika ansatser man kan utgå ifrån i en uppsats, induktiv, deduktiv och abduktiv. Den induktiva ansatsen utgår från en mängd enskilda fall och orsakssamband observeras, medan den deduktiva ansatsen istället utgår från en generalisering, d.v.s. en teori, eller en hypotes och anser att den förklarar ett enskilt fall. Den abduktiva ansatsen är en blandning av induktiv och deduktiv ansats. Man studerar ett eller några fall där generaliserbarheten kan ifrågasättas (Alvesson & Sköldberg, 1994). Figuren nedan visar tankegångarna i ansatserna.



Figur 2.5: Deduktion, induktion, och abduktion (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Ingen kan säga att man använder induktiv eller deduktiv ansats renodlat (Boklund, 2002) utan man har alltid förföreställningar som man blir färgad av. Det är svårt om inte omöjligt att förhålla sig helt neutral och objektiv till ett studerat fenomen. Samtidigt tillåter ansatserna misstag (Alvesson & Sköldberg, 1994). Eftersom vi har förföreställningar både praktiskt (genom att området blivit rört vid under C-uppsatserna) och teoretiskt (då vi under högskoletiden läst en hel del teorier) så kan man anse att vi inte använt en renodlad ansats. Metodvalet kan dock närmast beskrivas som deduktivt, eftersom vi utgår ifrån en kombination av tidigare modeller och teorier som anses förklara ett fall för att sedan samla in empiri och se om detta stämmer och i så fall hur teorin och empirin överensstämmer.

2.3 Kvalitativ respektive kvantitativ undersökning

Det finns två olika undersökningsmetoder, kvalitativ och kvantitativ. Enligt Bryman (1989) skiljer sig kvalitativ undersökningsmetod på flera sätt mot kvantitativ. Den största skillnaden mellan de båda är utgångspunkten. Vid kvalitativ undersökning utgår forskaren ifrån den

studerades perspektiv och vid kvantitativ utgår forskaren ifrån forskarens perspektiv. Kvalitativ undersökningsmetod är förståelseinriktad, flexibel och det används ofta flera datakällor, medan kvantitativ forskningsmetod är strukturerad, det finns distans till det studerade objektet och oftast används det endast en datakälla. Vid kvantitativ undersökning har forskaren vid undersökningens start ofta en klar bild över forskningsresultatet till motsatts mot den kvalitativa, där denna bild inte skapas förrän mot slutet av forskningen. Vi har använt oss av en kvalitativ undersökning, då vi vill få en djupare inblick i hur varumärkes- och företagsidentitet hänger ihop. Syftet med kvalitativa undersökningar är att undersöka vad som döljer sig i kundens inre och ger information om dennes känslor, tankar, intentioner och beteende (Kumar, Aaker & Day, 1999). Detta kan dock i framtida studier kompletteras med en kvantitativ undersökning för att ge ytterligare underlag för undersökningen.

I vår kvalitativa undersökning har vi använt en fallstudiedesign (Bryman, 1989). En fallstudie karaktäriseras av att man studerar få fall ur många aspekter (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989) och gör att man kan se underliggande mönster och analysera på djupet, vilket vi anser krävs för att besvara vårt syfte. Andra kvalitativa metoder är t.ex. observationer och gruppintervjuer, men dessa alternativ ansåg vi vara mindre bra. Observationer lämnar mycket till spekulationer, egna tolkningar och åsikter, vilket vi vill undvika för att öka validiteten och reliabiliteten. Gruppintervjuer anser vi vara mest intressanta då man vill se hur individer påverkar varandra socialt, vilket kan vara intressant för vissa typer av varumärken, t.ex. för kläder. Vi ansåg dock att personliga intervjuer ger mer olikheter i svaren och att personliga åsikter var mest intressant för varumärken inom dagligvaruhandeln, då detta är varumärken som kan antas inte skapar samma sociala prestige och/eller behov av att tillhöra en grupp. I datainsamlingen har vi använt delvis strukturerade intervjuer där vi var öppna för nya synvinklar (Andersen, 1998) med människor i olika positioner. Ett alternativ kunde vara en kortare enkät i en kvantitativ undersökning med slumpmässigt utvalda personer utanför butikerna. Det valde vi att inte genomföra, eftersom vi ansåg att den djupare tolkningen och kopplingen mellan identiteterna då skulle fattas och att vi inte kunnat ha en sådan bredd i studien som vi anser vara nödvändig. Dessutom ställde vi oss frågande till om personerna som svarat på enkäterna varit lika ärliga och engagerade som i en kvalitativ undersökning med personliga intervjuer.

Vi har valt s.k. Nondirective Interviews (Kumar, Aaker & Day, 1999), vilket innebär att den intervjuade ges obegränsad tid och maximal frihet att svara på frågorna som ställs. Denna metod är fördelaktig om relationen mellan intervjuobjektet och den som intervjuar är trygg och avslappnad, och möjligheten att omformulera frågorna och vidareutveckla dem finns, men att detta inte påverkar eller förändrar svaren, samt att möjligheten finns att vid behov kunna gå tillbaka till tidigare svar och frågor. Ett sätt att intervju som kan leda till djupare svar i form av tankar och känslor är den s.k. laddering-tekniken (Kumar, Aaker & Day, 1999), som går att genomföra i kvalitativa undersökningar och som går djupare och djupare ned i kundens inre motivation och attityd. I laddering-tekniken bygger man hela tiden vidare på den intervjuades svar för att hitta undermedvetna och bakomliggande orsaker till svaret som inte kommer fram direkt.

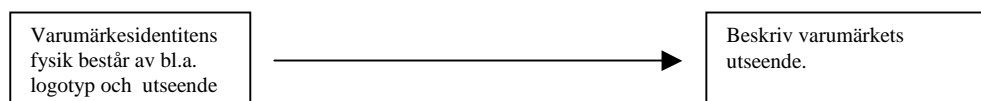
Fråga: Varför har du Levi's jeans? Svar: Därför att de är snygga och sitter bra.	Fråga: Varför är det viktigt att de är snygga och sitter bra? Svar: Därför att jag vill se bra ut.	Fråga: Varför är det viktigt att se bra ut? Svar: För att andra ska se upp till mig.	Fråga: Varför är det så viktigt att andra ser upp till dig? Svar: För att jag vill känna mig betydelsefull.
---	---	---	--

Figur 2.6: Exempel på ladderingsteknik vid en intervju.

I exemplet ovan leder laddering-tekniken till djupare orsaker till varför den intervjuade väljer ett visst märke på sina jeans, nämligen att känna sig betydelsefull inom bekantskapskretsen. De första argumenten, att jeansen är snygga och sitter bra, stämmer säkerligen också, men är ett automatiskt svar som med hjälp av laddering-tekniken når ned till djupare nivåer där tankar och känslor dominerar svaret. Därför har vi använt oss av laddering vid våra intervjuer och insamlingen av primärdata. De frågeformulär som finns i bilagan har alltså endast fungerat som ett stöd för oss under intervjuerna och vi har ofta ställt följdfrågor och ibland ändrat ordningen på frågorna för att få ett bra flyt under intervjuerna.

2.4 Utformning av frågeunderlag

I denna uppsats utgår vi ifrån och använder oss av Kapferers identitetsprisma som består av sex aspekter, som tillsammans bildar en identitet. Dessa är fysik, personlighet, relationer, kultur, reflektion och självbild. Dessa aspekter har vi vidareutvecklat med olika beståndsdelar, genom att studera olika teorier och modeller som behandlar just dessa aspekter. Exempel är Olins (1989), som tar upp de visuella delarna, vilket vi tolkat som fysik, Gummeson (1995), som behandlar relationsmarknadsföring, vilket vi tolkat som relationer, o.s.v. Dessa författares modeller och teorier har sedan fungerat som inspiration till våra egna definitioner av vad prismats aspekter innehåller. Utifrån dessa definitioner har våra mätinstrument, d.v.s. frågeformulären till företag och kunder utvecklats. Vi har använt oss av nyckelorden från teorierna i frågorna, för att kunna mäta våra teoretiska begrepp i praktiken.



Figur 2.7: Exempel på operationalisering.

Från fysikens aspekter (logotyp, färg, utseende m.m.) har frågor utvecklats såsom denna ovan. Även följdfrågor ställs för att få fram svar på de specifika beståndsdelarna från teorin, då den intervjuade inte självmant beskriver dessa. För att få jämförbara bilder mellan varumärkes- och företagsidentiteten ställs samma eller liknande frågor om båda identiteterna, vilket kan ses i bilagan. Olikheterna mellan frågorna beror på att det ibland är svårt att koordinera företaget och varumärkets attribut. Dessa olikheter kan vara en indikation på var det finns svårigheter att sammankoppla de två identiteterna.

Även mellan sändare (företag) och mottagare (kunder) har vi ställt samma eller liknande frågor. I de fall frågorna är annorlunda beror det på att företagets planerade strategi inte alltid är något kunderna kan svara på, men märker indirekt t.ex. genom kulturen och relationer. Utformningen av frågorna skiljer sig åt, men nyckelorden och innebörden är den samma för företag och kunder. Mätinstrument, såsom skalor, har använts under intervjuerna för att få ett

mer mångfacetterat svar än bara ja eller nej. Dessa skalor är även det som använts i en av teorierna (Bernstein, 1985) och som vi sedan använt för att analysera bl.a. reflektion och självbild och som vi utvecklat för att beskriva dessa aspekter. Frågorna med skalor har även följts av följdfrågor, då vi använt oss av semistrukturerade intervjuer och ladderling.

När det gäller frågornas utformning så har vi tagit hänsyn till vissa punkter som man ska tänka på enligt Andersen (1998). Man ska ta hänsyn till det sorts språk som respondenten använder och eftersom vi känner respondenterna var detta ganska lätt. Man ska även undvika dubbla negationer, långa frågor, mångtydiga frågor och ledande frågor. Vi har även använt oss av kontrollfrågor och upprepat frågorna för att se om samma svar fåtts. Vi har tagit hänsyn till om frågorna ska vara indirekta eller direkta. Vi har även testat våra delvis strukturerade frågor på två personer och de har hjälpt oss att utveckla dessa på ett bra sätt där de blir mer pedagogiskt riktiga och förståliga.

I bilagan har vi med kursiv stil specificerat vilka aspekter och beståndsdelar som tillhör respektive fråga. De intervjuade personerna har inte sett frågorna eller dess kommentarer, då de kunnat bli påverkade av dessa. Samtidigt är detta endast semistrukturerade frågor, som har anpassats till varje person. Det bör även tilläggas att de aspekter vi med kursiv stil tillskrivit frågorna är vår uppfattning om vilka de dominerande aspekterna för den frågan är. Det kan alltså även hända att ytterligare någon aspekt hör hemma hos en viss fråga, eftersom aspekterna ofta överlappar varandra.

2.5 Datainsamling

2.5.1 Sekundär

Vi har använt oss av flera olika sekundära källor som behandlar ämnena varumärken, varumärkesidentitet och företagsidentitet. Vi har sökt i databaser för att finna artiklar och uppsatser, bland annat ELIN, EHL online och LOVISA. De sökord vi använt oss av under insamlingen av bakgrundsfakta och som var underlag för vårt problem var identitet, lojalitet, private labels, private brands, egna varumärken, EVM, egna märkesvaror, EMV, varumärkesidentitet, företagsidentitet, prisma, Axfood, Hemköp, ICA, Coop, KF, Konsum och varumärken. Vi är medvetna om att vårt val av sökord har begränsat tillgången till sekundärt material, men har använt oss av samtliga sökord som vi själva kunde komma på. Vi har dock ej funnit så många artiklar som vi kunnat använda oss av, då de flesta inte behandlar integrationen mellan företags- och varumärkesidentitet. De flesta artiklarna var ganska övergripande och innehöll inget specifikt som passade vår undersökning.

Det sekundära materialet som är publicerat av företagen är årsredovisningar, hemsidor, informationsbroschyrer, reklamblad och tv-reklam. Vi har även använt oss av sekundära källor som innehåller tidigare studier av företagen, bland annat Apérias bok och gamla uppsatser. Vi har även fått en del material från egna varumärkesansvariga på respektive företag. Vi är medvetna om att de källor vi fått från företagen, såväl sekundärt som primärt, är

partiska och färgas av deras egna åsikter. Detta gäller även tidigare studier och uppsatser som behandlar de företag vi valt att undersöka. Likaså är vissa områden konfidentiella och dessa får vi inte tillgång till, vilket gör att vi själva måste dra rimliga antaganden och slutsatser i tolkningen av de företagsinterna materialen.

2.5.2 Primär

De primära källorna är intervjuer med företaget och dess kunder. Vi anser att företaget och dess kunder är de mest relevanta att intervjua då vi använder oss av Kapferers prisma, där sändarbilden och mottagarbilden enligt oss bäst representeras av företaget och dess kunder. Andra alternativ kan vara att intervjua andra intressenter, t.ex. leverantörer och legotillverkare. Vi har valt att inte ta med deras åsikter i analysen, eftersom detta hade blivit alltför omfattande. Vi anser ändå att bilden av identiteterna är rättvisande, man kan dock i framtiden utveckla denna studie med leverantörernas och legotillverkarnas syn på identiteterna. Vi har i den mån det var möjligt varit närvarande båda två vid intervjuerna med företagen, men kunderna har vi intervjuat enskilt för att få dem att känna sig trygga och våga svara. Detta menar vi har gett ökad validitet och reliabilitet och passar även bra för vårt val av intervjuer.

På företagen har vi intervjuat personer med olika befattningar och arbetsuppgifter för att få en bredare bild av den egna företagsidentiteten och den egna varumärkesidentiteten. Därför anser vi att ansvarig för EVM var ett bra val, liksom butikspersonal, såsom kassörskor och butikschef, som kan ge en bild av företaget på olika nivåer. Vi tänkte först även intervjua anställda på företagets marknadsavdelningar, t.ex. marknadschef, men p.g.a. accessproblem blev detta inte möjligt. Det fanns även accessproblem till egna varumärkesansvariga dock fick vi i form av sekundärt material svar på våra frågor. Vi anser att den information vi fått sekundärt om företaget är tillräcklig för att ge en bild av företagsidentiteten.

Inledningsvis gjordes endast intervjuer med en kassörska per företag, eftersom vi ville se vad detta kunde tillföra uppsatsen. Vi insåg dock att de inte kunde så mycket mer än kunderna om företaget och dess EVM och intervjuade därför endast ytterligare en kassör(ska) per företag. Vi intervjuade en tidigare anställd och en nuvarande anställd, eftersom vi ville se eventuella skillnader i svaren mellan de som slutat och som fortfarande arbetar inom företagen. Detta för att de som fortfarande arbetar i företagen kanske inte vågar eller vill säga något negativt. När det gällde de egna varumärkena var kunskaperna om dessa mycket svaga hos de anställda i butikerna, därför har inte alltid intervjupersonerna kunnat svara på frågorna och finns inte med i empirin. Överlag sade de anställda att de borde veta mer, men att verkligheten inte såg ut på det sättet. Även butikscheferna menade detta och sa att det fanns material att tillgå, men att ingen läste det.

När det gäller valet av endast en butikschef per företag grundar sig detta på att dessa två antogs kunna mycket om företagen och ytterligare chefer hade inte tillfört mer. Detta var även något som övriga anställda ansåg och de hänvisade oss till dessa personer. Butikschef Håkan Olsson på ICA Tuna (Lund) anser vi borde kunna en hel del om företaget eftersom han utsatts för en del tidigare studentundersökningar och är van vid att svara på frågor om ICA. Vi har även tillfört sekundär data som tolkats som valid och reliabel från en uppsats (Holm &

Lövdén, 2002) där flera butikschefer inom ICA tillfrågats med liknande frågor. Den andra intervjun med Coop Konsums butikschef på Mårtensstorget (Lund) Jerry Larsson ansåg vi ge en tillräcklig bild eftersom han varit chef i andra butiker och varit ansvarig för inköp av de egna varumärkena. Även det faktum att andra butikschefer hänvisade oss till honom för att han hade kunskap om EVM styrkte valet av honom. Vi har valt att intervjua butikschefer i Lund men har valt kassörskor från södra Skåne, Lund och Malmö. Detta för att få en bra spridning geografiskt, men vi har dock hållit oss till Skåne av bekvämlighets skull. Butiksforestandare och kassörskor har intervjuats med intervjuunderlag från både företaget och varumärket. De frågor som ställts har operationaliserats från Kapferers prisma och de teorier vi använt för att modifiera och förlänga denna modell med.

När det gäller kunder har vi använt ett bekvämlighetsurval, men har försökt att sprida urvalet så att olika åldrar, yrken, kön och platser i Skåne representeras. Vi har intervjuat 16 personer i åldersklasser som sträcker sig från 20 till 80 år. Dessa är såväl studerande, arbetssökande, arbetande och pensionärer och spridningen mellan könen är relativt jämn. Antalet personer anser vi är tillräckligt i en kvalitativ undersökning och eftersom våra intervjuer är personliga och tidskrävande, var det dels svårt att finna fler intervjupersoner som ville ställa upp, dels svårt för oss att hinna med fler p.g.a. tidsbrist då det tog en till två timmar per intervju. Vi märkte även att de flesta uppgav samma eller liknande svar. Geografiskt så har vi valt personer med olika bostadsorter i Skåne, nämligen Malmö, Trelleborg, Helsingborg, Höör, Ystad, Simrishamn och Tomelilla. Vid valet av intervju-underlag har vi alltid valt att intervjua personerna om det företag de handlar mest hos, eftersom vi anser att de har mest kunskap om detta företag och därmed får vi mer användbar information. I vissa fall när fördelningen är jämn mellan de båda företagen har dock samma person intervjuats för båda företagen.

2.6 Metodreflektion och källkritik

Vårt metodval kan snedvrída resultatet, men vi är uppmärksammade på detta. Det är viktigt att validitet och reliabilitet håller en hög nivå. Validitet är samma som giltighet och relevans (Andersen, 1998). Giltigheten är överensstämmelsen mellan teori och empiri medan relevans är hur empirin och urvalet av variabler är relevant för problemställningen (Andersen, 1998). Reliabilitet anger hur hög grad resultaten påverkas av tillfälligheter och hur trovärdigt det är (Andersen, 1998). Det är också den grad som källorna är tillförlitliga. Trots att vi anser att uppsatsens validitet och reliabilitet är god och att vi vidtagit åtgärder för att stärka dessa finns det alltid saker vi kunnat göra annorlunda och undersökningsmetoder vi varit tvungna att välja bort. Exempel på detta är att vi kunnat komplettera med en kvantitativ undersökning. Orsakerna till varför vi inte valt dessa alternativ beror på tidsbrist och hög arbetsbelastning.

När det gäller reliabiliteten har vi en förståelse för att våra förföreställningar, intressen, utbildning och bakgrund kan färga denna magisteruppsats. Det finns även "Problems of time" (Bryman, 1989) vilket betyder att denna undersökning kanske inte stämmer inom den närmaste framtiden. När vi slutat samla in empiri kan förutsättningarna förändras. Begreppsvaliditeten är ett sätt att mäta validiteten på och det går ut på att mätresultaten stämmer med teorin (Lekwall & Wahlbin, 1993). Vi anser att denna är ganska god då de två identiteternas beståndsdelar är på många ställen identiska eller liknande och dessa identiteter går att koppla

ihop i verkligheten inom de flesta aspekterna. Det finns dock svagheter inom vissa aspekter där det funnits svårigheter att ställa liknande frågor och där det funnits störningar. Dessa störningar kan bero på omstruktureringarna som pågår inom de två fallföretagen, men även den okunskap som finns och splittring i själva identiteten. Även innehållsvaliditet är ett mått av validitet och går ut på att frågorna innefattar alla väsentliga dimensioner av aspekterna samt att de inte går utanför begreppets räckvidd (Lekvall & Wahlbin, 1993). Även denna anser vi vara ganska god då vi anser att vi tagit med alla väsentliga beståndsdelar som kan tänkas ingå i en identitet och formulerat frågor som tar upp dessa. Vi inser att det finns möjligheter att vi missat några beståndsdelar och eftersom dessa bildar ramen för vår undersökning, kan detta göra att resultatet snedvrids. Vid en genomgång av teorier har vi dock märkt att de flesta författare behandlar liknande beståndsdelar, vilket kan ses som en bekräftelse på att vår referensram är tillräcklig. När det gäller räckvidden så har vi dock lagt till en del frågor som kan vara utanför referensramen, men har tagits med av andra skäl. Dessa frågor, t.ex. styrkor och svagheter, ansåg vi kunde ge ett bra komplement och gav en möjlighet att se om svaren respondenten tidigare gett även gavs i denna fråga, samt fånga upp eventuella missade beståndsdelar.

Inre och yttre validitet

Inre validitet avser överensstämmelsen mellan modellens aspekter och beståndsdelar och de operationella (mätbara) definitionerna av den (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989). Den inre validiteten har vi försökt att hålla hög genom att använda samma nyckelord i frågorna som i modellen och utveckla frågorna på så vis att den inre validiteten är jämförbar. Yttre validitet har att göra med överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition och verkligheten (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989). Den yttre validiteten har hållits hög bl.a. genom att operationalisera frågorna på ett sådant sätt att de är lättförståeliga för de intervjuade samt att vi tillsammans med två intervjuade utvecklat frågorna ytterligare. Vi har även förklarat för intervjupersonerna vad vi menar då de inte förstått vad vi menade och att ha flera frågor som behandlar samma aspekt. Även den semistrukturerade intervjuformen och ladder-techniken leder till högre yttre validitet.

Kritik av litteratur och teorier

Vårt val av litteratur och teorier präglar uppsatsens innehåll och resultat. Vi har försökt att använda oss av flera olika källor för att jämföra olika författares synpunkter och teorier. Vi har även studerat deras källförteckningar och i vissa fall även själva studerat deras källor för att se om deras tolkningar och referenser överensstämmer med våra. De sökord vi använt oss av för att hitta tidigare publicerat material kan ha varit otillräckliga, vilket kan ha inneburit att vi kan ha missat vissa användbara källor. Det kan även hända att vi missat andra författare som kopplat ihop identiteterna eftersom vi endast sökt på tre bibliotek. Vi har dock försökt finna så många olika uttryck och synonymer som möjligt och använt oss av olika sökfunktioner för att öka validiteten. Kapferers identitetsprisma är en mycket viktig modell i vår uppsats och om vi valt en annan teori hade vi kunnat få ett annat resultat, men vi anser att denna modell är övergripande och innehåller mycket som liknande modeller/teorier också innefattar. Vi har valt att utveckla modellen med andra befintliga teorier, samt våra egna tolkningar och jämförelser mellan de olika teorierna och därefter gjort sammanställningar av dessa. Detta anser vi medför att modellens validitet ökar.

Kritik av primärdata

I alla typer av intervjuer finns faktorer som kan påverka resultatet och svaren t.ex. frågornas utformning, olika intervjuareffekter, respondentens engagemang och deras kunskaper om ämnet. Vi har försökt att öka validiteten och reliabiliteten i intervjuerna, bl.a. genom att alternera mellan frågeformulären och använt de för företagsidentitet först varannan gång och de för egen varumärkesidentitet först varannan gång. I den mån vi haft möjlighet har vi även intervjuat personerna vid två olika tillfällen för att de inte ska ge likartade svar på frågorna av ren vana eller trötthet. I de fall då vi misstänkt att intervjupersonen missuppfattat eller inte alls förstått frågorna har vi formulerat om dem eller frågat en gång till. Vi har dock alltid använt samma frågemall som underlag för intervjuerna. Kundintervjuerna har innefattat minst två intervjuer per kund med blandade underlag. En del av intervjuerna har innefattat både företagets och varumärkets identitet och kompletterande frågor om hur de tycker identiteterna samverkar, medan andra intervjuer har delat på koncepten t.ex. intervjuunderlag för båda företagsidentiteterna till en person men inte för varumärkena. Detta för att få en djupare syn på hur de samverkar och för att de intervjuade inte ska blanda ihop begreppen. Vi är medvetna om den snedvridning som kan uppkomma genom att vi valt att intervju kunder endast i södra delen av Sverige. Urvalsramen är även snäv eftersom vi valt att intervju släkt och vänner. Vi är medvetna om att detta bekvämlighetsurval kan göra att resultatet snedvrids och därmed minska reliabiliteten. Vi har intervjuat förhållandevis många personer och försökt göra en så bred spridning som möjligt, samt tagit med ingifta i våra två olika släkter och vänner vänner för att få en mer rättvisande bild. Det är lättare med access när det är någon man känner och då kan den intervjuade även vara mer ärlig och engagerad. Då intervjuerna varat i en till två timmar anser vi att detta urval är det enda rimliga alternativet, då det är svårt att få access till okända personer som är intresserade av en så lång intervju.

Vårt val av fallföretag påverkar resultatet eftersom det kanske är just i dagligvarubranschen de starkaste eller svagaste kopplingarna mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet finns. Om vi valt andra typer av fallföretag, eller kompletterat med dessa, hade slutsatser och resultat kanske sett helt annorlunda ut. Vi har dock valt dessa typer av fallföretag just för att vi såg ett möjligt samband mellan egen varumärkesidentitet och företagsidentitet och vill ta fram teorier och slutsatser som sedan kan prövas i framtida studier och fortsatta analyser av andra företag och varumärken. Både ICA och Coop håller just nu på att göra förändringar och omstruktureringar inom företagen, vilket är en nackdel för studien eftersom bilden av företagsidentiteten och varumärkesidentiteten kan förändras. Ett exempel på detta är ICAs post- och banktjänster. Att begränsa sig till ett eget varumärke för varje företag kan ge en felaktig bild av varumärkesidentiteten och man bör kanske undersöka hela varumärkesportföljen för att få en rättvisande bild, men p.g.a. tidsbrist och en annars alltför omfattande undersökning har vi valt att inte undersöka mer än ett eget varumärke per företag.

3 Egna varumärken

I detta kapitel ges en mer detaljerad beskrivning och diskussion av egna varumärken, EVM, eftersom det är ett centralt begrepp i uppsatsen.

3.1 Egna varumärken

Intresset för egna varumärken (EVM) har ökat i och med ett ökat intresse för varumärken i allmänhet. EVM är ingen ny företeelse, utan började redan på 1800-talet, då butiksägare hade produkter under eget namn för att på så sätt garantera kvalitén på varorna (Pellegrini, 1996). År 1869 införde den brittiska kedjan Sainsbury's EVM. Då var syftet med EVM att kunna försäkra sig om att ha varor i butiken om leverantörerna skulle misslyckas med att leverera (Kapferer, 1997). 1976 ändrades syftet med EVM när Carrefour etablerade ett nytt sorts EVM, kallat "banner brand". Detta skulle konkurrera med leverantörernas varumärken och vara lika bra som dem, men med enklare design och lägre pris. Ökad konkurrens ledde till att det även utvecklades generiska varumärken, d.v.s. EVM i enfärgade enkla förpackningar, med lågt pris och sämre kvalitet. Kunderna blev förvirrade och kunde inte alltid skilja mellan "banner brand" och generiska varumärken, vilket gjorde att även "banner brand" kunde förknippas med dålig kvalitet. Sainsbury's, Carrefour och andra kedjor gick då över till ett annat EVM kallat "retailer brand" med bra kvalitet och lågt pris (Kapferer, 1997). Ett retailer brand är enligt Pellegrini (1996) ett varumärke som identifieras med dagligvarukedjan antingen genom samma namn eller att det är allmänt känt att det är kedjans produkt. EVM har använts länge men i olika syften och än idag är de högaktuella. Syftet med EVM idag kan vara att få konkurrensfördelar, utmärka sig och utveckla kundlojalitet och lönsamhet.

3.1.1 Strategier

Ur ett internationellt perspektiv finns det fyra huvudstrategier för EVM. Dessa är generisk, kedjenamn, sortiment och brand killer (Hans Edström, ICA).

Generiska varumärken utmärks av enkla produkter utan speciellt namn, presenterade i enkla förpackningar och har lägsta pris för acceptabel kvalitet. *Kedjenamn* innebär att varumärket har samma namn för samtliga produkter, att varumärket är det samma som kedjans namn och att samma förpackningsutseende används för samtliga kategorier (horisontell). Ett alternativ är att använda sig av specifika förpackningar för olika produktkategorier (vertikal). Produkterna marknadsförs i grupp och i samband och är ett sätt att stärka butikernas image, vilket är vanligt för matvaror. *Sortiment* innebär att samma namn används för samtliga produkter, men varumärkesnamnet är skilt från kedjans namn. I regel tillämpas ett horisontellt förpackningsutseende och detaljisten äger varumärket och ansvarar för marknadsföringen. Denna typ av EVM är lätta att ta bort vid behov och skapar ingen eller liten image till butikerna trots att märket är kedjeunikt. *Brand killer* betyder att olika varumärken används för

olika produktkategorier och att såväl horisontell som vertikal förpackningsinriktning förekommer. Extrem positionering av priset per kategori utmärker denna typ av EVM.

3.1.2 Utveckling av egna varumärken

Laaksonen och Reynolds redogör enligt Jönsson och Sundén (1999) för ett schema som visar utvecklingen av EVM. Det finns fyra steg i detta schema, där ett antal faktorer avgör i vilket skede det egna varumärket befinner sig. Schemat är även återgivet i Burt (2000) och något som ICA (Edström) hänvisar till. Man kan idag se EVM från alla fyra generationer. Schemat kan ses som en utveckling av EVM, men enligt oss även som en utveckling genom tiden. Detta kan jämföras med den historia om EVM som vi redogjort för tidigare.

Första generationen kännetecknas av generiska (saknar varumärke) basprodukter. Priset är ca. 20 % lägre än marknadsledarna och målet är att öka marginalerna genom att minska mellanleden, pressa legotillverkarnas priser och ge kunden ett lågprisalternativ. Produkten har lägre kvalitet och sämre image jämfört med leverantörernas varumärken. Val av leverantör beror oftast på närheten (nationell) till företaget och de är inte specialister på den utvalda produkten.

Andra generationen har utvecklat generiska produkter till kvasimärken, d.v.s. produkterna har fått varumärkesnamn. Priset ligger 10-20 % lägre än marknadsledarna och strategin är att ha det lägsta priset, men även bättre kvalitet. Tillverkningsteknologin är fortfarande underlägsen marknadsledarna och detta återges på kvalitén som endast är medelgod.

Tredje generationen har utvecklats till EVM där image spelar en stor roll. Priset ligger 5-10 % under marknadsledarna, men kvalitén upplevs av kunden som likvärdig marknadsledarna. De är så kallade "me-too", som betyder att produkterna nästan är kopior av marknadsledarnas. Produkterna ingår i produktkategorier som säljs i stora volymer och väljs p.g.a. att återförsäljarna eftersträvar att öka marginalerna. Målet är att höja lönsamheten för respektive kategori. D.v.s. man går hand i hand med marknadsledaren i respektive kategori för att höja den gemensamma försäljningen och sammantagna lönsamheten. Nu har man mycket hög andel specialiserade och noga utvalda leverantörer som producerar EVM.

Den *fjärde generationen* innefattar ett segmenterat EVM där adderat värde (added value) spelar stor roll. I fjärde generationen har man blivit så stark att man leder eller är med och leder utvecklingen i aktuell kategori. Produkterna skall i sig själva dra kunder till butikerna och hög lönsamhet är ett måste. Sortimentet av EVM omfattar även produkter med små volymer. Priset är likvärdigt eller högre än marknadsledarna, men produkterna är unika med egna innovationer och bättre kvalitet än marknadsledarnas. Butikerna ses som innovativa, vilket kan leda till kundlojalitet. Oftast är det internationella företag som främst tillverkar dessa EVM och de koncentrerar sig på innovativ teknik.

3.1.3 Fördelar med egna varumärken

Traditionellt blev kunden erbjuden ett lågprisalternativ genom EVM, men detta håller på att utvecklas till ett alternativ med unika produkter med speciella egenskaper. Leverantörer ser idag EVM som vilket varumärke som helst och som måste tas på allvar. Det finns dock enligt Jönsson och Sundén (1999) en del skillnader mellan vanliga varumärken och egna. Dessa skillnader ligger i de fördelar och nackdelar som uppkommer i och med EVM. En fördel med EVM är att återförsäljarna kan *förbättra marknadsplaneringen* genom att t.ex. fylla det gap som finns i leverantörernas sortiment och minska deras monopolställning genom att *tillhandahålla alternativ* och konkurrera med annat än pris. Förbättrad marknadsplanering gör också att centralisering av de operationella besluten som sortiment, inköp, butiksdesign, pris och marknadsföring gör att återförsäljaren kan bibehålla en tydlig image. Centralisering ger även en möjlighet att etablera och övervaka regelbundna kvalitetskontroller.

Återförsäljarna har *kontroll* över sina EVM t.ex. genom fördelaktiga placeringar i butiken, vilket gör att marknadsföring inte behövs i lika stor grad. Att t.ex. placera EVM till höger om leverantörernas varumärke kan vara fördelaktigt, eftersom 90 % av befolkningen är högerhänt och med större sannolikhet tar en vara som står till höger. En annan placeringsteknik är att ställa EVM i ögonhöjd för att kunden lättare ska se dem. EVM är till 100 % kontrollerade av återförsäljaren, vilket ger en fördel mot leverantörernas varumärken, där leverantörerna kontrollerar priset. En annan fördel är att återförsäljarna kan kontrollera *produktutvecklingen* i viss mån. Eftersom återförsäljarna är nära kunden kan de lättare avläsa vilka behov de har. Genom att se vad som köps i butiken, kan en egen produkt utvecklas efter det behovet. Om återförsäljaren upptäcker ett behov som leverantörerna inte kan/vill tillfredsställa, kan de själva utveckla mer kundanpassade produkter, t.ex. miljövänliga och ekologiska sådana. Genom att erbjuda unika produkter kan man även skapa *kundlojalitet*. Något som också kan skapa lojala kunder är att ha ett namn på sina EVM som speglar den image återförsäljaren vill att varumärket ska ha. Namnet på de egna varumärkena är viktigt eftersom det i många fall är återförsäljarens namn som syns på produkterna och de värderingar som finns i företaget speglas då på produkten och tvärtom. Det finns även *kostnads- och marginalfördelar* med EVM, då återförsäljarna har viss förhandlingsmakt och kan pressa legotillverkarnas priser. Mindre marknadsföring, t.ex. genom placeringstekniker, är också ett sätt att minska priset.

3.1.4 Nackdelar med egna varumärken

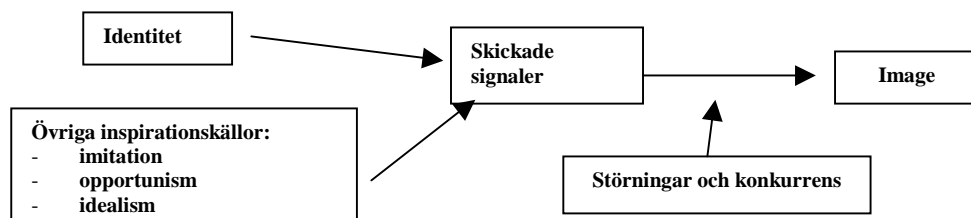
En nackdel med EVM är att om de är dåligt gjorda kan det få efterverkningar på hela företaget (Jönsson och Sundén, 1999). T.ex. kan EVM med dålig kvalitet få företaget att också associeras med dålig kvalitet och detta kan vara svårt att tvätta bort. Kvalitén måste därför vara noga kontrollerad. Produktutveckling av EVM ger stora risker, eftersom företaget får stå för kostnaderna om produkten misslyckas. Återförsäljarna måste kanske agera på ett sätt och involveras i områden som de ej är vana vid. Även om det finns ganska få nackdelar med EVM ger de som finns stora effekter på företaget.

4 Teori

I detta kapitel presenteras den teori vi grundar vår referensram på och hur vi tolkar denna. Här påvisas att det finns likheter mellan en varumärkes- och företagsidentitets beståndsdelar.

4.1 Identitet

Identitet och image blandas ofta ihop och förväxlas med varandra. I Kapferers (1997) modell nedan definieras förhållandet mellan identitet och image. Man kan då säga att identiteten är själva innehavaren eller sändaren av den, medan image är en avspegling eller en bild av identiteten och behöver inte överensstämja med sändarbilden. Samtidigt kan det tolkas som att image är en del av identiteten.



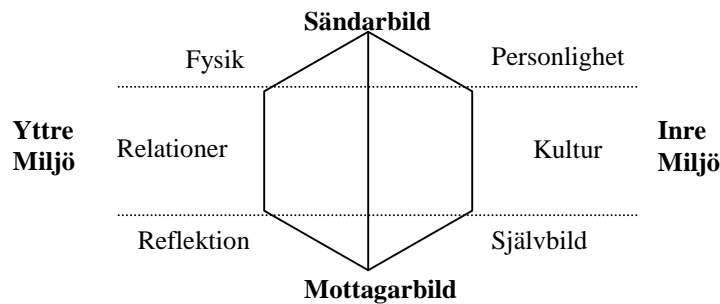
Figur 4.1: Förhållandet mellan identitet och image (Kapferer, 1997).

4.2 Varumärkesidentitet

Det finns flera definitioner och modeller över varumärken och varumärkesidentiteter, men trots detta är begreppet varumärkesidentitet än så länge relativt utforskat. Det påpekar såväl Apéria (2001), Melin (1997) och Urde (1997). Enligt Aaker (1996) är varumärkesidentitet de unika associationer till ett varumärke som företaget vill skapa eller bibehålla. Associationerna representerar vad varumärket står för och avger från företaget ett löfte till kunderna. En mer utförlig definition är enligt Aaker (1997) att varumärkesidentiteten består av 12 dimensioner runt fyra perspektiv, nämligen varumärket som produkt, varumärket som organisation, varumärket som person och varumärket som symbol. En av de mest använda och refererade modellerna för begreppet varumärkesidentitet är Kapferers identitetsprisma, vilket beskrivs nedan. Denna är även vår huvudteori som utgör basen för vår egna referensram.

4.2.1 Kapferers identitetsprisma

Enligt Kapferer (1997) kan en varumärkesidentitet åskådliggöras i ett prisma, som reflekterar varumärkesidentiteten såväl inifrån som utifrån varumärket och ur såväl ett eget perspektiv som ur ett åskådarperspektiv. Man kan tolka prismet som att sändarbilden är själva identiteten, medan mottagarbilden är imagen eller avspeglingen av identiteten. Den yttre miljön kan tolkas som det synliga, uppenbara och ytliga, medan den inre miljön är de latent, djupare och mer svårgräpbara aspekterna i en identitet och image.



Figur 4.2: The brand identity prism (Kapferer, 1997).

I varumärkesprismat ingår sex olika aspekter, som tillsammans bildar varumärkets identitet. Dessa är *fysik*, *personlighet*, *relationer*, *kultur*, *reflektion* och *självbild*. Nedan ges en kort beskrivning av aspekterna, baserat på Kapferers beskrivning

De *fysiska* egenskaperna hos ett varumärke utgör produktens kärna eller bas och är mycket viktiga, eftersom de fungerar såväl som kännetecken, samt för att upprätthålla produktens funktioner. Hit hör t.ex. smak, färg, logotyp, ingredienser o.d.

Ett varumärke har en egen *personlighet*, som gradvis byggs upp och får en egen karaktär. Det enkla sättet att tilldela varumärket en personlighet är att ge det en talesman, en stjärna eller ett djur. Ett varumärke som har en stark personlighet kan vara Marlboro. Detta varumärke associeras med en viss typ av person och av föreställningar om hur dennes personlighet är.

Ett varumärke är en *relation* på det sätt att varumärket ofta erbjuder möjligheter för ett inte påtagligt utbyte mellan personer. Varumärket symboliserar relationer såväl mellan varumärket själv och kunden, som mellan kunden, varumärket och en tredje part.

Ett varumärke avspeglar en viss *kultur*, som produkten härstammar från eller sammanknippas med och representerar denna kulturs värderingar, kunskaper och kännetecken. Varumärken som avspeglar en typiskt amerikansk kultur är t.ex. Coca Cola och McDonald's.

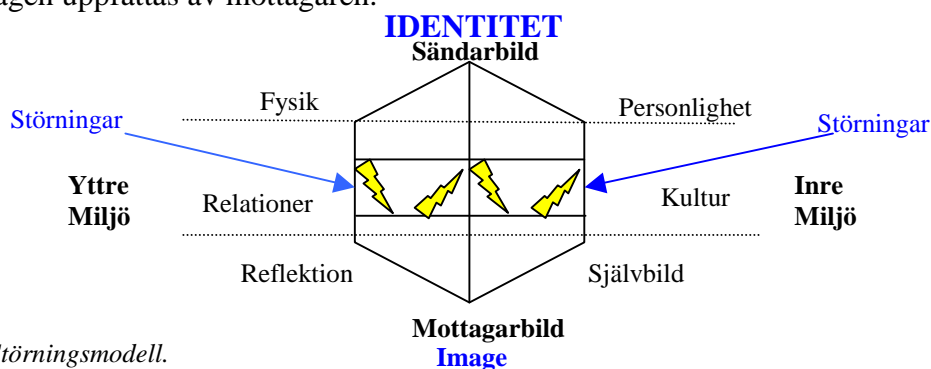
Med *reflektion* menar Kapferer den bild som mottagaren själv vill associeras med utåt vid användandet av varumärket, t.ex. ungdomlig, sportig etc.

Med *självbild* menas enligt Kapferer den inre känsla eller bild som mottagaren vill få av sig själv vid användandet av varumärket, t.ex. en känsla av välmående eller sundhet.

4.3 Tolkning av Kapferers identitetsprisma

Även om Kapferers identitetsprisma är en välanvänd modell för att beskriva ett varumärkes identitet, kan det råda skilda meningar om modellens innebörd och tolkning. Vår egen tolkning baseras på de fyra polerna i identitetsprismat, nämligen sändarbild mot mottagarbild och inre miljö mot yttre miljö och de paralleller som kan dras mellan identitetsprismat och modell 4.1, förhållandet mellan identitet och image. Vi tolkar identitetsprismat så att den övre delen (sändarbilden) är identiteten och den undre delen (mottagarbilden) är imagen, d.v.s. uppfattningen av identiteten. Detta strider visserligen delvis mot Kapferers beskrivning av de två nedersta aspekterna, men vi väljer att tolka modellen så för att se vad detta kan tillföra.

Detta för att det kanske är just i gränslandet mellan sändarbilden och mottagarbilden, d.v.s. i aspekterna relationer och kultur, som störningar kan uppstå och avgörandet fällt i hur identiteten kommer att uppfattas, d.v.s. hur bilden kommer att vara. Vi menar att sändarens identitet först måste avspeglas i en bild (image) hos mottagaren innan denne kan ta ställning till om denna image är något han/hon själv sympatiserar med och/eller vill tillföra sig själv. Därför är det viktigt att aspekterna reflektion och självbild är positiva och starka, eftersom det enligt vår tolkning är denna bild konsumenterna och mottagarna har av varumärket och den bild de anser att de överför på sig själva vid användandet av det. Vår egen tolkning av identitetsprismat är att *fysiken* är de yttre, synliga delarna av sändaren medan *personlighet* är de inre, latent delarna. De mittersta aspekterna motsvarar kommunikationen mellan sändare och mottagare, dels yttre kommunikation i form av *relationer*, dels inre kommunikation i form av *kultur*. Det skulle i så fall vara här störningarna mellan sändarbild och mottagarbilden uppstår. Detta resulterar hos mottagaren i form av en bild (image) av sändaren, dels en yttre, synlig bild i form av *reflektion*, dels en inre, latent bild i form av *självbild*. Först när detta är gjort kan mottagaren ta ställning till vad denna image betyder och om den är något positivt eller negativt för mottagaren själv och dennes egen identitet. Detta innebär att vi väljer att tolka begreppen självbild och reflektion på två sätt, dels som en image av sändarbilden, dels hur mottagaren uppfattar bilden i förhållande till sig själv, vilket kan jämföras med Kapferers beskrivning av begreppen. Image anser vi är en bit av hela identiteten, då identiteten påverkas av hur bilden uppfattas av mottagaren.



Figur 4.3: Störningsmodell.

Denna modell kan användas för att analysera identitet och image inte bara hos varumärken, utan även hos företag. Som tidigare nämnts menar t.ex. Burt & Carralero-Encinas (2000) att många teoretiker har kopplat ihop varumärkesidentiteten och företagsidentiteten. Urde (1997) menar också att den nuvarande uppdelningen mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet i flera avseenden är överflödigt. Detta leder oss in på ämnet företagsidentitet, som vi går igenom för att påvisa att de båda ämnena går att kombinera i Kapferers identitetsprisma.

4.4 Företagsidentitet

Intresset för att skapa en stark företagsidentitet är inte något nytt fenomen, utan sträcker sig tillbaka till egypterna, där faraonerna använde sig av signaturer som symbol för administrationen. Även den romersk-katolska kyrkan har en lång tradition av visuell identitet, t.ex. i form av ritualer och speciella kläder. Redan på 1930-talet lades grunden till företagskommunikation genom design för att kunna ge en enhetlig bild av företaget. På 50-talet föddes begreppet företagsimage och 60-talet kännetecknas av ett mer omfattande fokus på

företagets image och identitet (Hanson & Mårtensson, 1998). Hittills har teorierna som behandlar ämnet företagsidentitet (corporate identity), bl.a. Olins (1989) varit mest begränsade till den visuella aspekten av företaget, t.ex. logotyp och färgsättning. Det finns dock även vissa teoretiker, t.ex. Alvesson & Berg (1988), som anser att mer abstrakta och svårgripbara aspekter är viktiga beståndsdelar i dess identitet exempel på dessa aspekter kan vara företagets karaktär, kultur, etik och personlighet.

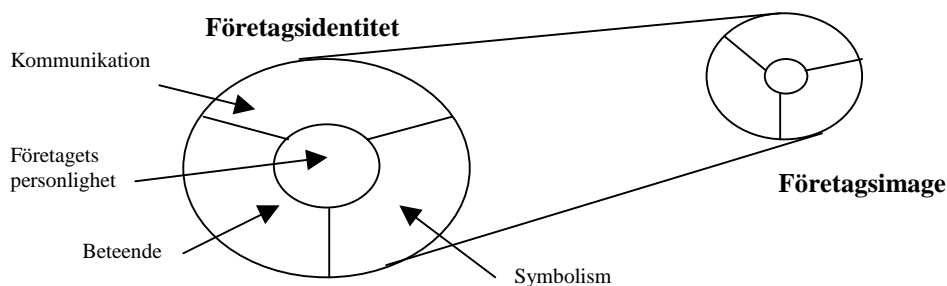
Begreppet företagsidentitet (corporate identity) är liksom begreppet varumärkesidentitet ganska luddigt och det finns många olika definitioner och förslag på vad en företagsidentitet egentligen är och innehåller. Olins (1989) diskuterar tre olika typer av företagsidentiteter. Dessa är *monolithic identity*, *endorsed identity* och *branded identity*.

Monolithic identity: Denna typ av företagsidentitet kännetecknas av att hela företaget eller organisationen konsekvent använder sig av samma namn och en enda visuell bild eller symbol (logotyp). Företaget är därför lätt att känna igen och har enligt Olins (1989) en stark företagsidentitet p.g.a. detta. Nackdelarna med *monolithic identity* är dock att företagets möjligheter att utvidga sin verksamhet eller sina produktlinjer begränsas i och med att identiteten starkt sammanknippas med den befintliga verksamheten och produkterna. Exempel på företag med en stark *monolithic identity* är t.ex. Shell, BMW och Philips.

Endorsed identity: innebär att företaget eller organisationen har en grupp olika aktiviteter eller typer av produkter, men att moderföretaget eller ursprunget ändå är lätt att känna igen och notera och att allt klart och tydligt ingår i en större helhet. Olika inriktningar, varumärken och finesser på verksamheten eller produkterna finns, men det framgår ändå alltid klart vilket företag eller vilken organisation som står bakom. Exempel på företag med en stark *endorsed identity* är t.ex. L'Oréal och General Motors.

Branded identity: Ett bra exempel på ett företag som har *branded identity* är Unilever. Företagets produkter t.ex. Cornetto, Pepsodent och Lipton, har alla egna identiteter och det är svårt att dra likheter mellan dem. Ofta framgår det inte heller klart vilket företag som står bakom produkterna, utan produkter och företag är separerade från varandra.

Dessa tre beskrivningar diskuterar ämnet företagsidentitet med utgångspunkt från visuella betingelser och identiteten begränsas till den fysiska delen av identiteten, ofta själva logotypen. Olins (1989) menar även själv att företagsidentitet är något som uttrycks just genom *design*, t.ex. namn, symboler, logotyper och färger. Man kan därför dra slutsatsen att Olins begränsar sig till den vänstra delen eller den yttre miljön i identitetsprismat, d.v.s. hur ett varumärkes fysik (identitet) genom relationer kan övergå i en reflektion (image). Detta menar vi dock är en knapphändig beskrivning av begreppet, eftersom det även ingår en inre miljö i en identitet. Van Riel (1995) ger en mer mångfacetterad och komplex bild av begreppet företagsidentitet och menar att den består av personlighet, beteende, kommunikation och symbolism hos ett företag, vilket kan jämföras med den inre miljön i identitetsprismat. Enligt van Riel (1995) kan dessa olika beståndsdelar i företagsidentiteten sedan relateras till begreppet företagsimage, som enligt van Riel är en avspiegling av själva företagsidentiteten, men som även påverkas av aspekter utanför företaget, vilket kan jämföras med vår egen tolkning av Kapferers identitetsprisma och störningarna i förhållandet mellan identitet och image.



Figur 4.4: Förhållandet mellan företagsidentitet och företagsimage (van Riel, 1995).

Enligt van Riel är företagets *beteende* de sätt ett företag agerar och uppträder på, medan *kommunikationen* är den information och de budskap företaget förmedlar genom verbal eller visuell kommunikation. *Symbolismen* beskrivs ganska vagt av van Riel, som menar att det ger en indikation av vad företaget står för och bör harmonisera med de andra delarna i företagsidentiteten.

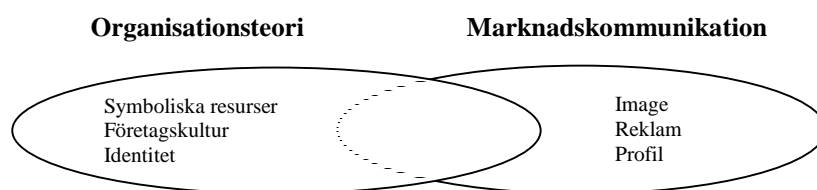
En stark företagsidentitet är enligt van Riel (1995) viktig av flera anledningar. 1. Den ger möjlighet att skapa motivation och en känsla av samhörighet hos de anställda. Om personalen gärna drar paralleller och ser liknelser mellan sina egna identiteter och företagets, leder detta till ett mer effektivt och positivt humankapital. 2. Ett företag som har en stark företagsidentitet har lättare att skapa associationer hos kunderna. Om företagsidentiteten upplevs som stark och positiv leder detta till ökade möjligheter för effektiv relationsmarknadsföring mellan företag och kund och för en starkare självkänsla hos kunden. 3. Ett företag som har en stark företagsidentitet har lättare att skapa kontakter, relationer och associationer hos omvärlden och inom sitt nätverk av leverantörer, konkurrenter och övriga intressenter.

Dessa anledningar talar för att det är mer än bara de fysiska aspekterna som är viktiga för ett företags identitet. Punkt 1, som ser en stark företagsidentitet som en möjlighet för att skapa motivation och en känsla av samhörighet mellan de anställda och företaget, kan ses som en del av en stark företagskultur. Punkt 2 och 3 behandlar relationer och relationsmarknadsföring mellan företaget och dess olika intressenter. Kultur och relationer är även två beståndsdelar i identitetsprismat, som användes för att analysera varumärkesidentiteten och som enligt vår egen tolkning var viktiga och fungerade som en slags länk mellan identitet och image.

Enligt Svengren (1995, sid. 110) definierar Ludlow företagsidentitet enligt följande:

”Corporate identity is the cultural, behavioural, verbal and visual manifestations of an organisation, ideally based on a corporate mission and communicated strategically”

Detta citat talar för att en företagsidentitet kan betraktas ur två perspektiv; ett organisatoriskt och ett marknadskommunikativt. Detta går att illustrera i modellen nedan (Svengren, 1995) som visar på hur identitetsbegreppet förhåller sig till organisations- respektive marknadskommunikationsteori.

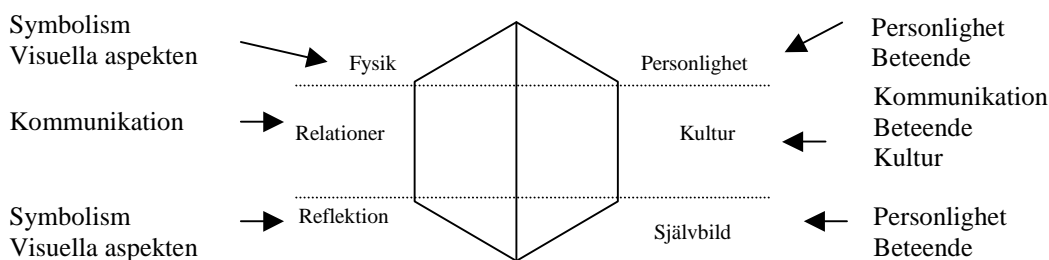


Figur 4.5: Organisations- respektive marknadskommunikationsteori (Svengren, 1995).

Tillsammans bildar Olins, Ludlows och van Riels teorier om begreppet företagsidentitet en helhet som kan jämföras med Kapferers identitetsprisma, vilket tyder på att prisma även kan användas för att tolka och analysera företagsidentiteter.

4.5 Tolkning av företagsidentitet och Kapferers identitetsprisma

Vid en jämförelse mellan Kapferers aspekter för varumärkesidentiteten och andra teoretikers aspekter när det gäller företagsidentitet kom vi fram till att det fanns många likheter i dessa. Gemensamt för de båda är att identitet och image ställs emot varandra och att ett gränsländ mellan dessa områden finns. Detta kan man se på van Riels modell över förhållandet mellan företagsidentitet och företagsimage. I denna modell ser man identiteten på ena sidan med olika aspekter som ingår, som sedan genomstrålas i ett rör och lämnar en bild (image) på andra sidan, d.v.s. till mottagaren. Tydliga paralleller kan dras till den tolkning vi gjorde av Kapferers identitetsprisma. De aspekter som tagits upp i van Riels modell är kommunikation, beteende, personlighet och symbolism. Detta kan ses som andra uttryck för några av de aspekter som finns i Kapferers prisma, vilket kan ses i modellen nedan.



Figur 4.6: Kombination av företagsidentitet och varumärkesidentitet.

Olins definierar begreppet företagsidentitet som något visuellt och som har med design att göra, t.ex. i form av logotyper och färger, vilket kan jämföras med den fysiska aspekten i Kapferers identitetsprisma. Van Riel, Svengren och Ludlow definierar begreppet företagsidentitet med aspekter som fysik och personlighet och därmed kan detta tolkas som sändarbilden i Kapferers modell. Även begreppen kommunikation och kultur nämns, vilket ingår i de mittsta aspekterna som fungerar som en länk mellan identitet och image. I van Riels och Svengrens modeller nämns även begreppet image, vilket kan tolkas som självbild och reflektion i Kapferers modell. Detta styrker ytterligare att Kapferers identitetsprisma även kan användas för att analysera en företagsidentitet utifrån de sex olika aspekterna. Kapferers egen beskrivning av de olika aspekterna i varumärkesprisma är dock ganska vaga och outvecklade. Vi kommer därför att gå igenom varje aspekt för sig och applicera andra, redan befintliga teorier, på vad de olika aspekterna kan innebära och innehålla.

5 Referensram

Detta kapitel innefattar en utveckling av Kapferers identitetsprisma genom att redogöra för teorier som kan ingå i någon av de sex aspekter som vi redogjorde för i förra kapitlet.

Referensramen är alltså vår egen tolkning av vilka befintliga teorier som kan ingå under de olika aspekterna och egna sammanställningar och modeller av dessa olika teorier.

5.1 Utveckling av Kapferers prisma

De befintliga teorierna och modellerna som beskriver begreppen varumärkesidentitet och företagsidentitet är fortfarande ganska outvecklade, i alla fall i kombination med varandra. Vi vill undersöka och analysera innehållet i dessa teorier och begrepp närmare, för att tillföra nya tankar och bidra till en djupare analys av aspekterna. Vi utgår i vår egen referensram från Kapferers identitetsprisma, eftersom att vi anser att de sex aspekterna i prismet bildar en bra och uttömmande bild av begreppet identitet. Många andra teorier och modeller som vi behandlat passar in på en eller flera av de olika aspekterna och det är ytterligare en motivering till att vi har valt Kapferers identitetsprisma som gemensam utgångspunkt i vår egen referensram. Arbetet med att bena ut aspekterna har varit väldigt svårt, eftersom de olika aspekterna hänger samman och går ihop på flera punkter. Olika teorier har även tolkat begreppen olika, vilket har lett till att vi har fått dela upp de olika teorierna. Eftersom vi anser att fysik och reflektion, samt personlighet och självbild kan vara samma sak fast från olika perspektiv, innehåller dessa aspekter liknande beståndsdelar. Samma teorier används för flera aspekter, vilket ibland leder till att det blir rörigt att se helheten förrän hela kapitlet är läst.

5.1.1 Fysik

Fysiken är den yttre delen av sändarbilden och kan sägas vara de visuella delarna av en identitet, d.v.s. de synliga delarna eller själva designen. Det kan enligt Kapferer även vara sådant som smak och ingredienser, vilket man kan se som kvalitén på produkterna. Olins (1989) menar dock att design är den främsta identitetsförmedlaren och det som ger produkten eller företaget dess innehåll. Johansson, Melanger och Nilsson (2000) beskriver produkt-designen, vilket även i vid mening kan överföras till företaget, som funktion/utförande (vilket kan innehålla hållbarhet, kvalitet, prestanda), ergonomi (såsom funktionalitet, lätthanterlighet) och estetik (såsom mode, linjer, färg, textur, utseende, detaljer). Dessa tre är de element som i huvudsak kan användas för att skapa den fysiska identiteten. Gestalten skall återge själva funktionen, d.v.s. produktens uppgift eller företagets. Det ergonomiska elementet avser anpassning av arbetsredskap till människan. I stort sett betyder detta att produkten eller företaget skall göras begripligt, lätthanterligt och användarvänligt. Ordet estetik avser att uppfatta och känna med sinnena. Detta element har som uppgift att genom färg och form göra produkten eller företaget mer begärligt. Vi delar upp fysiken i sex beståndsdelar vilka är logotyp, utseende, placering, kvalitet, pris och serviceutbud. *Logotyp* är de symboler som

utmärker produkten eller företaget, medan *utseende* även kan vara mer djupgående saker som inredning, design och färgsättning. *Placering* är var produkten/företaget befinner sig fysiskt och denna har vi lagt till då vi ansåg att denna kan vara en del av identiteten (se kap. 3). *Kvalitet* är avspeglningar på smak, ingredienser, hygien och sortiment medan *pris* kan spegla kvalitén. En annan aspekt som kan vara viktig enligt imageteorier, som vi behandlar senare i kapitlet under reflektion, är begreppet *serviceutbud*. Detta t.ex. eftersom post, bank och reklameringmöjligheter kan tillföra ett mervärde som gör företaget/produkten mer begärlig.

5.1.2 Personlighet

Personligheten är de inre delarna av sändar bilden och det finns flera teorier och modeller som beskriver begreppet personlighet. Apéria (2001) ställer faktorerna utåtriktad och inåtvänd mot varandra, samt ”jag-orienterad” och ”vi-orienterad”. Personligheten beskrivs sedan genom att bedöma graden av dessa olika faktorer i personligheten. I RISC-modellen (Solomon, 1999) görs en annan definition på personlighet, som ställer begreppen upptäckande och stabil samt social och individuell mot varandra. En upptäckande personlighet är kreativ, i behov av förändring och öppen, medan en stabil personlighet är familjär, traditionell och strukturerad. En social personlighet är kollektiv i sitt tänkande och anpassar sig efter andra, medan en individuell personlighet är inriktad på sig själv och sina egna behov. En tredje beskrivning av personligheten görs av Aaker (1995) och utvecklas av Aaker (1997b), som menar att det finns 5 dimensioner i ett varumärkes personlighet. Dessa är *sincerity* (värme och acceptans), *excitement* (social, energi, aktivitet), *competence* (pålitlighet, säkerhet), *sophistication* och *ruggedness*. De tre första dimensionerna har sitt ursprung inom forskning om mänskliga personligheter, medan de två sistnämnda skiljer sig från de övriga. *Sophistication* och *ruggedness* beskrivs nämligen som en icke medfödd del av personligheten, utan egenskaper som människor eftersträvar, men inte nödvändigtvis har. Dessa två aspekter kommer vi därför inte att behandla närmare. Nackdelen med dessa teorier är att de innehåller helt eller delvis skilda aspekter för att beskriva personligheten. Detta gör att bilden av personligheten inte blir komplett vid användandet av en enda modell. Därför har vi gjort en analys och kombination av dessa tre olika teorier, för att skapa en mer mångfacetterad bild av personlighet.

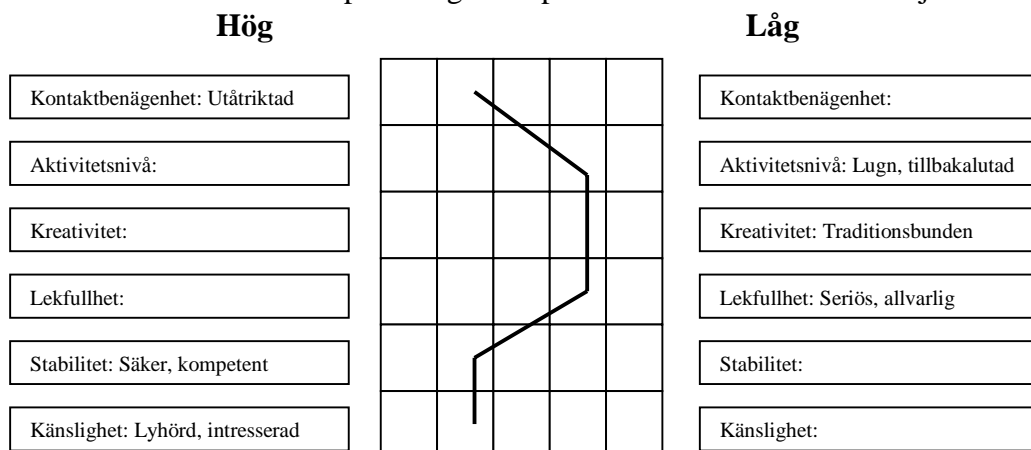
Kontaktbenägenheten är en kombination av Apérias och Solomons teorier, där aspekterna utåtriktad/inåtvänd samt social/individuell ställs emot varandra. Hög kontaktbenägenhet innebär en utåtriktad personlighet med stort socialt behov, medan personligheter med låg kontaktbenägenhet är inåtriktade och har ett lågt socialt behov. När det gäller företag och produkter kan man säga att desto bredare målgrupp, desto högre kontaktbenägenhet, samt desto lättare det är att kommunicera med företaget, desto högre kontaktbenägenhet.

Aktivitetsnivå som är en del av personligheten har skapats efter Aakers teori och aspekten ”excitement”, som beskrivs som social, aktiv och energisk. Vi har dock valt att dela upp aspekten ”excitement” i två aspekter; nämligen kontaktbenägenhet, som beskrivs ovan och aktivitetsnivå, som mäter tempot och graden av energi hos personligheten. En personlighet med hög aktivitetsnivå är energisk och livlig, medan en personlighet med låg aktivitetsnivå är i behov av ett lugnare tempo. Genom att dela upp aspekten ”excitement” blir fler typer av personlighetskombinationer möjliga, t.ex. en med hög kontaktbenägenhet (social) och låg aktivitetsnivå (lugn), vilket inte är möjligt i Aakers teori. När det gäller företag och produkter

kan man säga att desto mer energiskt och högre utvecklingstempo företaget och dess produkter har, desto högre aktivitetsnivå.

Kreativitet är något som mäts i Solomons teori i ”exploration/stability” variabeln, men som saknas i de övriga två teorierna. Aspekten mäter hur pass idérisk, innovativ och uppfinningsrik personligheten är. Hög kreativitet leder till skapande, innovation och nya tankegångar, medan en personlighet med låg kreativitet är traditionsbunden och gärna håller sig till gamla tanke-sätt och givna ramar och rutiner. För företag och produkter kan man säga att desto mer innovativt, desto högre kreativitet. **Lekfullhet** som personlighetsaspekt ställer begreppen skämtsam och seriös mot varandra. Personlighetsaspekten har skapats efter att aspekterna ”excitement” och utåtriktad analyserats. Personligheter med hög grad av dessa aspekter kan av Apéria och Aaker beskrivas som lekfulla, d.v.s. skämtsamma och barnsliga. Genom att tillföra en egen aspekt för lekfullhet blir personligheten mer uppdelad och mångfacetterad och en inåtvänd, men ändå lekfull personlighet, eller social, men ändå allvarlig, blir möjlig.

Stabiliteten har inspirerats av Solomons ”exploration/stability” variabel och begreppet *competence* i Aakers teori. Stabiliteten ställer begreppen konsekvent respektive flexibel emot varandra. En personlighet med hög stabilitet är pålitlig och fokuserad, medan en med låg stabilitet är mångsidig, flexibel och i behov av omväxling. Stabiliteten är inte samma som aktivitetsnivån, eftersom en personlighet t.ex. kan vara energisk och snabb, men ändå föredra att fokusera sina aktiviteter och intressen till en enda sort. Ett exempel för företag är t.ex. ett företag som enbart tillverkar en viss typ av produkter (hög stabilitet) eller ett företag med flera olika, vitt skilda typer av produkter (låg stabilitet). **Känsligheten** mäter personlighetens förmåga att ta in signaler utifrån och reagera och agera på dessa. Man kan säga att detta är förmågan att känna sympati, empati och intresse för sin omgivning och sina relationer. Denna faktor har inspirerats av Apérias ”jag-orienterad” respektive ”vi-orienterad” och Solomons social/individuell variabler. En personlighet med hög känslighet är lyhörd, intresserad av sin omgivning och påverkas lätt av den, medan en personlighet med låg känslighet ser mer till sina egna behov och rättar sig i mindre utsträckning efter sin omgivning. Man kan säga att desto mer kundanpassat ett företag, dess kommunikation och produkter är, desto högre känslighet. Denna variabel skiljer sig från kontaktbenägenheten, eftersom personligheten kan vara utåtriktad (hög kontaktbenägenhet) men självisk (låg känslighet), eller blyg och sluten (låg kontaktbenägenhet) men mycket generös och lyhörd för de få relationer och kontakter som personen har valt. Dessa sex personlighetsaspekter kan sammanfattas i följande modell:



Figur 5.1: Exempel på en personlighetsprofil.

Denna modell är ett redskap för hur personligheten i en identitet kan mätas och vi kallar den för en *personlighetsprofil*. Personlighetsprofilen kombinerar olika aspekter i personligheten på ett mer mångfacetterat sätt än de tre ovan nämnda teorierna var för sig, vilket resulterar i en mer omfattande personlighet. Personlighetsprofilen benär också ut olika personlighetsdrag och begrepp, vilket ger en mer mångfacetterad bild av personligheten. Därför anser vi den vara en bra modell för att mäta personligheten i en identitet.

5.1.3 Relationer

Relationer är ett medel för kommunikation mellan sändare och mottagare och det är bl.a. här som vi anser att störningar som skapar skillnader mellan sändar- och mottagarbild kan ske. När det gäller relationer i ämnet företagsekonomi och marknadsföring är teorier och begrepp inom ämnet relationsmarknadsföring en bra utgångspunkt. Det finns flera olika definitioner på relationsmarknadsföring, men en gemensam är att man gör ansträngningar för att behålla sina kunder och vill skapa goda och långsiktiga relationer till dem. Enligt Gummesson (1995) finns elva faktorer som beskriver egenskaper eller kännetecken som påverkar affärsrelationer. Vi har valt ut åtta av dessa faktorer som vi anser vara de mest relevanta för vårt arbete och som kan passa in på både relationer vad gäller företag och varumärke. Dessa faktorer kan sägas påverka relationens karaktär och innehåll och redogörs för nedan.

Samarbete: Graden av *samarbete* kan ställas mot graden av konkurrens. Hög grad av samarbete och låg konkurrens ger förutsättningar för ett långsiktigt och harmoniskt förhållande. Om konkurrens dominerar är det naturligt att avveckla relationen eller att medvetet arbeta på att förstärka den. Denna faktor anser vi i vår uppsats vara mest relevant internt i företaget, d.v.s. hur de olika avdelningarna eller anställda i företaget uppfattar varandra – som samarbetspartners eller konkurrenter? Högt samarbete kanske kan skapa en starkare företagsidentitet och sammanhållning.

Beroende, engagemang, förtroende, risk: Om en relation är viktig och de inblandade parterna är *beroende* av den, måste de se till att den fungerar. Detta kan göras genom att *engagera* sig i varandra och i relationen och vårda den. Styrkan i ett närmare samarbete mellan leverantör och kund anges ofta vara *förtroende*, att man kan lita på varandra. Om relationen upplevs som *riskfylld* skapar detta osäkerhet. Om anställda och kunder är beroende och engagerade i företaget/varumärket, känner ett starkt förtroende för det och upplever en låg risk (oro) i relationen till det, kan detta förutom en mer positiv och gynnsam relation leda till att de upplever och förknippar företags- eller varumärkesidentiteten med något positivt.

Långsiktighet, rutinisering: En *långsiktig* relation blir effektivare för alla parter och med tiden lär man sig att hantera relationen, utnyttja den intensivare och effektivare. Vissa relationer är *frekventa*, regelbundna, medan andra är sällsynta, men trots detta kan troheten och relationen mellan de inblandade parterna vara stark. *Rutin* i relationer kan leda till effektivitet, både i kommersiella och personliga sammanhang. Det gäller dock att finna en balans mellan rutiner och samtidigt bibehålla utveckling av en levande relation. Rutinisering i relationen mellan företag och/eller varumärke, anställda och/eller kunder, kan vara såväl positivt som negativt. Detta eftersom rutin kan tyda på uttråkning, lite stimulans och

likgiltighet, vilket kan leda till att företagets eller varumärkets identitet också upplevs som tråkig och slentrianmässig. Samtidigt kan rutin vara ett sätt att uppnå effektivitet och förknippas med enkelhet och okomplicerat agerande, vilket kan leda till en positiv syn på företagets eller varumärkets identitet.

Personliga och sociala egenskaper: Ålder, kön, yrke och personlighet kan påverka relationens karaktär och inställningen parterna har till varandra. Detta kan jämföras med mottagarens tolkning av sändaridentiteten, som påverkas av mottagarens egen personlighet och identitet.

Övergripande relationer i dagligvaruhandeln

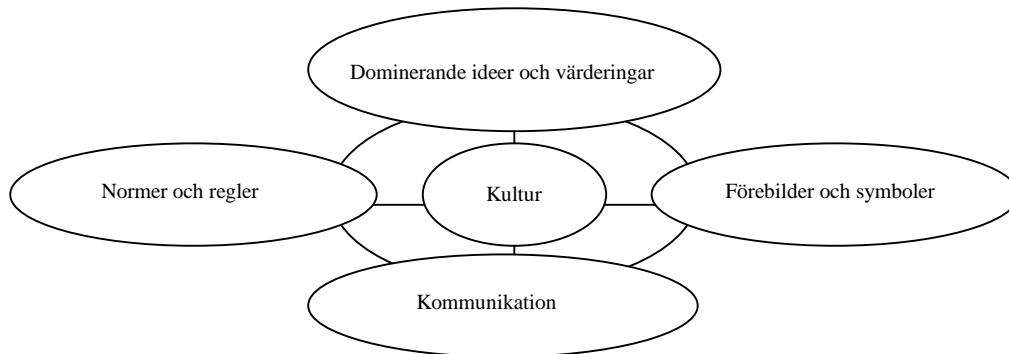
För att slutkonsumenterna ska skapa en långsiktig och lojal relation till dagligvaruhandeln har det blivit vanligt att dessa blir medlemmar i företaget. Denna typ av relationer benämner Gummesson (1995) "Kunden som medlem". Det är vanligt att kunden då får ett plastkort som registrerar antalet köp i butiken som samlar poäng, som sedan ger rabatter och erbjudande. Ett medlemskap innebär ibland också att medlemmarna får speciella erbjudanden och rabatter som icke-medlemmar inte får tillgång till. Ett medlemskap kan även vara ett redskap för att bygga upp företagets identitet i form av t.ex. gemensamma värderingar, intressen, klubb-tidningar och evenemang. Ett exempel på när företaget genom sina värderingar kan skapa en specifik företagsidentitet kan vara "Den gröna relationen" (Gummesson, 1995). Den gröna relationen är en speciell marknadsrelation, som uppstått i och med att miljö och ekologi har fått allt större betydelse för företagen, både genom kundernas preferenser och sätt att konsumera och genom lagar. Genom att företaget uppger sig vara ekologiskt och miljövänligt, kan det leda till att företagsidentiteten sammankopplas med dessa egenskaper och värderingar.

5.1.4 Kultur

Kultur är också ett medel för att kommunicera sändarbilderna och det är även här störningar sker. Det p.g.a. att den kommunikation som sker genom reklam och anställda kan förvrängas på vägen t.ex. så kan reklamen uppfattas som något negativt eller så kan de anställda ha blivit dåligt behandlade och förmedlar en negativ bild av företaget. Ett centralt fenomen inom kultur är de föreställningar och innebörder som är gemensamma för en grupp. Dessa föreställningar skapas och återskapas i en mängd olika situationer (Alvesson, 1991). Myter, symboler och berättelser (Parker, 2000) reflekterar och förstärker de centrala värderingarna i företaget och bildar en stark kultur. Enligt Bruzelius och Skärvad (1995) finns det fem olika beståndsdelar i en kultur och de menar att en stark kultur kännetecknas av en klar formulering av mål och filosofi, en enighet av grundläggande värderingar, konstruktiva förebilder, normer och regler som stödjer värderingarna och målet och en fungerande kommunikation.

Bruzelius & Skärvads modell (1995) saknar dock en del kulturaspekter som andra författare tar upp. Modellen är ändå vald som utgångspunkt med vissa modifikationer. De fem olika beståndsdelarna i modellen har blivit mer övergripande för att även kunna innefatta aspekter vi anser fattas (det finns säkert ännu fler). Vi kommer dock ej att ta upp aspekter som har med ursprungsland att göra, som maskulint/feminint, kollektivet/individen, attityder mot frihet, demokrati, rättvisa, ärlighet, lojalitet, religion, traditioner o.s.v. (Hill 2001, Jacobsen &

Thorsvik, 1997, Usunier, 2000). Detta eftersom vår undersökning är koncentrerad på Sverige. Detta bör dock tas hänsyn till i andra undersökningar.



Figur 5.2: Modifierad: Beståndsdelar i en organisations kultur (Bruzelius & Skärvad, 1995).

De olika beståndsdelarna hänger ihop och inga klara gränser mellan dem kan dras. I mitten är kulturbegreppet och de föreställningar och mål som den präglas av. Runt om finns de olika delar som skapar en kultur. Olika författare placerar olika faktorer under beståndsdelarna och uppfattningarna skiljer sig åt, då det inte finns några klara gränser om vad som ska placeras var. Vi har gjort en egen tolkning och satt in de olika faktorerna där vi tycker de passar bäst, men tilläggas bör att det är flera faktorer som kan placeras på flera ställen.

Normer och regler: Det finns både formella och informella *normer och regler* i ett företag och för ett varumärke. Detta är allt från samhällsansvar, utbildning och kundbemötande till konkreta regler för hur olika arbetsuppgifter/tillverkning ska utföras och lagar (Bruzelius & Skärvad, 1995, Fill, 2002, Jacobsen & Thorsvik, 1997, Hill, 2001). Det finns både formell kontroll och informell social kontroll. Den formella kontrollen är lagar och den informella kontrollen är de sociala traditionella normerna. Sociala traditioner kan vara de ritualer som utförs dagligen och som bekräftar och reproducerar givna mönster (Alvesson & Berg, 1988).

Dominerande idéer och värderingar: Enligt Hofstede är kärnan i kulturen värderingssystemet (Hill, 2001) som sedan ger riktning, mål och strategier. Detta är likt en persons värderingar som styr den personens intentioner och gärningar. Värderingarna hänger ihop med den översta delen i modellen d.v.s. *dominerande idéer och värderingar*. Enligt Bruzelius och Skärvad (1995) anger de dominerande idéerna riktning och beteendemönster. De dominerande idéerna och värderingarna är uppfattningar om bra och dåligt, önskvärdt och icke önskvärdt och vilket beteende som bör belönas respektive bestraffas. Detta kan jämföras med den etik som en grupp upprätthåller (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

Förebilder och symboler: *Förebilder* (Bruzelius & Skärvad, 1995) är personer med makt eller inflytande som kan påverka de dominerande idéerna. Dessa är ofta personer som förkroppsligar företaget. Enligt Hofstede (1991) kan förebilderna som är högaktade i en kultur även vara hjältar, levande eller döda, verkliga eller påhittade. Dessa hjältar symboliserar det önskvärda och icke önskvärda i ett företag (Alvesson & Berg, 1988). Myter kan även sättas under denna aspekt och är en kollektiv trosföreställning om hur världen hänger ihop och en mental bild som sätter frihetsgraden för organisationens handlingar. Detta behöver dock inte ha någon koppling till företagets verkliga historia utan dessa berättelser används för att göra företaget mer ”levande” och påvisar att företaget har en stark kultur (Alvesson & Berg, 1988). *Symboler* är ord, gester, bilder eller objekt som har en speciell innebörd i en viss kultur. Detta

är det yttre och det synbara (Hofstede, 1991). Symboler kan även vara artefakter i form av byggnader, produkter, varumärken, logotyper och kontorets design som kan påvisa företagets kultur och förstärka den (Alvesson & Berg, 1988).

Kommunikation är både formell och informell. Den informella är ”skvaller” (Bruzelius & Skärvad, 1995) och det formella det som kommuniceras utåt till omvärlden. Här kommer även språket in, hur det sägs och vad som sägs. Kommunikation kan bestå av att sända icke verbala och verbala meddelanden (Hill, 2001). Icke verbala är ansiktsuttryck, fysiska tecken och beteende och det beror på sitt sammanhang. Komponenter som kan tänkas ha betydelse för kommunikationen är platsen där kommunikationen äger rum, inblandade personer och deras kön, ålder och sociala ställning. Ett sänt meddelande behöver inte vara samma som det mottagna eftersom kommunikation är indirekt och innebär ett symboliskt beteende med känslor och idéer. Det finns olika sorters kodning för att nå till olika personer och intressenter. Hur detta tolkas beror på personens kulturella bakgrund. Därför är det viktigt att ha klara kommunikationsstrategier för att nå ut till alla intressenter (Östberg & Christiansson, 2001).

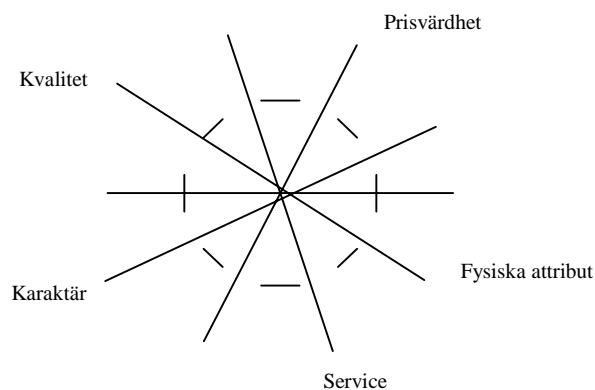
Det finns olika strategier för att nå ut till allmänheten. Dessa kan vara resultat från fyra olika delar (Fill, 2002), vilka är frekvens, direction, medel och innehåll. Frekvens är mängden av information och kontakt. Direction är den horisontala och vertikala kommunikationen i ett nätverk och vilket håll flödet av kommunikation rör sig. Medel är de metoder som används för att få ut informationen. Innehållet är det som sägs eller skrivs. Man kan kommunicera genom ett varumärke och vad det står för, genom förpackningen, försäljare, reklam, tidningar, word-of-mouth, och på många andra sätt. Word-of-mouth (Fill, 2002) kommunikation är när en person berättar om sina erfarenheter av t.ex. en produkt för vänner och släkt, detta kan både vara negativ och positiv kommunikation beroende på hur de upplevt produkten. Kultur sägs vara grunden till allt som sker och bör då kommuniceras på rätt sätt (Larsson, Saarinen & Siesing, 2001). Detta kan ske genom att använda de positiva dragen t.ex. i ett företags historia, gemensamma värderingar, den informella organisationen, ledningsstil och feedback. Alla dessa kan bli utnyttjade på rätt sätt för att få fram det budskap som man vill få fram.

5.1.5 Reflektion

Enligt våra tidigare tolkningar av aspekten reflektion, anser vi att detta är mottagarens tolkning av avsändarens yttre identitet, men att det även kan vara den yttre bild som användaren av ett varumärke själv vill få. Vi har tidigare även dragit paralleller mellan begreppen reflektion och självbild, som vi anser tillsammans kan jämföras med begreppet image. Enligt Melin (1997) är varumärkesidentitet vad märkesinnehavaren vill att märkesprodukten skall stå för, medan image syftar på hur kunderna (d.v.s. utomstående) uppfattar märkesprodukten. Detta menar vi även kan gälla för företagsidentiteten och företagsimagen d.v.s. hur intressenterna uppfattar företaget. Bernstein (1985) har gjort en modell som mäter image och identitet. Imagen är synen på företaget och varumärket från intressenternas sida och kan vara annorlunda än identiteten företaget vill uppmärksamma och föra ut till intressenterna. Det beror på hur väl kommunikationen sker med intressenterna och hur väl företaget lyckas föra ut sitt budskap. Modellen ser ut som ett cykelhjul och dess ekrar är en niogradig skala där noll är i mitten och nio i slutet av varje eker. I slutet av varje eker

finns olika områden som anses ge en bild av intressenternas uppfattning av företaget. För att mäta image och identitet och göra jämförelser så ber man en grupp att poängsätta företagets eller varumärkets uppfattade prestationer på varje område. Dessa områden är integritet, prisvärdhet, tekniska innovationer, samhällsansvar, pålitlighet, service, fantasi och kvalitet.

En annan modell innehållande image är Burts modell om affärsimage (2000). Enligt Burt kan det finnas sex dimensioner i affärsimage. De är (fritt översatt) fysiska attribut (renlighet, dekor, design och atmosfär), prispolicy (rättvisa priser, pris jämfört med konkurrenterna, pris/kvalitet relationen), produktsortiment (bredd, kvalitet, mode, tillförlitlighet), kundservice (personaluppförande, kunskap, policy, kundservice), karaktär (konservativ, tilltalande) och rykte (tillförlitlig image, förtroende, tillit, trovärdighet). Vi anser att de flesta av dessa även kan appliceras på varumärkesimagen. Om man lägger ihop Bernsteins och Burts modeller i en modell liknande Bernsteins får man en mer utförlig modell där de flesta aspekterna tas upp. Dock är vi medvetna om att det kan finnas fler aspekter som skulle kunna spegla företags- och varumärkesimagen, samt att vissa aspekter kan vara svåra att applicera på varumärket respektive företaget. Dessa modeller kan tolkas spegla både reflektionen och självbilden, eftersom image innefattar hela mottagarens bild, såväl reflektion som självbild. Vi redovisar nedan endast de aspekter vi anser passar in under reflektion och resten under självbild.



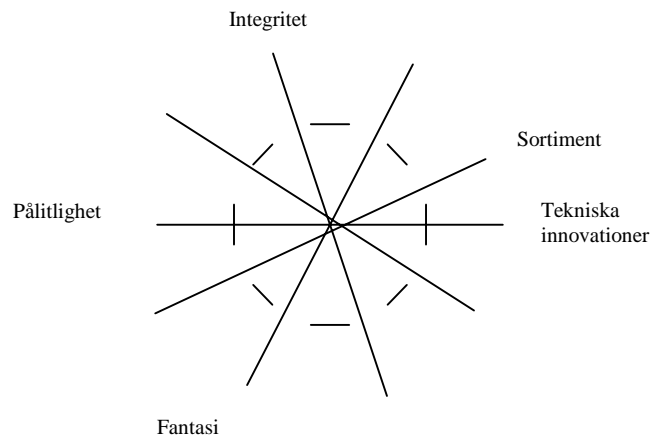
Figur 5.3: Modifierad modell Bernstein (1985) och Burt (2000).

Aspekten reflektion är en spegelbild av aspekten fysik, vilket innebär att de beståndsdelar vi ansåg ingick i fysiken även bör ingå i reflektionen. Därför vill vi dra paralleller mellan *fysiska attribut* och logotyp, utseende och placering. *Service* är det mervärde eller utbud som företaget tillhandahåller såsom post, bank och reklameringmöjligheter och som ger företaget dess *karaktär*. Begreppet *kvalitet* återfanns både under fysiken och reflektionen. Därför blir beståndsdelarna samma som i fysiken d.v.s. logotyp, utseende, placering, pris, kvalitet och serviceutbud, vilket gör att vi i analysen kommer att använda oss av samma modell för att analysera aspekterna fysik och reflektion.

5.1.6 Självbild

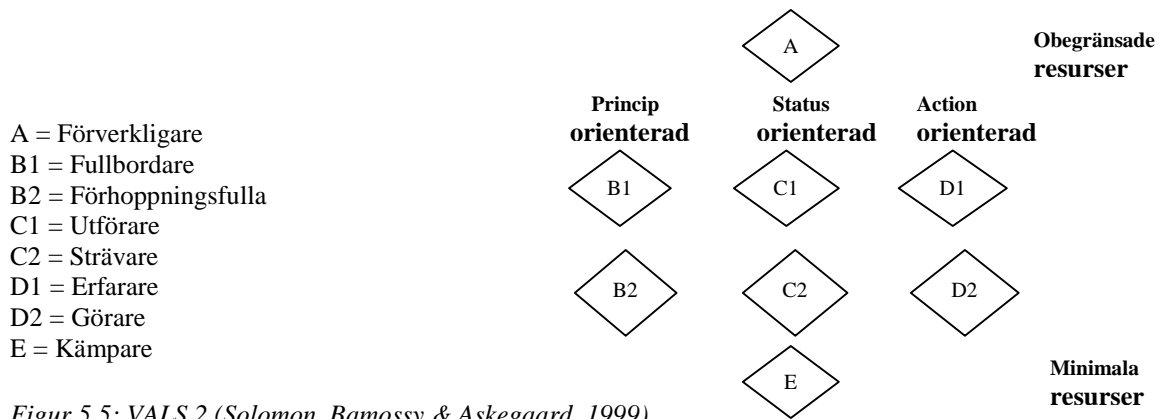
Självbilden tolkar vi som en spegelbild (image) av sändarbilden (identitet), men det kan även vara den känsla som användaren av ett varumärke vill uppleva inombords, d.v.s. en överföring av sändarens inre miljö (personlighet) på mottagaren. Därför kan självbilden tolkas

som en spegelbild av såväl sändarens som mottagarens personlighet. Om man anser sig vara miljövänlig och köper ett miljövänligt varumärke, kan det innebära att köpet speglar ens egen personlighet. Det behöver inte vara den bild företaget vill ge produkten, eftersom det kan finnas störningar mellan sändarbilden och mottagarbilden. Andra halvan av modellen som ingick under reflektion visas nedan. Vi anser att dessa aspekter är en del av personligheten, vilket vi redogjort för ovan och är här på så sätt en avspeglning av denna.



Figur 5.4: Modifierad modell Bernstein (1985) och Burt (2000).

Modellen ovan och personlighetsprofilen överensstämmer på flera punkter, vilket gör att de är jämförbara. *Fantasi* kan t.ex. jämföras med begreppen kreativitetsnivå och/eller lekfullhet, *tekniska innovationer* med begreppen stabilitet och/eller kreativitet, *pålitlighet* och *sortiment* med begreppet stabilitet och *integritet* med begreppet känslighet. Det gör att vi ej redovisar personlighetsprofilen igen, men vi kommer senare att använda den även för att analysera självbilden. Dock är självbilden från mottagarnas perspektiv, vilket gör att självbilden inte behöver bli densamma som personligheten. Detta beror bl.a. på störningar, men även på mottagarens värderingar och livsstil. Enligt Solomon, Bamossy & Askegaard (1999) är kundens beteende och val av produkt eller varumärke relaterat till hur han eller hon uppfattar sig själv eller vill bli uppfattad. Värderingar, motiv, behov o.s.v. påverkar därav valet av produkter eller varumärken hos den enskilde kunden. Enligt Salomon m.fl. har även undersökningar gjorts som styrker det faktum att kundens val av produkter och varumärken påverkas av den egna identiteten eller den önskade identiteten. Solomon, Bamossy & Askegaard menar dock att det inte alltid går att ta för givet att kundens val av produkter och varumärken beror på att identiteterna hos de båda är likartade. Kundens motivation beror t.ex. också på graden av *involvement*, d.v.s. hur pass involverad eller intresserad kunden är av produkten eller de specifika behov som produkten kan tillgodose. Vissa typer av produkter, t.ex. bilar och kläder, bidrar också i högre grad till att bli en del av kundens egen identitet och image än t.ex. dammsugare och livsmedel. Därför lägger vi till ytterligare en beståndsdel som påverkar självbilden, valet av produkt och den bild som kunden vill associeras med. Detta är något som kan mätas i den s.k. VALS 2 (Values and lifestyles) modellen (Solomon, Bamossy & Askegaard, 1999).

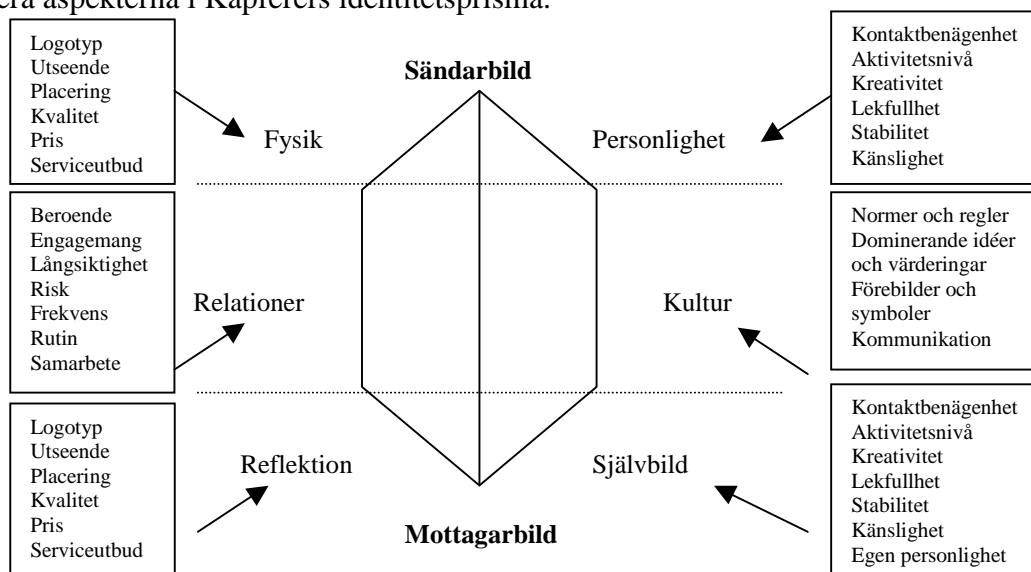


Figur 5.5: VALS 2 (Solomon, Bamossy & Askegaard, 1999).

Enligt VALS 2 delas människor in i åtta olika grupper efter deras värderingar och livsstil. Den utgår från tre olika orienteringsgrupper. Människor som är *principorienterade* är traditionella och praktiska. De är i stort behov av trygghet och komfort i sina liv och följer ofta regler, normer och gamla vanor. *Statusorienterade* människor är i behov av socialt acceptering och självförverkligande genom sin karriär och vill gärna ha stort inflytande och vara beundrade och respekterade. *Actionorienterade* människor är impulsiva, innovativa och äventyrslystna. De tar gärna risker och går gärna sin egen väg. Genom att bedöma orientering och resurser vid inköp av en viss typ av produkter, kan man göra en bedömning av var den personen hamnar i VALS 2. En person som vid inköp av livsmedel utgår efter traditioner och har begränsade resurser skulle i så fall gå under kategorin ”förhoppningsfull”. Värt att notera är att samma person kanske vid inköp av kläder utgår efter att bli socialt accepterad och i så fall är en ”strävare”, eller vid inköp av resor är äventyrslystent, vilket gör personen till en ”görare”.

5.2 Sammanfattning

Detta är referensramen vi använder i analysen. Aspekterna har benämnt ut och beståndsdelarna sammanfattas i modellen nedan. Nyckelorden vi använder oss av i uppsatsen och i intervjuerna är hämtade och inspirerade av begrepp i olika teorier som använts för att analysera aspekterna i Kapferers identitetsprisma.



Figur 5.6: Sammanfattande modell.

6 Företagsbeskrivningar

I detta kapitel presenteras ICA och Coop, de företag vi valt att applicera vår modell på. En övergripande beskrivning av organisationerna, baserad på sekundärdata, ges i kapitlet.

6.1 Inledning

En övergripande beskrivning av fallföretagen kan vara till hjälp för läsaren när vi i nästa kapitel behandlar empirin. Innehållet i detta kapitel kommer att analyseras tillsammans med empirin och sekundärdatan i kapitel 11. Informationen om ICA är hämtad från ICAs ÅR 2000 och 2001, Tufvessons bok om varuhandeln (1995), Jönssons och Sundéns uppsats (1999), samt Hans Edström, egen varumärkesansvarig på ICA. Informationen om Coop är hämtad från företagets hemsida och Sara Palminger, egen varumärkesansvarig på Coop.

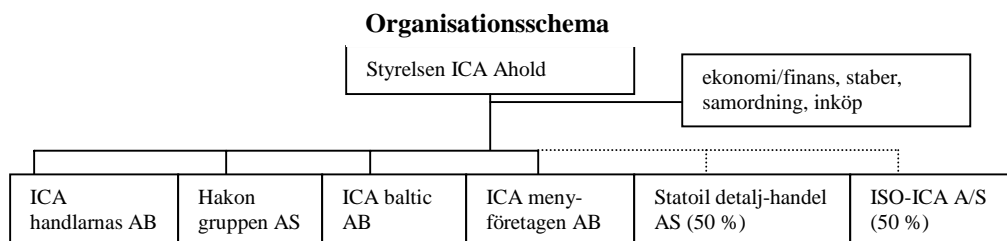
6.2 ICA

6.2.1 ICAs historia

Enligt Tufvesson (1995) började den första inköpscentralen i december 1917 då AB Hakon Swenson började sin verksamhet. Han insåg nackdelarna med en splittring i dagligvaruhandeln och hans idé var att ha en inköpskoncentration, samverkan, en kunnig och stark ledning samt kapitalstyrka. En grundläggande idé var att inköpscentralen skulle omfatta ett så stort område som möjligt och genom geografisk samverkan skulle företagets styrka öka jämfört med leverantörerna och konkurrenterna. 1935 fick företaget en gemensam profil utåt kundkretsen med Hakonsmärket. 1922–1938 bildades tre inköpscentraler. De fyra företagen bildades efter samma modell och de fyra inköpscentralerna gick sedan ihop och blev ICA AB. 1964 blev ICA-märket gemensam logotyp för butikerna. Från 1989 till idag har ICA gjort flera ändringar, t.ex. minskat sitt engagemang i fackhandeln genom att sälja Lindex, Gulins och Duka. Vidare har ICA gått in i ett nordiskt samarbete. Idag är ICA Ahold nordens största detaljhandelsgrupp och innefattar 4600 butiker, som ligger främst i Sverige och Norge, men även i Danmark, Lettland, Litauen och Estland. Visionen är att bli norra Europas ledande detaljhandelsföretag med mat som huvudsaklig inriktning. ICA arbetar intensivt med utveckling av nya affärsområden som bank och teletjänster. Affärsidén är att vara kundens främsta val vid köp av mat, genom att erbjuda prisvärda varor och service med omtanke i lokalt anpassade butiker på olika marknader.

6.2.2 ICAs organisation

ICA ägs av tre olika grupper ICA förbundet Invest AB (30%), Canica AS (20%) och Ahold N.V (50%). Dessa bildar ICA Ahold AB, som består av dotterbolagen ICA Handlarnas AB i Sverige, Hakon gruppen AS i Norge, Storhushållsbolaget ICA Menyföretagen AB, ICA Baltic i Baltikum samt Statoil Detaljhandel Skandinavia AS och ISO-ICA A/S, som är hälftenägda.



Figur 6.1: ICAs organisationsschema (ICAs årsredovisning, 2000).

6.2.3 ICA Handlarnas AB

ICA Handlarnas AB är en övergripande organisation som ger stöd till ett nätverk av butiker i Sverige. I princip är alla ICA-butiker ägda av handlarna själva. Det finns cirka 1950 svenska butiker. De olika butiksprofilerna är ICA nära, vilka är mindre butiker som erbjuder extra tjänster som apotek och systembolag, ICA supermarket, vilket oftast är en huvudbutik, ICA kvantum, där kunderna gör sina större inköp, Maxi, där allt finns på ett ställe och Rimi, vilket är ICAs lågpriskoncept.

6.2.4 ICAs egna varumärken

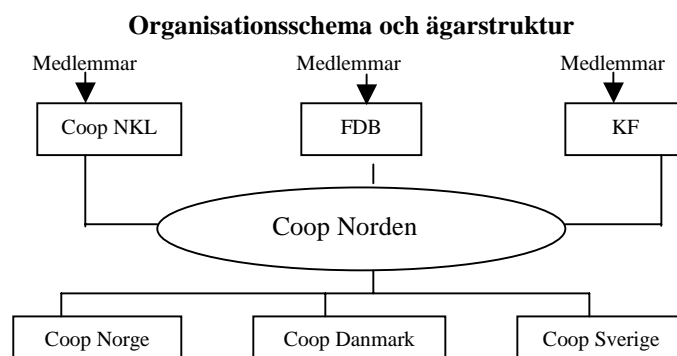
EVM inom ICA är ingen ny företeelse. ICAs första EVM startade 1922 med Luxus kaffe. Syftet för den nystartade, handlarägda organisationen var att med hjälp av ett eget kaffe skaffa sig kunskap och förhandlingskraft. Slutet på 60-talet var ICAs mest expansiva period någonsin. Då gick ICA om KF omsättningsmässigt och startade/köpte flera producenter, t.ex. BOB. Syftet med dessa förvärv var i första hand att tjäna pengar i ytterligare led. 1987 lanserades den första varianten av ICA Handlarnas. Varumärket fick inriktningen: anonyma, lågprissatta konserver som svar på KFs Blåvita varor. 1993 kom ICA Handlarnas i andra varianten. Inriktningen denna gång blev kolonial- och djupfrystartiklar i lika bra eller bättre kvalitet som marknadsledarna, men billigare och lönsammare. Kvaliteten garanterade ICA Provkök som via objektiva tester fastställde att varumärket ICA Handlarnas i varje enskild produkt verkligen var lika bra som respektive marknadsledare. 1995 tillkom färskvaror som fick varumärket ICA Färsk. Inriktningen var samma som för ICA Handlarnas, men utan ICA Provkögsгарantin. Under 90-talet kom i nära anslutning till ICA Handlarnas en explosion av EVM med fantasifulla namn som Trophy, Grab ´n Go, och Bra men också märken som Sunda lanserades. ICA kunde knappt själva hålla reda på alla varumärken och kundundersökningar gav sitt tydliga svar. Endast ICA Handlarnas och Skona var välkända, övriga märken var okända. I Norge hade Hakongruppen en liknande situation om än inte lika omfattande. Koncernledningen bestämde därför i mitten av 1999 sig för att göra en stor utredning med sikte på en gemensam lösning för Sverige, Norge och övriga intressen i Norden och Baltikum.

6.3 Coop Konsum

6.3.1 Coops historia

Den första konsumentföreningen bildades 1844 av vävarna i Rochdale utanför Manchester. Föreningen skapade grunden för de kooperativa värderingarna som gäller än idag och deras arbetssätt blev vägledande för kooperativa rörelser i hela världen. Konsumentföreningens motto var att erbjuda rena och oförfalskade varor, d.v.s. att inte sälja utspädd mjölk eller vetemjöl utblandat med krita. Coops historia i Sverige började 1850 då Sveriges första kooperativa företag grundades. KF började dock 1899 då 41 konsumentföreningar bildade ett kooperativt förbund (KF) där de planerade inköp ihop för att få billigare varor. En av KFs viktigaste finansieringskällor då som idag var och är KF sparkassa som upprättades 1908. KF var och är framåt när det gäller deras kunders och personals välmående, vilket de försöker uppnå t.ex. genom personalutbildning. KF kom med revolutionerande idéer, t.ex. Sveriges första självbetjäningsbutik år 1947 och ett varuhus som innefattade både livsmedel och specialvaror år 1953. År 1954 finansierade KF en undersökning av tvättmedels eventuella skadliga inverkan på naturen och mellan 1963–64 försökte de stimulera intresset för varudeklarerade artiklar. Därmed var de tidigt ute när det gällde hälsa, välmående och miljö.

1967 fick KF i Sverige en ny symbol; ”den liggande åttan”, som utvecklades till ”vågen” och fick en öppnare form. KF fortsatte med förbättringar inom livsmedelshandeln. Några av dessa var införandet av bytesrätt i början av 60-talet. 1978 infördes köp med kort och 1983 började matbröd märkas med bäst-före-datum. KF började 1987 avveckla varuhusen och expanderade istället genom att köpa upp det som idag är Akademibokhandeln, Kicks, Kappahl, Stor&liten, OK Petroleum och en resekoncern. I början av 90-talet omprövades dock det mesta inom KF. Rörligheten över gränserna och den internationella konkurrensen hade förändrat marknaden. Ett nordiskt samarbete påbörjades och Medmera kortet introducerades. 1999 utvecklades Coop med svenska KF och norska NKL. Idag är samarbetet utvidgat till Danmark och detta bildar Coop Norden, som bildades 2001. Omsättningen är ca. 80 miljarder SEK och marknadsandelen 29 %. Antal anställda är 26000 och samarbetet omfattar 2500 butiker. Coop Norden ägs av de nordiska konsumentkooperationerna: KF i Sverige 42 %, FDB i Danmark 38 % och Coop NKL i Norge 20 %. Coop Nordens vision är att vara nordens ledande och mest innovativa detaljhandelsföretag med en tydlig konsumentkooperativ identitet.



Figur 6.2: Organisationsschema och ägarstruktur (www.coop.se).

6.3.2 Coop Sverige

Coop Sveriges värderingar är att genom ekonomisk effektivitet och professionell drift göra så stor nytta som möjligt för sina medlemmar och kunder, d.v.s. ekologisk, ekonomisk och social nytta. Coop innefattar många områden men det vi är intresserade av är Coop Konsum, vilken är en livsmedelskedja. Coop Konsum är en kedja med 420 butiker i hela Sverige (dock finns det totalt 900 konsumbutiker varav 420 är Coop Konsum) och har 6500 anställda. De två stora ledstjärnorna i deras verksamhet är matmästeri och ekologi.

6.3.3 Coops egna varumärken

Coop har tre olika EVM. Dessa är Blåvitt, Änglamark och Signum. Dessa har utvecklats och förbättrats genom åren. *Blåvitt* är Coops lågpris alternativ. Idén med Blåvitt är samma som när det lanserades 1979: att ta fram ett varumärkeslöst sortiment av basvaror. Det hette inte Blåvitt då utan tandkrämen hette tandkräm och soppan hette soppa o.s.v. I folkmun döptes det till Blåvitt, eftersom texten var blå och paketen vita. Detta kan tolkas som att från att tidigare vara ett varumärke i första generationen så har det utvecklats till andra generationen. Blåvitts målgrupper är barnfamiljer och singelhushåll. I dag består Blåvitt av 200 basprodukter. 1986 lanserade KF det egna varumärket lanthandeln vilket sedan ingick i *Änglamark*. Änglamark är KFs ekologiska produkter som speglar deras syn på miljö, vilket går långt tillbaka i tiden. Det märks att deras miljöpolicy och denna produkt går hand i hand. Dessa produkter är inte besprutade och de tar hänsyn till både människan som arbetar med detta och djuren. Det finns ungefär 250 olika änglamarkprodukter. 1995 lanserades *Signum* sidan om det ekologiska Änglamark och lågprisvarumärket Blåvitt. Signum står för hög kvalitet men har ett lägre pris än marknadsledarna. Signum är en serie matprodukter som hjälper kunderna att hitta produkter från leverantörer både i Sverige och världen över. Dessa produkter har höga kvalitetskrav och produkterna ska vara en måltidsglädje. Coop anser att man numera inte prioriterar maten och att Signum ska kompensera det och ge den stimulans till matglädje som fanns förr i tiden.

7 ICA

I detta kapitel och de tre följande presenteras sekundärdatan vi fått från företagen, samt från publicerat material vi funnit t.ex. på Internet eller i ÅR. Vi presenterar även empirin vi fått från intervjuer med företag och kunder. Detta är sammanställt efter referensramen och ges ingen djupare analys, men en del teoriansknytningar ges för att underlätta för läsaren. Kapitlet är uppdelat i tre delar, först ges företagets perspektiv, sedan kundernas perspektiv och sist en sammanfattning

7.1 Inledning

Kundernas perspektiv presenteras som ett helhetsresultat för att göra läsningen mer relevant och intressant, då många kunder gett samma eller liknande svar. I de fall då någon svarat annorlunda redogörs naturligtvis för dessa svar. När det gäller ICA kommer den sekundära informationen från Hans Edström, ICAs årsredovisning, ICAs hemsida, Holm & Lövdéns uppsats (2002) och Dreijer & Malmnäs uppsats (2002). När det gäller primärdatan så har vi intervjuat butikschef Håkan Olsson, en anställd (Per) och en tidigare anställd (Maria). Vi redovisar intervjuerna med företaget och dess personal under varje aspekt och kan på så vis ge en jämförelsebild av deras åsikter, eftersom vi vill se ev. skillnader som finns inom företaget.

7.2 ICAs företagsidentitet ur företagsperspektiv



7.2.1 Fysik

Den visuella identiteten är ICAs *logotyp* vilken är röd med texten ICA. Håkan Olsson, Maria och Per beskriver *logotypen* som röd och att det är ICAs färger, detta är dock inget de tänker på. ICA-idén går ut på samarbete och frihet enligt ICA och detta betyder att idén består av att varje butik kan anpassa sig lokalt och följa den egna kundens önskemål men samtidigt samarbeta genom t.ex. inköp av varor. ICA-butikerna väljer även ett sortiment som bäst motsvarar kundernas efterfrågan. Denna idé gör att butikernas *utseende och placering* kan se väldigt olika ut, det finns visserligen en standard men även en viss frihet. Detta är även något Olsson, Maria och Per påpekar. Ytterligare påpekar Maria att butikerna skiljer sig mycket åt och detta ger inte ett enhetligt intryck. Dock betonar hon att utseendet generellt sett är ljusst, rymligt och att butikerna satsar just nu på en uppfräschning. Per associerar ICAs fysik och *utseende* med kvalitet och bra sortiment. Upplägget i butiken uppfattar han som bra, men skyltningen kunde förbättras. ICA erbjuder sina kunder hög säkerhet och *kvalitet* på varor och butiker och de arbetar med kvalitetssäkring från producent till konsument. Detta genom att ställa krav på leverantörer vid inköp. Produkterna ska också vara märkta på ett riktigt sätt. ICA håller enligt Olsson en hög *kvalitet*, speciellt på sina grönsaker. Både Maria och Per

instämmer att kvalitén är hög men Maria betonar att det finns en hel del utgångna produkter som ligger i hyllorna och detta ses negativt.

Enligt företaget sätts *priserna* av den enskilde ICA-butiken, och kan variera från butik till butik. Olsson anser att trots ICAs höga kvalitet så har de låga *priser*. Priserna skiljer sig dock inom olika avdelningar i butiken beroende på hur priskänsliga varorna är. ICA Tuna får rekommenderade priser, men har frihet att ändra dessa, vilket Olsson inte gör i någon större utsträckning. Maria betonar att det verkar vara billigt, medan Per anser att överlag är ICA-butikens priser något högre än konkurrenternas. De *serviceutbud* som finns är post och bank. Posttjänsten fungerar som en vanlig post men man kan inte göra uttag där. Olsson, Maria och Per menar dock att det fanns inkörningsproblem när tjänsten infördes. Det gjorde att övrigt arbete blev lidande och personalen hann inte med t.ex. varuupplägg och kunderna blev irriterade. Dock tillägger de att posten är något positivt för ICA. Banktjänsten på ICA fungerar som vilket bankkort som helst, man kan ta ut pengar på ICA men även i andra uttagsautomater där master eller maestrokort tas emot. Detta beror på vilket kort man väljer.

7.2.2 Personlighet

Kontaktbenägenheten ska vara hög enligt företaget, Olsson och Per då de anställda ska vara utåtriktade och tilltala en bred målgrupp och ge kunderna vad de önskar. Maria anser dock att den är låg, eftersom kassörskorna p.g.a. stressigt arbete inte hinner vara sociala och trevliga. Däremot är målgruppen bred men hon betonar att det är mest barnfamiljer som handlar på ICA. *Aktivitetsnivån* ska också vara hög då tempot ska vara bra och energiskt enligt företaget och Olsson. Maria upplever detta som mycket högt, negativt och stressigt. Per upplever att den anställde själv kan påverka aktivitetsnivån, men sin egen aktivitetsnivå beskriver han som hög eftersom han arbetar hårt. *Kreativiteten* är såväl hög som låg enligt företaget och Olsson, eftersom företaget strävar efter att behålla sina traditioner samtidigt som butikerna har en del ombyggnad och försöker komma med innovativa idéer. Maria anser kreativiteten är låg och traditioner och liknande sortiment präglar företaget. Medan Per upplever denna som medelhög, då några nya produkter tillkommer i sortimentet. Företaget och Maria menar att reklamfilmerna ger en del *lekfullhet* då dessa är humoristiska men för övrigt så finns det en allvarligare ton medan Olsson anser att det finns en intern lekfullhet, men en extern allvarlighet. Per upplever butikens lekfullhet som låg, då företaget beskrivs som seriöst.

Sortimentet ska vara mångsidigt men samtidigt pålitligt enligt företaget, Olsson och Per vilket gör att *stabiliteten* blir splittrad, då det är högt p.g.a. hög pålitlighet, men lågt p.g.a. det mångsidiga sortimentet. Maria anser dock att stabiliteten är ganska låg, eftersom pålitligheten upplevs som dålig eftersom det finns många utgångna produkter i affären och butikerna ofta har slut på varor. Även mångsidigheten visar på en låg stabilitet, eftersom sortimentet är brett. *Känsligheten* ska enligt årsredovisningen vara hög p.g.a. att varje butik är anpassad efter sina kunders behov och de har möjlighet att förändra butiken. Kunderna kan kontakta ICA kundkontakt och föra fram åsikter eller ställa frågor. Olsson anser dock att den är begränsad då vissa önskemål hos kunderna ej kan tillgodoses. Däremot menade Olsson att företaget tar hem de produkter som efterfrågas av kunderna och hade förr en förslagslåda i butiken, vilket visar på en hög lyhörddhet och känslighet. Numera finns det tre sätt att lämna synpunkter för

kunderna, via Internet, i butiken eller att ringa. Maria anser att känsligheten är låg, eftersom det ses som besvärligt att lyssna på kundernas klagomål, dock uppmuntras det till hög lyhörddhet och känslighet. Per anser dock att känsligheten är mycket hög, eftersom butiken gärna tar hem de varor som kunderna önskar.

7.2.3 Relationer

Genom kundklubben ICA-familjen och dess olika förmåner för stamkunder skapas *beroende*, *rutin* och *långsiktighet* i relationen mellan företag och kund. ICA ska även skapa *förtroende* genom deras kvalitetssäkring och miljöarbete. Lojaliteten byggs upp genom att skapa *kundberoende*, t.ex. genom ICA kundkort enligt Olsson. Maria uppfattar dock inte relationen som lojal, d.v.s. *beroendet* kan sägas vara lågt eftersom alla kedjor är likadana. Även *långsiktigheten* är enligt Maria begränsad, även om hon märkt att en del kunder återkommer av gammal vana. Per säger samma som Olsson att relationen utmärks av *långsiktighet* och *förtroende*, eftersom ICA har många stamkunder. *Risken* ska vara så liten så att den knappt finns eller inte finns alls enligt företaget, Olsson och Per, det skapas genom noggranna kontroller från ICA-koncernen, men Maria tycker att det finns en liten risk p.g.a. att det finns en del utgångna varor. Enligt Olsson, Per och Maria så är *engagemanget* från kundernas sida lågt medan företaget menar att *engagemang* finns, företaget ger individuella erbjudande genom kundklubben och på så sätt kan kunderna även bli lojala och engagerar sig i företaget. Engagemang kan även skapas genom ICAs hemsida där man kan spela spel och läsa recept.

När det gäller relationen mellan företag och butik så är alla ICA-butiker egna företag och innehavarna äger sina butiker. Handlaren måste på egen hand fatta beslut i frågor som rör t.ex. sortiment, priser och avtal med lokala leverantörer. Hård *konkurrens* råder med andra som erbjuder samma sortiment, men också med övriga ICA-butiker. Konkurrensen enligt Maria är inte så hög hos stora ICA-butiker som hos mindre butiker, vilka upplevs vara hotade av stormarknaderna. Per menar att relationen till konkurrenterna utmärks av att ICA-butiken håller lite högre priser och hög kvalitet, vilket visar på en ganska *oberoende* relation. Samtidigt kan såväl handlare som kunder vinna på *samarbetet* och stordriften enligt ICA. Det gäller allt från miljöarbete och marknadsföring till kundkort och logistik. Svenskarna kan dagligen köpa varor som skulle vara dyrare och svårare att få tag i om varje handlare gjorde allt på egen hand. Förr samarbetade även 10 olika butiker i ett område, t.ex. lånades varor mellan butikerna, men numera är det olika köpmän på alla och de klarar sig själva. Detta gör att *beroendet* är lågt och *engagemanget* är både lågt genom det låga samarbetet och högt p.g.a. hög konkurrens. Det råder inte heller något samarbete mellan konkurrenterna.

ICA försöker satsa en del på humankapitalet och fokuserar varje år på olika viktiga frågor såsom utbildning, men det råder även här frihet i den bemärkelsen att innehavarna i butikerna är de som bestämmer över relationen till de anställda. Relationen mellan butiken och dess anställda hoppas Olsson är bra och menar att det finns många som arbetat på ICA Tuna under många år. Samtidigt finns det en del extraarbetande ungdomar som kommer och går, vilket visar på en *långsiktighet* som är blandad. Relationen med de anställda upplevs av Maria som ganska dålig och detta är något som beror på de olika butikscheferna. Kassörskan nämner t.ex. en chef som hon var missnöjd med och som försämrade relationerna mellan de anställda.

Långsiktigheten mellan företaget och dess anställda upplever kassörskan som låg, eftersom det ofta kommer ny personal. Kassörskan efterfrågar mer personal och mindre stress på arbetsplatsen. Per menar dock att relationen är bra mellan butik och de anställda. Vi-känslan mellan de anställda är enligt Olsson bra, det skvallras en del och det finns en intern skämtsamhet. Maria upplever även den som positiv, eftersom alla befinner sig i samma sits och beklagar sig för varandra. Vi-känslan mellan de anställda upplevs som ganska positiv av Per, även om det råder viss uppdelning efter ålder. Mellan de anställda är relationerna varierade, eftersom både ungdomar och äldre arbetar i butiken. P.g.a. olika arbetstider är inte vi-känslan enhetlig och relationens *frekvens* är låg.

7.2.4 Kultur

De *normer och regler* ICA har finns nedskrivna i en handbok för hur personalen bör bete sig, men enligt Olsson är det få som kan innehållet i denna. När det gäller Maria och Per så vet de inte vilka företagets normer och regler är. Dock säger Maria att det finns ett plakat i fikarummet där det står att kunden alltid har rätt. *Normer och regler* såsom samhällsansvar anser ICA att de tar enligt årsredovisningen. Produktlarmfunktionen uppgraderades 2001 och 23 produkter varav 7 var EVM återkallades. Butiken tar samhällsansvar enligt Olsson genom att de tar bort farliga produkter efter att ha fått direktiv från ICAs huvudkontor. Maria är inte insatt i hur detta hanteras i butiken medan Per menar att ICA tar bra samhällsansvar, t.ex. i samband med galna kosjukan då de drog in allt kött och började märka det noggrant. ICA anser att de har ansvar som ledande aktör på marknaden och sortimentet ska vara producerat på ett etiskt försvarbart sätt. Dock anser de att internationellt är de en liten aktör men det är viktigt att de ändå tar ett globalt ansvar, såsom arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter. ICA kontrollerar även alla sina utländska köttleverantörer så att de uppfyller deras krav på god djuromsorg. ICA arbetar även med sortiment som är ekologiska och miljömärkta. De har även utvecklat ett program som heter ICA Miljöbutik och det finns för nuvarande 330st. Dessa butiker har krav på sig om val av sortiment och användning av kemikalier. Utöver detta arbetar ICA med att förminska energianvändningen, utbyte av köldmedia, källsortering och miljöanpassad transport. När det gäller hjälpmedel till ICA-butikerna så finns det ett program som kallas ”friska fräscha ICA” allt butiken behöver allt från utbildning till tekniska hjälpmedel. En av de frågor som ICA fokuserat på under 2001 var individuell kompetensutveckling. Även internutbildning finns då kursledare skickats ut till de olika regionerna även ett utbytesprogram erbjuds där personer kan bo utomlands ett tag. Olsson menar att det finns utbildning i ICAs regi för dem som har potential att utvecklas, detta är dock något som butiken bestämmer. Nyanställda får annars en muntlig genomgång 1-2 dagar innan de börjar arbeta. Maria beskriver utbildningen som bristfällig och hon har ej lagt märke till erbjudande om kurser. Den enda utbildning som fåtts är en kort introduktion i hur kassan fungerar. Enligt Per så finns utbildning, men är ännu inget som han kommit i kontakt med och känner till.

De *dominerande idéer och värderingar* som ICA vill bidra till är matglädje, sunda levnadsvanor och ökad livskvalitet hos både kunder och medarbetare. ICA intensifierar sin satsning på hälsa under år 2002 genom att de bland annat arbetat fram samarbetsavtal med externa parter t.ex. Cancerfonden, Viktväktarna och Friskis och Svettis. ICA tillhandahåller även nyckelhålmärkta produkter i sortimentet och genom recept i bland annat Buffé vill de hjälpa

kunderna att äta gott och nyttigt. Butiker för allergiker eller överkänsliga kunder finns även och de kallas för Vänliga varor butiker (220st). I dessa finns utbildad personal, information och så kallade Särnärprodukter. En Särnär produkt ska ge extra trygghet för dem som inte tål gluten, laktos, mjölk, soja eller ägg. De *dominerande idéerna och värderingarna* är enligt Olsson nedskrivna på en lång lista, men inget som Olsson tänker på. Maria har också en viss okunskap om detta, hon nämner dock att kunden alltid har rätt, men att detta inte alltid efterlevs. Dominerande idéer och värderingar är enligt Per kvalitet och att ha ett brett sortiment. Andra värderingar inom butiken är att arbetsfördelningen ska vara uppdelad efter kön, där män arbetar i kyl, frys och fruktavdelningen, medan kvinnorna oftare sitter i kassan.

När det gäller ansvar anser Olsson att ansvar ges, men att det är styrt, medan Maria anser att ansvar ges i överflöd till de anställda, till den grad att hon upplever det som för mycket, samtidigt får hon ingenting tillbaka. Per anser att vissa får mer ansvar än andra. Belönings-systemen är olika i butik till butik enligt Maria, men kan t.ex. bestå av rabatt. Enligt Per finns inte belöningsystem, men fast anställda kan få en viss rabatt, men detta är olika i butik till butik. Företagets förebilder kan vara allt från butikschefer, anställda eller reklamfilms-karaktärerna. Butikens *förebilder och symboler* enligt Olsson är anställda som arbetat länge. Enligt Maria och Per finns inga speciella förebilder. När det gäller myter inom företaget finns det enligt Olsson inga speciella, men varje butik har säkert sina historier om misstag, kunder och annat. Olsson menar att ICA Tunas rykte präglas av det faktum att de funnits i 30 år och av bra priser och butik. Maria anser att det inte finns några myter men att ryktet utåt upplevs som ganska bra, eftersom ICA är en etablerad och välkänd kedja. Berättelser som Per hört om ICA är dock att det krävs kontakter för att få arbete i företaget. Dock upplevs ryktet utåt som ganska bra, eftersom ICA är en etablerad och välkänd kedja.

Kommunikationen mellan kund och företag skall vara enkel så att kunderna förstår den och sker i butiken och genom olika typer av media, som TV, Internet, telefon, utskick, annonser, ICA-kundkort och ICA kundkontakt o.s.v. Mellan företag och butiksägare så finns intranet där nyheter kan läsas. *Kommunikationen* från butiken sker enligt Olsson genom utskick och erbjudanden, som sänds individuellt anpassat till kunder som gör sina inköp på ICA Tuna. Enligt Maria sker kommunikationen genom tidningen Buffé, som skickas till kunder som uppfyller vissa krav. Enligt Per sker den genom reklam i TV och i veckoblad.

7.3 ICAs företagsidentitet ur kundperspektiv

7.3.1 Relationer

När det gäller kundernas *beroende* av ICA är det en splittrad bild som fås efter att ha genomfört intervjuer med ICA-kunder. En del ansåg att de var lojala till företaget och hade därmed också ett högre beroende, medan andra kunder även använde sig av alternativa matbutiker och hade lägre beroende och lojalitet till företaget. *Förtroendet* för ICA är bra och de flesta uppgav sig känna gott förtroende till företaget, liksom de flesta enas om att *risktagandet* är litet i relationen till företaget. *Långsiktigheten* är hög hos de flesta liksom

frekvensen som är inköp 1-2 gånger per vecka i en ICA-butik och är delvis *rutininköp*. Relationens *engagemang* är lågt för alla tillfrågade kunder. Samtliga tillfrågade kunder har ICA Kundkort, förutom en där frun hade ett kort. Vissa kunder nämner ICAs nya kundkort, men har inte detta själv. De flesta kunder vi frågat registrerar bara sina inköp med kortet, d.v.s. de har inte pengar på det. Kundklubben uppfattar de som bra och medlemstidningen är också omtyckt. Reklameringen är bra enligt de kunder som har erfarenhet av den.

7.3.2 Kultur

Normer och regler för ICA vad gäller samhällsansvar upplevs av majoriteten som bra då köttet märks med ursprungsland. En del har dock inte märkt någon skillnad. *Dominerande idéer* och *värderingar* som kunderna tror att företaget har är t.ex. nöjda kunder, hälsosamt samt god etik och moral. En del kunder betonar också att de inte anser att ICA har någon utpräglad miljö- eller ekologisk profil. Kundbemötandet uppfattas som bra av alla kunder, speciellt i diskarna är bemötandet trevligt, men i kassorna upplevs det som mer stressigt och opersonligt. Personalomsättningen upplevs som låg. *Förebilder* är personerna som syns i reklamen, andra känner innehavaren och förknippar företaget med denne person. Berättelser om företaget är något som ingen av de intervjuade har uppfattningar om, men ryktet upplevs generellt som trovärdigt och tillförlitligt, även om avvikelser finns, såsom skillnader mellan olika butiker och varierat kundbemötande. *Kommunikationen* som sker via TV-reklamen upplevs av de flesta kunder som rolig och bra, men en del anser den vara löjlig och riktad mot ungdomar. Utskickena menar majoriteten är bra, men skillnader mellan butikerna är stora.

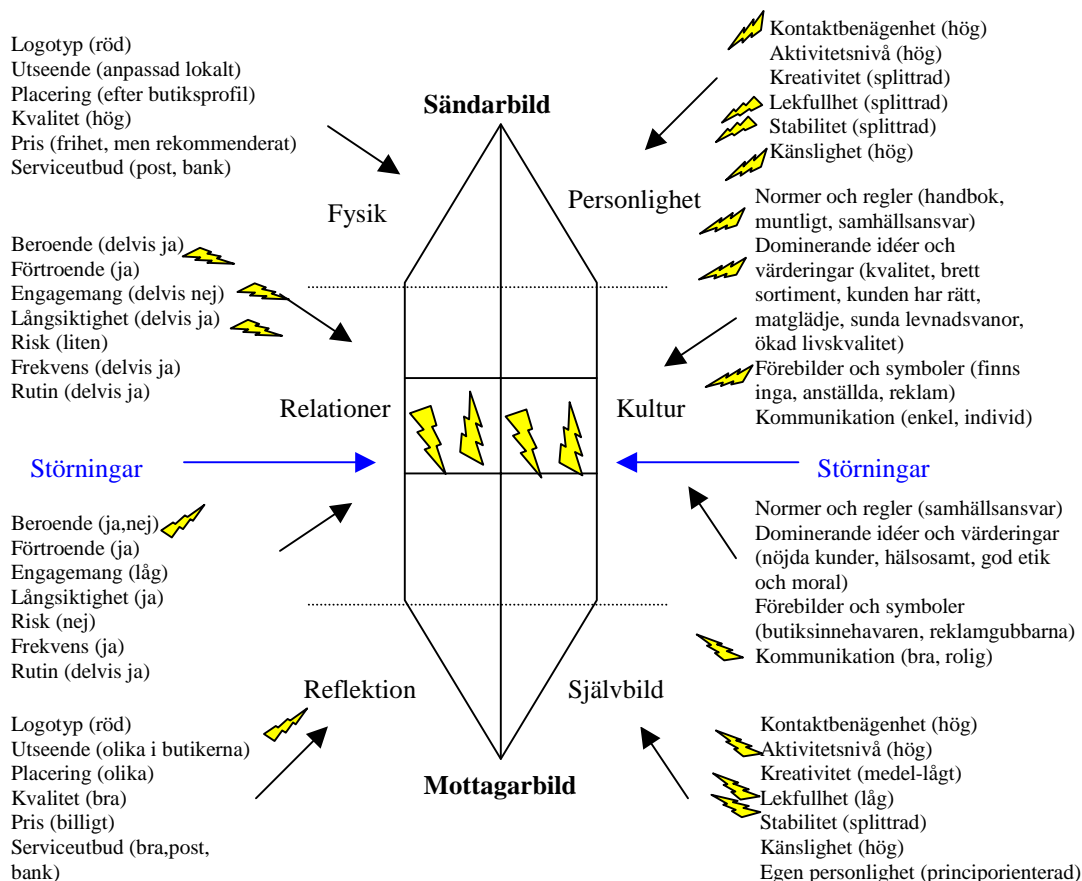
7.3.3 Reflektion

Kunderna associerar ofta ICA med mat, en kedja och med den butik där de gör sina inköp. ICAs *utseende* associeras med såväl rymliga och luftiga lokaler som dålig planering och trånga utrymmen. Det är bara enstaka kunder som associerar ICAs utseende med själva *logotypen* eller med röd färg, även om detta händer. Inredningen i butiken beskrivs väldigt olika beroende på butiken, t.ex. anser vissa att den är bra skyltad och planerad, medan andra har problem att hitta vad de behöver. Atmosfären beskrivs som bra av de flesta, de går till den butik de anser har rätt atmosfär och jämför med andra ICA-butiker som är sämre. T.ex. vill vissa kunder gärna lyssna på musik medan andra uppskattar en tyst och lugn atmosfär i butiken. Renligheten beskrivs som bra och fräsch. Nackdelar med ICA är enligt vissa kunder butikens *placering* som kan vara svårtillgängligt för kunder som saknar bil och vissa nämner även trängsel och parkeringsproblem utanför butiken. När det gäller *priserna* upplevs dessa generellt sett som bra och humana och anses av vissa kunder vara något billigare än konkurrenten Coop Konsum, även om billigare alternativ också finns. *Kvalitén* anses vara bra.

7.3.4 Självbild

När det gäller ICAs *kontaktbenägenhet* är kunderna eniga om att denna är hög då anställda är sociala och personliga samt att ICA vänder sig till många målgrupper. Trots detta menar de flesta kunder att företagets huvudmålgrupp är barnfamiljer. ICAs *aktivitetsnivå*, d.v.s. tempo, beskrivs av de flesta som högt och energiskt, medan någon anser företaget vara lugnt och avslappnat, vilket ger en generellt sett hög aktivitetsnivå. När det gäller företagets *kreativitet* är kunderna ganska eniga om att det är medellågt, d.v.s. har ett traditionellt sortiment som innehåller basvaror. Företagets *lekfullhet* anser de flesta är låg, eftersom personligheten här beskrivs som allvarlig och seriös. I de små ICA-butikerna upplevs dock en mer skämtsam atmosfär. Något som höjer lekfullheten är reklamfilmerna. Företagets *stabilitet* uppfattas som blandad av kunderna, eftersom pålitligheten är hög men sortimentet skiljer sig åt, vissa anser det vara brett och mångsidigt, andra tycker det är litet och begränsat. Sortimentet kan enligt en del kunder förbättras, men de flesta har inget att anmärka på utan beskriver det som mycket bra. En kund nämner även att det förekommer utgångna varor i en av ICA-butikerna. *Känsligheten* anser de flesta kunder är hög hos ICA, företaget är lyhört och lyssnar på kundernas behov, även om vissa kunder saknar uppfattning. De flesta intervjuade kunder anser sig vara principorienterade, d.v.s. styrda av traditioner och vana vid sina inköp, men även action och statusorienterade kunder förekommer.

7.4 Sammanfattande analys av ICAs företagsidentitet



Här är en sammanfattande analys av det som framkommit om ICAs företagsidentitet i empirin, sekundärdatan samt i företagsbeskrivningen. Detta sammanfattas efter referensramen. När det gäller aspekten relationer tas endast relationen mellan kund och företag upp och inte mellan t.ex. företag och anställda. Detta p.g.a. att det är svårt att överföra vissa relationer till varumärket. Denna modell visar på att företaget lyckats med att kommunicera sin yttre identitet till kunderna. Det finns en del störningar internt både när det gäller den inre och yttre miljön. Dessa kan bero på det faktum att organisationen är hierarkisk. Det finns en störning mellan företaget och butiksinnehavaren/chefen sedan finns det en ytterligare störning mellan chefen och de anställda och sist en störning mellan de anställda och kunderna. Detta visas i modellen nedan. Desto större blixst desto större störning.



Figur 7.1: Kommunikation och störningskedja.

Desto längre ner i kedjan, desto mindre störning. Företaget har en viss syn som de vill att företaget ska spegla så de skickar information till butikschefen, som kanske läser det men glömmer bort senare. De anställda i sin tur har tillfälle att läsa materialet men gör oftast inte det. Kunderna längst ner i kedjan har inte detta material och de anställda känner inte till det, vilket gör att det inte förs över till kunderna. Det som förs över är den reklam som företaget använder sig av. Oftast kan de anställda lika mycket som kunderna p.g.a. den reklam som företaget har i t.ex. TV. Dessa störningar finns internt i företaget vilket kunderna ibland även märker, som posten där de anställda haft dåliga kunskaper och butikerna haft inkörningsproblem. För övrigt märks inte någon intern störning utåt till kunderna. När det gäller *relationerna* mellan företaget och kunderna är de ganska överens med små modifieringar. Dock är det olikheter i kundgruppen där beroendet och lojaliteten varierar, vissa anser sig vara lojala då de mest handlar i en butik men andras val av butik sker slumpmässigt eller p.g.a. lockpriser eller lättja. Personligheten är väldigt splittrad både inom företaget och bland kunderna, detta kan bero på den frihet som ges till butikerna, där innehavaren har mycket att säga till om. Även kan det vara p.g.a. de olika butiksp profiler som finns inom ICA, då vissa kunder kan anse att en liten butik inte har tillräckligt sortiment medan en annan har mer än tillräckligt. Splittringen i företagets *personlighet* kan bero på den butiksinnehavare och chef som den enskilde ICA butiken har, om denna är dålig kan det avspeglas i de anställdas word-of-mouth, vilket ger efterverkningar i den bild som de anställda *kommunicerar* till kunderna. Företagets exakta *värderingar* har inte kommit fram till kunderna men de har en idé om vad företaget står för, vilka stämmer ganska bra överens med företagets verkliga värderingar. Dessa olika störningar som uppträtt inom företaget ger en splittring av hela företagsidentiteten där t.ex. vissa kunder gillar ICA i en viss stad men undviker ICA-butiken i en annan stad.

Konkurrenssituationen mellan olika kedjor och butiker inom kedjan, samt samarbetet spelar stor roll för företagets relationer till kunderna, på så vis att om det som i ICAs fall är stor konkurrens mellan de olika butikerna i kedjan ger detta en splittrad företagsidentitet. Samarbetet finns varken mellan butiker (förutom på högre nivå d.v.s. inköp av produkter) eller mellan kedjor, visserligen uppger kassörskan på Coop Konsum att i deras stad kan de mycket väl skicka över kunderna till ICA och tvärtom då de har själva slut på varor men detta tyder på att det är en sund konkurrens och att det är kundens bästa som ligger i centrum.

8 ICA-varor

Detta kapitel innehåller såväl sekundärdata som empiri och är uppbyggt på samma sätt som förra kapitlet. Det annorlunda med detta kapitel är att en jämförelse görs mellan ICA och ICA-varor och vad företagen och kunderna anser det finns för koppling mellan dessa två.

8.1 Inledning

När det gäller ICA-varor har butikschef Håkan Olsson samt en tidigare anställd (Maria) intervjuats. Hennes kunskaper om ICA-varor var bristfälliga, men inte heller den nuvarande anställda (Per) visste mycket om dessa varor, då de var för nya. Detta kan ses som en dålig kommunikation mellan företag och personal. Vi ansåg att fler intervjuer inte skulle tillföra något, då även butikschefen sa att de anställdas kunskaper var sämre när det gällde ICA-varor.

8.2 ICAs EVM-identitet ur företagets perspektiv



8.2.1 Fysik

ICA-varornas visuella identitet är samma som företagets och det är den röda ICA *logotypen*. ICA-varorna *placeras* i alla ICA butiker runt om i Sverige, Norge och andra länder där ICA butiker finns. Space management avdelningen i Järva tar regelbundet fram dagsaktuella planogram för respektive rolls valda sortiment. Planogrammen finns också anpassade efter olika butiksstorlekar inom rollerna. Därmed får ICA alltid hjälp med att planera sina butikshyllor. Exponeringsprincipen för ICAs EVM är enkel och klar. Företagets EVM finns alltid i ögonhöjd och alltid till höger om marknadsledaren i respektive kategori. Företaget synar och värderar sina EVM, är de inte lönsamma och ger de inte god image hör de inte heller hemma i sortimentet. Finns de i sortimentet kan ICA också vara säker på att de är just lönsamma och profilskapande, vilket är själva grundidéen. En annan grundidé med EVM är att kostnaderna skall vara låga. Enligt Håkan Olsson ska ICAs EVMs fysik och *utseende* utmärkas av att varorna är synliga och *placerade* i bästa höjd i butiken. För vissa produkter är dock placeringen mindre viktig enligt Olsson, t.ex. hos basvaror. Impulsvaror som chips ska enligt Olsson ha en bra placering, åtminstone tills kunderna känner till varan. Nya produkter får också mer exponering än gamla och får stort utrymme, ofta på hyllans kanter. Maria har inte lagt märke till ICA-varornas placering.

ICAs EVM skall bli unika och vara så bra att de stärker ICAs profil hos kunderna. Dock anser ICA att det inte ska finnas enbart ICA-varor i butikerna utan kunderna ska ha alternativ. ICA har en hel del olika EVM, men inom livsmedel finns det två som bär deras företagsnamn; ICA och ICA ekologiskt. Varumärket ICA omfattar alla varugrupper. Designen och *utseendet* är utformad med mycket tydlig ICA avsändare. Företaget lägger stor vikt vid att förpacknings-

designen återspeglar det de vill med varumärket och att produkterna syns mycket bra i butikerna. ICA kontrollerar att texter och bilder blir lagenligt korrekta. Hög kvalitet, roligt, lustfyllt, prisvärt, hälsosamt, modernt, pålitligt, personligt, inspirationsgivande och ändå enkelt i meningen enkelt att använda är de egenskaper företaget bygger in i varumärket ICA. Utseendet hos ICA-varor är Olsson van vid och han kan inte ändra på det, då detta bestäms uppifrån. Maria associerar ICA-varornas utseende med ICAs röda logotyp. Förpackningarnas utseende beskrivs som oglamorösa, fullt funktionella, med hyfsat pris.

Priset ska vara 85-90 % av marknadsledarens. ICA lägger ner mycket tid och omsorg på att hitta rätt leverantör. Priset skall vara tillräckligt lågt. Förmågan att leverera hög kvalitet skall vara stor. Företaget äger inga producenter själva och skall alltid kunna ställa högsta tänkbara krav och, om behov finns, kunna byta leverantör. ICAs experter gör 106 kvalitetsrevisioner hos leverantörer av EVM. *Kvalitén* skall vara lika bra eller bättre än marknadsledaren. Finns ingen tydlig marknadsledare inom en kategori skall kvalitén vara minst sju på en niogradig skala. Kan inte dessa kriterier införlivas har produkten inget berättigande och skall i så fall utgå. Det ger butikerna garanti och medarbetarna för EVM arbetsramar. ICA har starkt fokus på kvalitetssäkring och har ICA Kvalitetslaboratorium med stora resurser. ICA kan bestämma smak, utseende och konsistens och ställa krav på att få äga recepten. Företaget kontrollerar förpackningarna så att materialen är bästa möjliga ur kvalitets- och miljösynpunkt.

8.2.2 Personlighet

Kontaktbenägenheten anses vara hög då ICA-varor finns i alla ICA-butiker. Olsson anser att kontaktbenägenheten är hög, då varumärket vänder sig till alla typer av målgrupper. Maria beskriver kontaktbenägenheten som medelhög, då målgruppen är människor med sämre ekonomi. Enligt kassörskan är det inte ”rika tanter” som köper varumärket, utan ”fattiga ungdomar”. Detta eftersom denna målgrupp är mer priskänslig. En annan målgrupp kan vara barnfamiljer som är pris- och kvalitetskänsliga. *Aktivitetsnivån* hos varumärket är hög, då produkterna förändras och utvecklas hela tiden. Det instämmer Olsson och Maria på och anser att sortimentet förändras snabbt och nya produkter ständigt tillkommer. Varumärkets *kreativitet* enligt företaget och Olsson ska vara medel då det är traditionella produkter som följer konkurrenterna, även om nya typer av produkter förekommer. *Kreativiteten* beskrivs som låg av Maria, då hon menar att endast basprodukter är ICA-varor. Dock betonar hon att det kan finnas unika produkter, men att hon inte lagt märke till dem. *Lekfullheten* är splittrad enligt ICA där hög kvalitet, roligt, lustfyllt, prisvärt, hälsosamt, modernt, pålitligt, personligt, inspirationsgivande och ändå enkelt i meningen enkelt att använda är de egenskaper företaget bygger in i varumärket ICA. Mat som smakar gott och är testad av ICA Kvalitetsavdelning. De är producerade av leverantörer som regelbundet blir besökta och kontrollerade med kvalitetsrevisioner. Kunderna vill ha pålitlig kvalitet. Maten skall smaka gott och vara säker att äta, den skall se aptitlig ut, såväl före, som efter det att den blivit tillagad. Kunden skall kunna känna sig säker på att maten är producerad och transporterad miljö- och medmänskligt korrekt. *Lekfullheten* är enligt Olsson låg och varumärket förknippas med seriösa produkter. Maria instämmer att den är låg och varumärket beskriver hon som torrt och tråkigt.

Stabiliteten är splittrad då sortimentet ska innehålla allt kunden behöver men samtidigt ska produkterna vara pålitliga, detta enligt företaget, Olsson och Maria. Varje produkt måste bli godkänd av ICA Kvalitetsavdelning. Först testas produkten i samarbete med ackrediterade, fristående kvalitetslaboratorium. När företaget vet att produkten är ok provas den i sitt rätta sammanhang som livsmedel. Företagets egna provsmakexperter tar fram de bästa av flera alternativ. Om osäkerhet råder om ICA hittat rätt produkt för det egna varumärket låter de konsumentpaneler fortsätta testen. ICA nöjer sig inte innan de hittat en produkt som får lika höga eller högre värden än marknadsledaren. Innan en producent blir vald som leverantör blir denne bedömd av företagets experter som gör s.k. kvalitetsrevisioner. Revisioner och övriga kontroller sker sedan regelbundet för alla EVM leverantörer. Uppstår det något allvarligt fel återkallas aktuell vara från samtliga butiker och bakomliggande lager, med omedelbar verkan, oavsett kostnad. P.g.a. ICAs noggranna, regelbundna kontroller händer detta mycket sällan. *Känsligheten* ska vara hög där ICAs kundkontakt och butikerna ska ta emot åsikter om både ICA-varor och andra frågor och åsikter. Enligt Olsson är *känsligheten* begränsad, eftersom vissa önskemål hos kunderna ej kan tillgodoses, t.ex. speciella typer av produkter. Detta beror på att besluten tas på högre nivå i företaget. *Känsligheten* är enligt Maria ej särskilt hög, då företaget inte lyssnar så mycket på kundernas synpunkter och önskemål vad gäller ICA-varor.

8.2.3 Relationer

Det *beroende* ICA försöker skapa går ut på att kunden genom ICA-varorna ska bli mer lojal och i framtiden kanske gå till ICA bara för att köpa deras EVM. Motivet till namnbytet var att öka kundlojaliteten och att positionera sig mot konkurrenterna. ICA-varorna ska skapa gemenskap och stolthet bland ICA butikerna. *Risken* ska inte eller knappt finnas enligt Holm och Lövdén (2002), d.v.s. kunden ska känna sig trygg att handla ICA-varor för att ICA skulle inte sätta sitt eget namn på en dålig produkt. Enligt Olsson speglar varumärket mindre *risk* hos kunderna nu än förr. Nu lockar varumärket fler kunder och *engagemanget* och *beroendet* har ökat men är fortfarande lågt. Maria uppfattar varumärkets relation med kunderna som både *långsiktig* och inte, eftersom *risken* kan anses för hög och de inte vågar prova varorna. Om produkten är bra fortsätter kunden att köpa den och nöjda kunder är enligt kassörskan *rutiniserade* och *frekventa* i sina inköp. Produkter som inte passar in i kundens preferenser provas aldrig eller bara en gång. ICA-varornas relation till *konkurrenterna* präglas av att varumärket har lägre pris än konkurrerande varor med jämförbar hög kvalitet. Enligt ICA är Signum ett konkurrerande EVM. Det låga priset gör att ICA anser att de måste bevaka EVMs plats i butikerna. Företagets märkesleverantörer gör enligt företaget ofta vad de kan för att få bort eller få ICAs EVM sämre placerade, även om ICA aktivt driver frågan om att fastslagna planogram gäller för samtliga valda leverantörer. Att de bortvalda leverantörerna försöker få bort ICAs EVM ser företaget som ett givande och hälsosamt inslag i konkurrensen.

8.2.4 Kultur

De *normer och regler* som samhällsansvar tas genom noggranna kontroller och är samma för alla varor som är farliga. ICA-varornas *normer och regler* är enligt Olsson att varumärket ska

ha nöjda kunder och det förutsätter att produkterna håller god kvalitet. Enligt Olsson ligger ICA-varor högt i olika tester som genomförs mellan företagens produkter. Detta då det görs noggranna kvalitetskontroller genom ICA Provkök. När det gäller larmrapporter om hälsofarliga livsmedel kommer det enligt Olsson direktiv från huvudkontoret på hur butikerna ska hantera detta, t.ex. avlägsna produkterna. Maria tror att de *normer* och *regler* som utmärker varumärket, t.ex. mål och visioner, är förmodligen att öka försäljningen av ICA-varor, vilket stämmer enligt företagets syn då de vill öka från 10% till 15 %. När det gäller samhällsansvar är hon inte insatt, men tror att det finns tester som varumärket måste genomgå.

ICA-koncernens EVMs *dominerande idéer och värderingar* skall tydligt visa att de värnar om djur och natur. I ICA-butikerna finns bl.a. ICA Ekologiskt. ICAs EVM ska stå för trygghet och kvalitet samt det ska ge kunden allt den behöver och sätta press på leverantörerna. ICA är även laddade med egenskaperna: modernt, enkelt, pålitligt, personligt och inspirationsgivande. Företaget försöker skapa en viss kultur och detta år har de varit inne på varumärkestänkandet med den nya satsningen på sina EVM. Bra pris och kvalitet är de *dominerande värderingar* som speglar varumärket enligt Olsson medan Maria är tveksam till detta, men nämner miljö och modernt som förslag. När det gäller *förebilder*, myter och berättelser menar Olsson att dessa saknas. Dock kan reklamfilmskådespelarna anses vara förebilder. *Förebilder* är enligt Maria de personer som syns i tv-reklamen och hon har inte hört något rykte. *Kommunikationen* ska vara enkel så att kunderna förstår den och den sker i butiken och genom olika typer av media, som TV, Internet, ICA kundkontakt, utskick och annonser. ICA Provkök anlitas vid behov och ICA kundkontakt tar hand om samtliga kunders frågor och om möjligt tillgodoser deras önskemål. En viktig del i kundkontaktens arbete är också att förmedla vidare alla råd och tips de får från sina kunder. *Kommunikationen* sker från butiken genom flygblad och enligt Olsson har det under våren rört sig mycket om just ICA-varor. Den kommunikationen Maria sett sker genom tidningen Buffé och rabattkuponger.

8.3 ICAs EVM-identitet ur kundperspektiv

8.3.1 Relationer

Kunderna anser sig generellt sett vara *oberoende* av ICA-varor och är ej lojala, men däremot är *förtroendet* ganska högt, även om kvalitén på produkterna varierar. Trots detta upplevs *risken* som liten vid köp av varumärket, eftersom varorna är billiga. *Frekvensen* är ganska hög då många kunder handlar ICA-varor i genomsnitt en gång per vecka. Dessa varor ingår även ofta i deras *rutininköp* och visar på *långsiktighet*. *Engagemanget* är dock ganska lågt, bl.a. eftersom en del kunder inte var medvetna om att de faktiskt hade ICA-varor hemma.

8.3.2 Kultur

Kundernas kunskaper om varumärkets *normer* och *regler*, t.ex. samhällsansvar, är dåliga och de har inte märkt något speciellt. *Dominerande idéer* och *värderingar* som utmärker varu-

märket är t.ex. billigt, prisvärdhet, bra etik, god kvalitet, ok arbetsmiljö och bra djurvård, t.ex. ägg från frigående höns. *Förebilder* som associeras med varumärket är personer som uppträder såväl i den nya som i den gamla reklamfilmen. De nya figurerna är vanliga anställda i ICA-butiken och speglar ICAs sammanhållning, humor och värderingar på ett positivt sätt enligt kunderna, som uppskattar denna reklamfilm mycket bättre än den gamla. Den gamla filmen med sjungande barn associeras med en äcklig gubbe och barnarbete av vissa kunder. Produkternas rykte är dock bra och pålitligt. *Kommunikationen* genom den nya reklamfilmen i TV präglas annars av att kunderna inte lägger märke till att det är ICAs eget varumärke eller rör sig om matvaror, även om en del kunder uppskattar den. En del har även noterat de röda pilarna i butiken som pekar ut företagets egna produkter. Utskick och annonser som berör ICA-varor är dock något som kunderna inte har märkt.

8.3.3 Reflektion

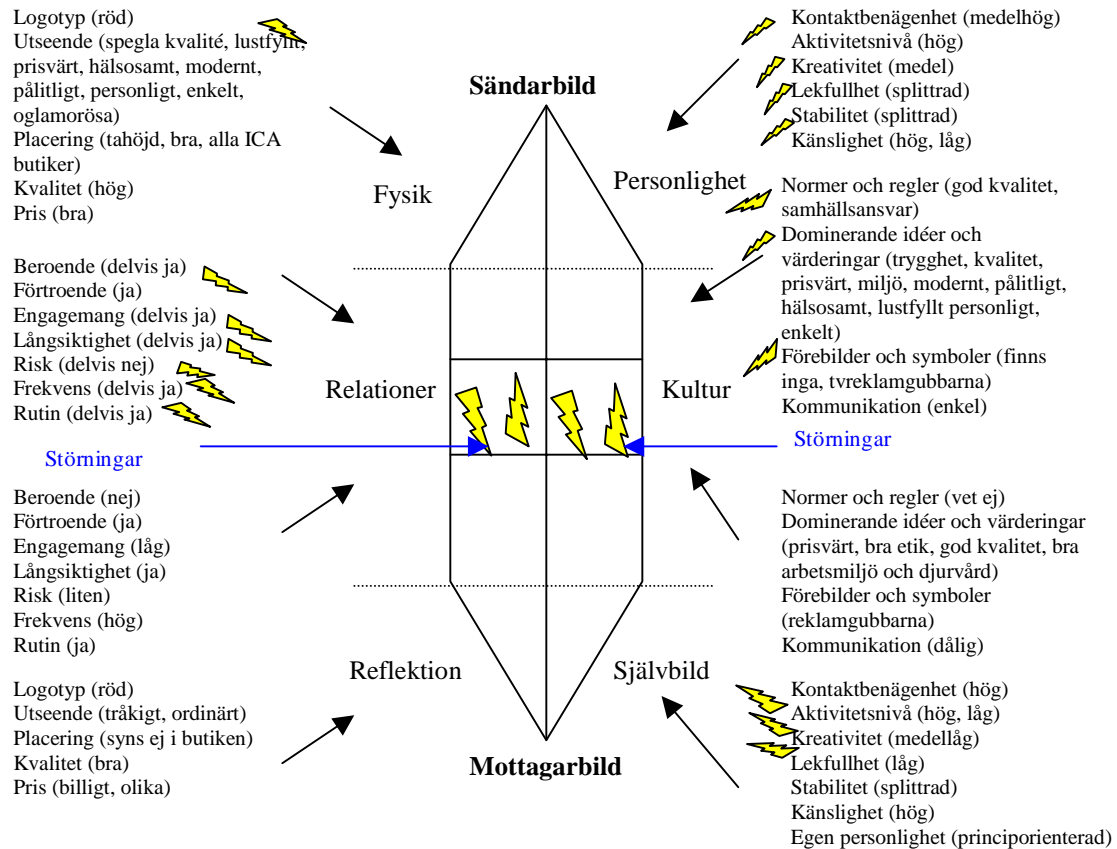
Det som utmärker ICA-varor är enligt de intervjuade att de är billiga, har god kvalitet, undviker mellanhänder och att *utseendet* är rätt, tråkigt och ordinärt. Många kunder uppger att produkterna inte syns i butiken och att det inte framhävs på förpackningen att det är ICA-varor. En del har inte märkt att de köpt ICA-varor förrän senare. De som använt produkterna anser dock att förpackningarna är lätta att använda, även om designen kan göras attraktivare. Det som utmärker varumärket är *logotypen* och den röda pilen på hyllan som pekar ut produkten och gör att ICA-varorna syns bättre. Sortimentet är ganska brett och varorna håller en bra kvalitet och hållbarhet enligt de kunder som provat. Däremot anser några att *priserna* är normala och även varierar beroende på produkten, t.ex. är vissa varor inte mycket billigare än konkurrenternas medan andra är det.

8.3.4 Självbild

Varumärkets *kontaktbenägenhet* är enligt kunderna hög, då det inte vänder sig till någon specifik målgrupp. Däremot anser kunderna att huvudmålgruppen är medvetna familjer. *Aktivitetsnivån* är splittrad, vissa kunder ser den som hög och andra som låg. De kunder som ser aktiviteten som låg är inte lika medvetna om varumärket, d.v.s. köper det utan att veta om det. *Kreativiteten* är splittrad, d.v.s. vissa kunder uppger hög kreativitet medan andra anser att det mest är basvaror. *Lekfullheten* är något splittrad, även om den generellt sett är låg. Det som höjer värdet är den skämtsamma reklamfilmen, annars uppfattas varumärket som seriöst och allvarligt. Även *stabiliteten* bedöms av kunderna som splittrad, eftersom varumärket är pålitligt, men att många produkter ingår i sortimentet, trots att de inte alltid syns. *Känsligheten* är enligt kunderna hög, även om någon valt att inte svara eftersom kunskap saknas. Vanligtvis menar dock kunderna att ICA-varorna är anpassade efter sina kunders behov. De flesta intervjuade anser sig vara principorienterade, d.v.s. styrda av vana och traditioner i sina inköp, men även styrda av ekonomin. Det finns dock ett par kunder som uppger sig vara action respektive statusorienterade och styrda av impulser och kvalitet. Det som gör att kunderna köper ICA-varor är att de är billiga och att de köper de av vana. Någon anser även att förpackningarna är trevliga och att produkterna är goda.

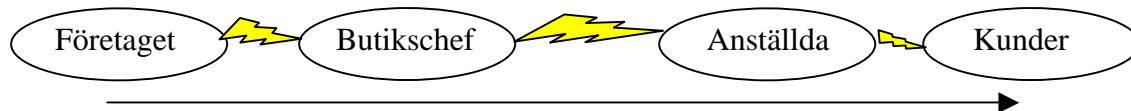
8.4 Sammanfattande analys av ICAs EVM-identitet

Här sammanfattas och analyseras empiri, sekundärdata och varumärkesbeskrivning. Detta för att ge en helhetsbild av varumärket. Denna modell innehåller bara kund-företag relationen.



Modellen visar att företaget inte lyckats kommunicera sin varumärkesidentitet till kunderna. Det finns störningar internt i företaget vilket kunderna även märker, såsom omprofileringen d.v.s. så är inte alla från toppen till botten inom företaget helt insatta i vad varumärket skall spegla. För övrigt märks den interna störningen utåt till kunderna. De anställda har samma kunskaper som kunderna och det är personalen som medverkar till störningen som finns i företaget. Det kan bero på att omprofileringen pågår, när den är slutförd kan det hända att den kommunicerade sändarbild inte är så splittrad. Det kan förstås bli likadant som med företagsidentiteten att butikschefen har nyligen läst materialet som företaget skickat och när det gått en tid så glömmen han bort det och personalen glöms bort helt och hållet. Maria nämnde att allt för ofta glöms de anställda bort men att företaget borde förstå att det är de som är länken mellan kunderna och företaget. När det gäller fysiken och reflektionen så är dessa ganska lika förutom gällande utseende och placering. Utseendet ska spegla kvalitet, lustfyllt, prisvärt, hälsosamt, modernt, pålitligt, personligt, enkelt men kunderna associerar inte utseendet med detta utan tycker att det är tråkigt och ordinärt. Även i företaget finns en störning men detta kan bero på omprofileringen. Relationerna till varumärket är för tidigt att säga något om då kunderna i stor utsträckning inte kände till varumärket. Detta är något som företaget håller på att utveckla och kunderna ska köpa dessa varor långsiktigt. Den butikschef och personal vi intervjuat har dock inte sett denna trend än. Även här finns en del störningar p.g.a. omprofileringen. Dock anser de kunder som känner till varumärket att de redan handlar

dessa varor långsiktigt eftersom de är billiga och samtidigt goda. Kunskapen hos de anställda är överlag dålig för ICA-varor. De kan inte normerna och värderingarna. Då dessa produkters profil är ny gör detta att varken butikerna eller kunderna vet vad de ska stå för och vilken personlighet de har. Om man jämför med störningskedjan under sammanfattningen på företagsidentiteten är störningen större mellan chefen och de anställda än det är mellan företaget och chefen, som kan ses nedan. Detta p.g.a. att kommunikationen mellan företag och chef är bättre när det gäller ICA-varor. Dock är kommunikation fortfarande lika dålig mellan chefen och de anställda då de har mindre kunskaper om varumärket än kunderna vilket gör kund-anställd störningen liten.



Figur 8.1: Kommunikation och störningskedja.

Konkurrens situationen mellan olika EVM är hög eftersom alla kedjor vill få kundlojalitet till just deras varumärke. ICA anser att deras huvudkonkurrent till ICA-varorna är Signum.

8.5 Koppling mellan ICA och ICA-varor

Enligt Holm och Lövdéns uppsats (2002) skall företaget och deras egna produkter ha samma värderingar och enligt ICA är den effektivaste strategin när man vill sammankoppla butikerna med unika produkter och egenskaper att använda företagsnamnet på varumärkena. Med tiden blir varumärken som bär företagsnamnen mindre priskänsliga. Det är även lättare att förmedla vad varumärkena står för, förutsatt att vald inriktning på dem harmonierar med vad respektive butiksgrupp är kända för. Möjligheten att höja intresset och lönsamheten i respektive kategori tillsammans med utvalda marknadsledare är också större när företag och varumärke har samma namn. För att nå kostnadsfördelar är varumärket ICA samma för alla ICA-butiker i koncernen oavsett om de finns i Sverige, Norge eller i något annat land där ICA-butiker finns. Utöver kostnadsfördelar ger det också ett enhetligt intryck för allt rörligare kunder. Enligt Olsson är ICA och ICAs EVM något att vara stolt över och som gör det lättare för kunderna att välja bra produkter. Kvaliteten på ICAs EVM måste vara hög och därför görs kontroller för att säkra detta. Enligt Olsson ska ICA-varorna ge företaget en mer positiv identitet, men han betonar samtidigt att detta inte är något han själv kan påverka, t.ex. förpackningarnas design. Kassörskan ser en liten koppling mellan ICA och ICA-varor, vilket beror på mycket reklam och att det gemensamma namnet ICA gynnar kopplingen. Enligt kassörskan är kopplingen mellan ICA och ICA-varor inget hon tänker på. Kassören är också ganska tveksam till sambandet mellan ICA och ICA-varor, men anser att kvalitén och det breda sortimentet finns inom båda. Kunderna ser en koppling mellan ICA som företag och ICA-varor på det sätt att varornas prisvärdhet speglar företagets prisvärdhet. Kunderna menar att ICA-varornas kvalitet smittar av sig på företaget och gör att de är nöjda med såväl företaget som dess produkter. Ett fåtal kunder ser ingen koppling mellan företaget ICA och ICA-varor.

9 Coop Konsum

Detta kapitel innehåller såväl sekundärdata som empiri och är uppbyggt på samma sätt som kapitel 7, men företaget är Coop Konsum.

9.1 Inledning

Sekundärdatan har vi fått från företaget, främst från Sara Palminger, egen varumärkesansvarig på Coop, samt material vi funnit själva, t.ex. på Internet. I detta kapitel inkluderas även primärdata från kundintervjuer och intervjuer med butikschef Jerry Larsson, samt med en nuvarande (Anna) och en tidigare anställd (Beata) kassörska.

9.2 Coop Konsums företagsidentitet ur företagsperspektiv



9.2.1 Fysik

Coop Konsums *logotyp* är en Coop-text i grått ovanför sex gröna streck, som gradvis blir starkare och med Konsum skrivet i gröna versaler under. Coop Konsum finns inte *placerade* i hela Sverige utan endast i den södra halvan av landet. Enligt samtliga intervjuade håller Coop Konsum på att genomgå en del förändringar. De flesta uppfattar förändringarna som positiva, men Beata menar att för många förändringar, t.ex. vad gäller *sortimentet* och varornas *placeringar* kan göra kunder och anställda förvirrade. Den butik Larsson är butikschef i är nästan helt färdig och tanken bakom Coop Konsums nya *utseende* i butiken är att kunna ha ett brett *sortiment*. Detta möjliggörs genom större kylar och högre hyllor, som numera är svarta eller gråa för att framhäva produkterna bättre. Enligt Anna klagar kunderna på de nya hyllorna i butiken, de är för höga. Valmöjlighet är något Coop Konsum anser är viktigt för kunderna, vilket uppnås genom ett brett och mångsidigt *sortiment*. För att uppfylla de önskemål och krav kunderna ställer på livsmedelsbutiker, har ett nytt, stort och roligt sortiment lanserats. Det består av varor från andra delar av världen, t.ex. Asien, Amerika, Indien och Mexico, men även det svenska bassortimentet har moderniserats. *Kvaliteten* i butiken ska vara hög enligt samtliga intervjuade. Larsson nämner att Coop Konsum undersöker hur utländska kedjor gör och tar efter deras lyckade koncept. Samtliga intervjuade menar att Coop Konsum har ganska höga *priser*. När det gäller prissättningen har företaget tre strategier, där basvaror har samma eller lägre pris än konkurrenterna och varor där prismedvetenheten är låg, t.ex. för silverputs, har högre pris än konkurrenterna. Övriga produkter har ca. samma pris som konkurrenterna. Beata menar att kunderna är medvetna om och accepterar de höga priserna. Larsson nämner att Coop Konsums utformning kan förändras ytterligare i framtiden genom att övriga tjänster som bank, apotek och systembolag införs. Anna menar att ICAs nya posttjänst är något som

Coop Konsum också ville ha, men det *serviceutbud* som finns i butiken ska komma att utökas med banktjänster. Trygghet och säkerhet är något som kassörskorna upplever som bristfälligt, eftersom Anna gärna hade haft kassor som var mer automatiserade, d.v.s. räknade pengar och växel själv. Beata nämnde bristande säkerhet som en orsak till att hon sökte nytt jobb. Detta visade sig bl.a. i de många ungdomsrån som genomfördes i olika Konsumbutiker i staden.

9.2.2 Personlighet

Coop Konsum kan sägas ha hög *kontaktbenägenhet*, då det är lätt att komma i kontakt med företaget, t.ex. på företagets hemsida eller per telefon. Enligt de intervjuade är kontaktbenägenheten hög, då det vänder sig till alla typer av kunder och inte har någon speciell målgrupp. Huvudgruppen är dock 35-50 åringar och sekundärgruppen ungdomar. För att locka fler målgrupper satsar man enligt Anna på varor som riktas mot ungdomar. *Lekfullheten* kan tolkas som både hög och låg, t.ex. förmedlar spelfunktioner på hemsidan en viss skämtsamhet och lekfullhet. Samtidigt är företaget seriöst och allvarligt när det gäller miljö och framtid. Företaget vill enligt Larsson associeras med hög *lekfullhet*, då Konsum tidigare haft en tråkig stämpel. Larsson betonar dock att företaget bör vara både skämtsamt och seriöst. Kassörskorna beskriver lekfullheten som hög internt, men mer seriös mot kunderna. *Känsligheten* menar företaget är hög, då Coop Konsum skiljer sig från andra butikskedjor och inte drivs av privata vinstintressen, vilket innebär att medlemmarna i konsumentföreningen kan vara med och påverka företaget och butikerna. Även det faktum att kunderna genom sina behov och önskemål bestämmer vilka produkter som ska finnas i butikerna visar på en hög känslighet. Företaget uppmuntrar till ekologiskt tänkande och miljömedvetenhet. Känsligheten är enligt de anställda medel, då butikerna vill vara kundanpassade, men inte alltid har möjlighet till det p.g.a. den hierarkiska organisationen. Detta påverkar företagets sortiment, som ej anpassas lokalt *Aktivitetsnivån* är enligt alla intervjuade hög, tempot beskrivs som energiskt och stressigt, men lugnare under vissa tider på dagen. *Kreativiteten* är hög, då företaget är innovativt när det gäller butiker och utveckla sortimentet. Coop Konsum följer de nya mattrenderna och ekologiska trenderna i samhället. Coop Konsums *stabilitet* anses vara såväl hög som låg av de intervjuade, då företaget anser sig vara pålitligt, men ändå mångsidigt i sitt sortiment. Enligt Larsson har de Europas största sortiment av ekologiska varor.

9.2.3 Relationer

Genom kundklubben MedMera och dess förmåner skapas *beroende* och *långsiktighet* i relationen mellan företag och kund, vilket även de intervjuade menar. Dock betonar Anna att de flesta kunder har både MedMera och ICA kundkort, vilket visar på splittrad *långsiktighet* och lojalitet. Kundernas *engagemang* för miljö och ekologi är något som företaget anser präglar relationen, då detta intresse förenar Coop Konsum och kunderna. Dock anser de anställda att *engagemanget* från kundernas sida är lågt, trots att företaget ägs av sina medlemmar. Enligt Larsson är det bara ett fåtal personer och då mest äldre som deltar i medlemsstämman. Många kunder kör långt för att ta sig till butiken och återkommer ofta, d.v.s. *frekvensen* är hög och *rutinisering* förekommer. Detta tolkas som att kunderna uppfattar

risken som låg. Mellan företaget och de anställda skapar personalutbildningen *engagemang* och *långsiktighet* i relationen. Även *förtroende* ges via utbildningen, som kan leda till karriärmöjligheter. Relationen mellan företag och anställda ses av de anställda själva som *långsiktig* och *engagerad* och att man vill skapa *förtroende*, t.ex. genom ansvar, utbildning och förmåner, t.ex. personalrabatter. Att det lyckas märks i den låga personalomsättningen.

9.2.4 Kultur

Coop Konsums *normer och regler* präglas enligt Larsson av de 10 grundstenarna, dock är kunskapen om dessa begränsad hos de anställda. Detta menar även kassörskorna, som inte anser sig reflektera över normer och regler. Sunt förnuft, respekt för kunder, övriga anställda och miljön är dock faktorer som nämns som normer och regler. Samhällsansvar fanns med från konsumentkooperationens början, då med mottot att kunna erbjuda rena och oförfalskade varor, t.ex. utspädd mjölk. Än idag anser sig företaget vara noga med att dess produkter är miljövänliga och hälsosamma. Just ekologin är något som går hand i hand med samhällsansvaret, då ekologiskt jordbruk inte använder sig av kemiska bekämpningsmedel, konstgödsel och har bättre respekt för djurhållning. Innehavare av MedMera kort kan bidra till biståndsprojekten Vi-skogen och Kooperation Utan Gränser. Coop Konsum är enligt Larsson den dagligvarukedja som bör spegla samhällsansvar och samvete mest. Det gör att de försöker reagera snabbt på larmrapporter och hälsoskadliga livsmedel. Detta kommer via fax från huvudkontoret med anvisningar om vilka produkter som berörs och hur företaget ska hantera detta. Även det ekologiska sortimentet nämns som en del av samhällsansvaret. Vi-känslan inom företaget upplevs som bra och upprätthålls med t.ex. belöningssystem och utbildning, men de anställda känner sig ändå styrda av chefer och huvudkontoret. Samtliga anställda erbjuds utbildning och möjlighet till karriär inom företaget. Matmästeri och ekologi är de viktigaste *värderingarna* för företaget. Eftersom sortimentet till största delen består av mat, vill man släppa in dofter, smaker och upplevelser i butikerna och det kallas för Matmästeri. *Dominerande idéer och värderingar* är att ge ansvar genom delegation av arbetsuppgifterna och att ha miljö- och kravmärkta produkter. Även här är det sunt förnuft, samt respekt för kunder, övriga anställda och miljön som gäller. Värderingarna som påverkar företagets strategiska beslut är enligt Larsson tankar om miljö, ekologi och matmästeri.

Förebilder och symboler är något som nyligen blivit aktuellt för Coop Konsum vid införandet av matmästare och miljömästare i butikerna. Matmästaren är en specialutbildad person som kunderna kan fråga om recept, tillagning och produkter. Miljömästaren är en miljöexpert som är drivande i alla miljöfrågor som rör butiken. Matmästare Sander ska enligt Larsson bli en mer använd *förebild och symbol* för Coop Konsums matmästeri. Kassörskorna menar dock att företaget saknar förebilder. Larsson menar att det finns myter om Coop Konsum som tråkigt, socialdemokratiskt och Blåvitt, vilket speglar lågpris. Dessa myter är inte önskvärda, men Larsson menar att de håller på att försvinna. Ett exempel på detta är företagets gröna färg, som ska föra tankarna mot miljö och fräscha produkter. Beata nämner dock den liggande åttan, evighetssymbolen, som en symbol för Konsum. Hon medger att den är på väg att försvinna, men associerar den fortfarande med Konsum och tror att många gör det. Coop Konsums *kommunikation* görs till största delen via flygblad, genom Internet, TV, utskick, Coop Konsums egen medlemstidning och ibland i andra tidningar.

9.3 Coop Konsums företagsidentitet ur kundperspektiv

9.3.1 Relationer

För Coop Konsum uppger över hälften att de är *beroende* eller ganska beroende av företaget. Det beror t.ex. på att Coop Konsum har ett speciellt produktutbud, som ej finns på andra ställen. Även tradition, vana och butikens närhet spelar roll. *Engagemanget* är mycket svagt. De flesta intervjuade har en hög *frekvens* i relationen, då de gör sina inköp på Coop Konsum minst en gång i veckan. Det visar också på en ganska hög *rutinisering*. Relationen till Coop Konsum bedöms av majoriteten som *långsiktig* och *riskan* som låg, men en av respondenterna anser sig ta en risk vid inköp av utländskt kött. Alla utom en respondent är medlemmar i kundklubben eller har familjemedlemmar som är det och använder kundkortets förmåner. När det gäller kundernas uppfattning om Coop Konsums service är åsikterna blandade. De flesta anser att kundklubben och reklameringen fungerar bra, men ett par är missnöjda.

9.3.2 Kultur

Normer och regler inom Coop Konsum uppfattas som att företaget tar det samhällsansvar som krävs. En är dock missnöjd med märkningen av utländskt kött. Bland *dominerande idéer* och *värderingar* nämns miljö, ekologi, god etik och folkets affär. Vissa kunder tycker arbetsmiljön är stressig och att företaget inte vänder sig till ungdomar. Kundbemötandet uppfattas olika av kunderna, men överlag är det bra. Personalomsättningen upplevs som ganska låg. *Förebilder* som associeras med företaget är sällsynta, men vänner som arbetar inom företaget, samt Ulla Skoog i radioreklamen nämns. Berättelser och myter nämns inte, men ryktet är enligt flera kunder att det är dyrt, annars ett bra rykte. *Kommunikation* mellan företag och kunder uppfattas som ej iögonfallande och några uppger att de inte sett någon reklam alls. Några tycker reklamfilmen är dålig och anser att den ger en negativ bild, t.ex. matbesprutning i restaurang. Företagets utskick och annonser är överlag bra och lättläst. En del tycker dock att den är tråkig med dåliga erbjudanden, som inte riktar sig mot ungdomar.

9.3.3 Reflektion

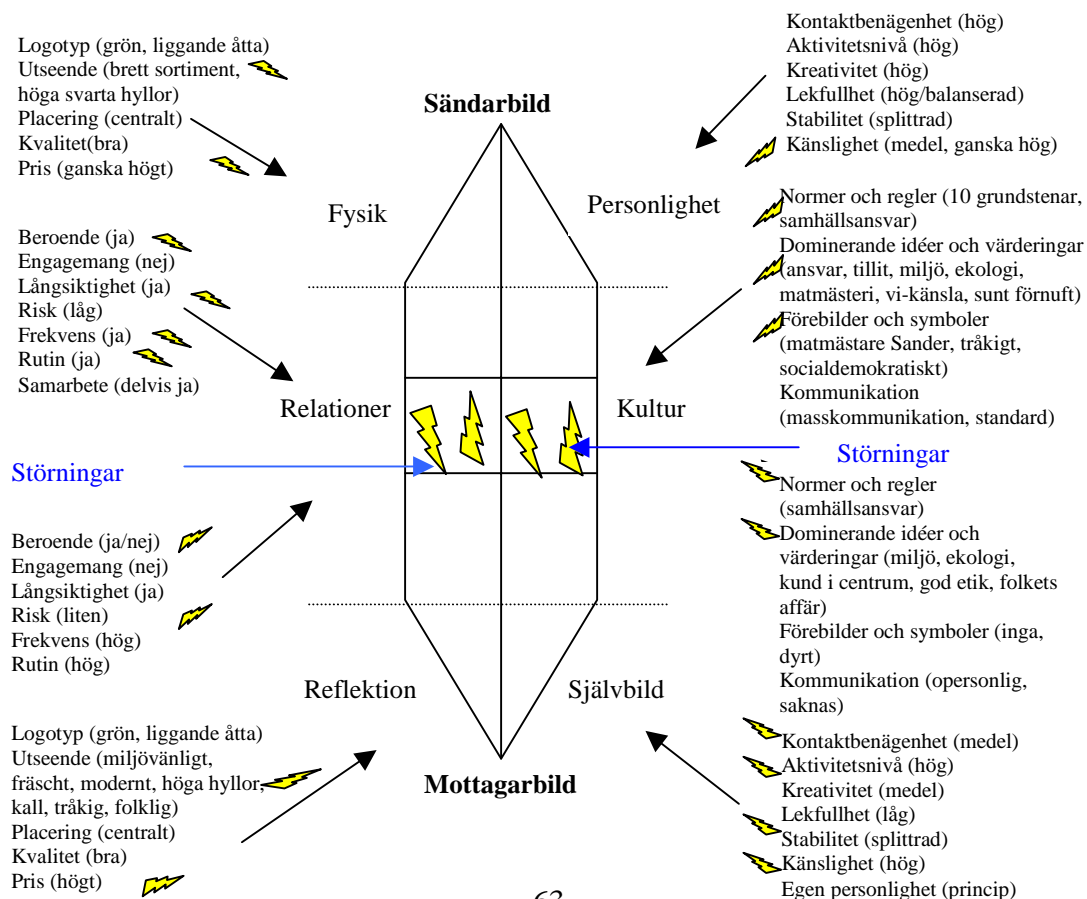
Många kunder beskriver Coop Konsum som en matkedja och ekonomisk förening med ett *utseende* som associeras med färgen grön, miljövänligt, fräscht och modernt. Konsums gamla *logotyp*, den liggande åttan, nämns av en del kunder. Företaget har gjort flera förändringar och ombyggnader under de senaste åren, vilket flera kunder märkt och jämförelser dras med Konsums gamla utseende. Det nya utseendet är mer positivt vad gäller utrymme, sortiment och renlighet, men de höga hyllorna ses som negativa då ingen överblick kan fås i affären och hyllorna upplevs användas som lager. *Placeringen* är bra eftersom det är ganska lätt att hitta till och i butiken. Sortimentets *kvalitet* och hållbarhet upplevs som bra, men en intervjuperson

klagar på det utländska köttet. Atmosfären beskrivs som bra, men en del klagar på kall, tråkig miljö, trångt och uppsluppen stämning. Annars är uttryck som folklig miljö, barnvänlig, lugn stämning och trivsel bland personalen vanliga när kunderna beskriver Coop Konsum. Städningen och renligheten är överlag bra, med några undantag som att varukorgarna är smutsiga. *Priserna* uppfattas som ganska höga, men vissa varor, t.ex. Blåvitt, har bra priser.

9.3.4 Självbild

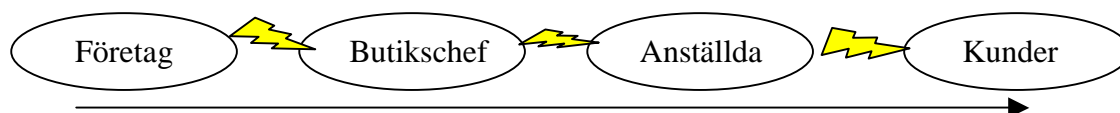
Coop Konsums *kontaktbenägenhet* beskrivs som medelhög, utåtriktad men för dyrt för vissa målgrupper. Företagets *aktivitetsnivå* är hög och tempot energiskt, men viss personal anses långsam i kassan. *Kreativiteten* är medel, men skiljer sig mycket mellan de tillfrågade, en del anser att företaget är traditionsbundet, andra att det är innovativt. *Lekfullheten* är låg, då Coop Konsum ses som ett seriöst företag. *Stabiliteten* tolkas av de intervjuade som splittrad, då pålitligheten är hög, men sortimentet upplevs som mångsidigt. *Känsligheten* tolkar de flesta kunder som hög och menar att företaget lyssnar på kunderna och deras behov. Motiv till att handla på Coop Konsum är bra läge och sortiment, som ej finns på andra ställen. Även bra öppettider, tradition och extrapriser påverkar. Kunderna anser sig vara principorienterade, som följer normer, regler och traditioner när det gäller inköp av dagligvaror. Kunderna tolkar företagets målgrupp som allmän, men att barnfamiljer kanske är den vanligaste målgruppen.

9.4 Sammanfattande analys av Coop Konsums företagsidentitet



Ovan sammanfattas resultatet i en modifierad identitetsprisma, där viktiga nyckelord samt bedömningar utefter referensramen görs. I modellen görs endast en jämförelse i relationerna mellan kunderna och företaget och ur de olika synvinklarna, d.v.s. så ger företaget sin bild av hur de tror relationen är med kunderna, medan kunderna beskriver deras syn på relationen.

Det finns skilda uppfattningar, eller störningar, i Coop Konsums företagsidentitet såväl internt som externt när identiteten beskrivs som olika beroende på vem som tillfrågas. Dessa skillnader är märkta med blixtrar i modellen. Det bör dock tilläggas att störningarna inom *fysik*, *personlighet* och *relationer* är av lindrig karaktär. Störningarna är jämnt spridda över hela prisma och förekommer i alla aspekter. Detta gör att Coop Konsums identitet är splittrad och beskrivs olika beroende på vem man frågar. Kanske beror detta på att företaget under de senaste åren gjort stora omstruktureringar och förändringar av företagsidentiteten och att den gamla bilden av Konsum fortfarande påverkar, medvetet eller omedvetet. Ett exempel är evighetssymbolen, den liggande åttan, som nämns av kunderna i *reflektionen*, men enbart av den tidigare anställda i *fysiken*. Intressant är också att de höga hyllorna i butiken upplevs som positiva av företaget, men negativa av kunderna, både enligt de själva och enligt en kassörskas. *Relationerna* mellan företag och kunder beskrivs ungefär likadant oavsett om det är företaget eller kunderna som bedömer dem, men uppfattningarna inom grupperna har små störningar. Skillnaderna kan dock bedömas som naturliga och av ringa betydelse för helhetsintrycket. Detta gäller även företagets beskrivning av *personligheten*. Att notera är dock att de interna uppfattningarna om företagsidentiteten skiljer sig mycket åt när det gäller *kulturaspekten*, som kan sägas vara ett svagt inslag i identiteten. Detta dels eftersom uppfattningarna om vilka som är företagets dominerande idéer och värderingar, förebilder samt normer och regler skiljer sig åt, men även för att de anställda vi pratat med medger att det finns t.ex. gemensamma normer och regler inom företaget, men att de flesta inte känner till dessa. Kanske är det också störningarna i kulturen som gör att personligheten uppfattas som annorlunda av olika kunder och resulterar i en splittrad *självbild* p.g.a. dålig kommunikation mellan företag och kunder.



Figur 9.1: Kommunikations- och störningsmodell, Coop Konsum.

När det gäller Coop Konsums företagsidentitet är störningarna små mellan företag till anställda, då dessa informeras och utbildas om företagets värderingar o.s.v. Det finns en större störning mellan anställdas och kundernas uppfattningar om företagsidentiteten, men den är inte heller speciellt stor. Detta kan bero på att de anställda informeras väl om företaget och för detta vidare till kunderna. Dock måste det tilläggas att de anställda ibland inte minns vissa av företagets värderingar, vilket också skapar störningar.

10 Signum

Kapitlet innehåller såväl sekundärdata som empiri och är uppbyggt på samma sätt som förra kapitlet. Det annorlunda med detta kapitel är att en jämförelse görs mellan Coop Konsum och Signum och vad företagen och kunderna anser det finns för koppling mellan dessa två.

10.1 Inledning

Informationen till detta kapitel är taget från Internet, samt sekundärdata från Sara Palminger. Intervjupersonerna är samma som för Coop Konsum, men den tidigare anställda kassörskans (Beata) svar saknas då hon inte ansåg sig ha tillräckliga kunskaper om Signum.

10.2 Signums EVM-identitet ur företagsperspektiv



10.2.1 Fysik

Signums *logotyp* är en svart oval med vit kant och texten Signum i vit skrivstil med guldkanter. Bakom den svarta ovalen finns ett rött band som är något beskuret nedtill. Varumärket finns tillgängligt i alla Coop Konsum och Coop Forum butiker i Sverige och ges en iögonfallande och bra *placering* i butiken. Enligt Larsson ska Signums fysik och *utseende* spegla varornas kvalitet och låga pris. De intervjuade anser att *logotypen* är snygg. Signums fysik och utseende kopplas av Anna till den bild som ges av varumärket i reklamen, d.v.s. god kvalitet till lågt pris som möjliggörs utan mellanhänder. Förpackningarna ska enligt Larsson vara lätta att hitta, *placerade* i ögonhöjd och hålla en snygg design, jämförbar med marknadsledarnas. Sortimentet ska vara brett och jämförbart med konkurrenternas alternativ, men även ha egna innovativa produkter som smaksättare på tub. Sortimentet begränsas till matprodukter och kemisk-tekniska produkter som deodoranter finns ej under varumärket. Signums *prisnivå* ska enligt Larsson ligga 10-15 % under marknadsledarna, men ha jämförbar *kvalitet* med dessa. Anna saknar uppfattning om Signums prissättningsstrategi.

10.2.2 Personlighet

Signums *kontaktbenägenhet* är ganska hög, varumärket finns tillgängligt i alla Coop Konsum (och Coop Forum). Samtidigt begränsas målgruppen något, eftersom Signum ska vända sig främst till personer mellan 15 och 50 år som är kvalitetsmedvetna och tycker om mat, men som inte alltid hinner med i vardagsstressen. Signum finns för kunder som önskar produkter med samma höga kvalitet som konkurrerande varor men med lägre pris. Kontaktbenägenheten är enligt de anställda medelhög, eftersom varumärket riktar sig till alla typer av målgrupper, men är särskilt populärt inom vissa grupper. Larsson menar att varumärkets huvudgrupp är

35-50 åringar och den sekundära målgruppen är ungdomar. *Aktivitetsnivån* hos Signum är enligt de anställda medelhög, då varumärket har en snabb förändring och utvecklas kontinuerligt med nya produkter. Signums *kreativitet* är ganska låg, eftersom varumärket är traditionellt i sitt tänkande vad gäller produkterna, t.ex. anspelas det på termer som ”som det smakade förr”. Samtidigt förekommer nya produkter i varumärkets sortiment, som Quorn (ett vegetariskt alternativ till kött eller fågel), vilket tyder på hög kreativitet och innovativa produkter som konkurrenterna saknar. Signums *kreativitet* är måttlig enligt de anställda, då företaget vill utveckla nya typer av produkter, men följer marknadsledarna. Signums *lekfullhet* är enligt de anställda låg, då varumärket har en seriös inriktning och produkten är seriös, men reklamen är lekfull och skämtsam.

Stabiliteten är låg för sortimentet, det förnyas ofta och nya produkter tillkommer ständigt. Signums sortiment sträcker sig från basprodukter till mer förädlade produkter som färdigmat och Quorn. Däremot kan stabiliteten bedömas som hög eftersom varumärket har hög och jämn kvalitet och råvarorna väljs ut omsorgsfullt, vilket ger hög pålitlighet. *Stabiliteten* är splittrad enligt de anställda, varumärket anses pålitligt, men ändå mångsidigt i sitt sortiment.

Signums *känslighet* är enligt de anställda måttlig medan företaget säger att den är medelhög, den upplevs som låg i butikerna, men högre på ledningsnivå, där företaget försöker lyssna på kundernas önskemål och de tar del av opinionsundersökningar. Larsson menar att motivet till Signum är en ekonomisk fråga och att Coop Konsum tjänar på sina EVM. De kan lättare styra sitt sortiment och behöver inte rätta sig efter multinationella företag, utan anpassar sig till den svenska marknadens efterfrågan.

10.2.3 Relationer

Signums relation till konkurrenterna präglas av att det har lägre pris än konkurrerande varor med jämförbar kvalitet. Enligt de anställda och Larsson ska Signum spegla *långsiktighet* och stort *förtroende* gentemot kunderna, vilket uppnås genom hög kvalitet, bra pris och därmed låg *risk*. Larsson nämner dock att dessa faktorer kan utvecklas ytterligare och drar paralleller till Storbritanniens EVM som har en högre försäljning. Larsson efterlyser högre *frekvens* och *rutin* vid kundernas inköp av varumärket, även om dessa är ganska bra i dagsläget. Signums marknadsföring i flygblad begränsas delvis av varumärkets relation till konkurrenterna, som enligt Larsson bekostar flygbladen och kan bli uppretade om Coop Konsums EVM tar för mycket plats. Anna menar att Signums kravmärkta produkter stärker kundernas *engagemang*.

10.2.4 Kultur

När det gäller de *normer* och *regler* som Signum uppger sig ha, är det omsorgsfulla valet av råvaror något som betonas särskilt. För att skapa goda och prisvärda produkter ställs därför krav på leverantörer och råvaror. Signums *normer och regler* är enligt Larsson att varumärket måste hålla en god kvalitet och därför genomgår specifika kvalitetskontroller. Företaget försöker att reagera snabbt på olika larmrapporter och hälsoskadliga livsmedel, även när det gäller Signum. De normer och regler som utmärker varumärket är okända av kassörskan, men

hon tillägger att hon borde känna till dessa. Kassörskan anser dock att varumärket tar samhällsansvar. Varumärkets *dominerande idéer* och *värderingar* är ekonomisk och social nytta, matglädje och hög kvalitet. Kvalitet är enligt Larsson den *dominerande värdering* som speglar varumärket, vilket delvis stämmer med kassörskans uppfattning om att värderingarna är att det är speciella, granskade varor. Larsson menar att *förebilder* saknas och detta gäller även myter och berättelser om varumärket. Larsson menar att detta beror på att Signum är ett relativt nytt varumärke och inte genomgått några större undersökningar. Då han inte kan grunda sig på någon undersökning vill han inte göra några spekulationer om varumärket eller dess rykte. Kassörskan nämner dock Italien som förebild p.g.a. reklamen. *Kommunikation* mellan varumärket och dess kunder sker i butiken och genom dess personal, men även genom olika typer av media, som TV, Internet, telefon, utskick och annonser.

10.3 Signums EVM-identitet ur kundperspektiv

10.3.1 Relationer

Den typiska relationen mellan Signum och de kunder vi intervjuat präglas av lågt *beroende*, men högt *förtroende*. Även relationens *långsiktighet* och *rutin* är hög hos de flesta vi frågat. *Frekvensen* är blandad, men de mest frekventa uppger att de köper varumärket ca en gång i veckan. *Risken* upplevs som låg, bl.a. p.g.a. goda erfarenheter av varumärket. *Engagemang* till varumärket är dock lågt hos de äldre kunderna, medan de yngre är mer engagerade p.g.a. priset och varumärkets kravmärkning.

10.3.2 Kultur

Signums *normer* och *regler* är något kunderna inte anser sig veta något om. *Dominerande idéer* och *värderingar* för Signums produkter är miljö, kvalitet, ekologi, bra mat, prisvärdhet, få mellanhänder och god etik. *Förebilder* saknas uppfattningar om, men någon enstaka tänker på reklamfilmens personer. Ryktet är positivt och alla kunder vi frågat anser att ryktet är god kvalitet och förtroende. *Kommunikationen* i TV-reklamen råder det delade uppfattningar om. En del anser att den är tråkig, andra ser den som förtroendeingivande, stämningsfull och rolig. De flesta vi frågat har dock inte lagt märke till Signum i några tryckta annonser eller utskick.

10.3.3 Reflektion

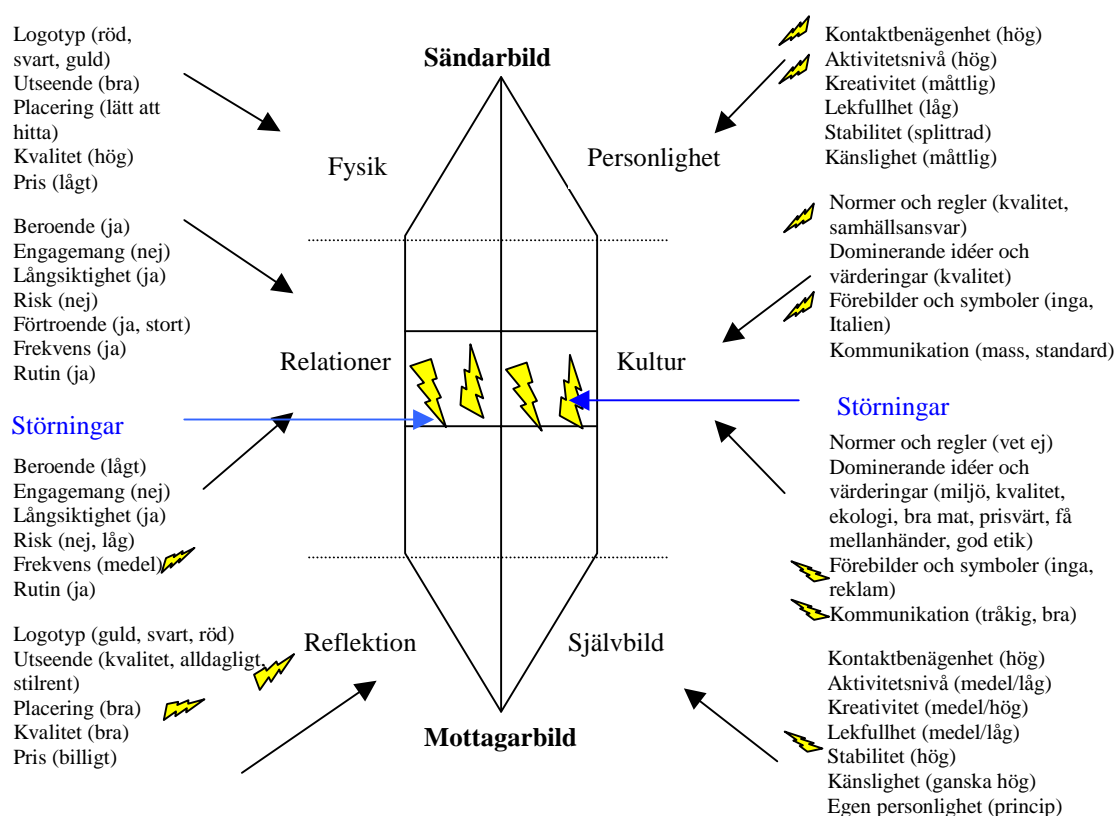
Signum associeras av de tillfrågade kunderna med Konsums EVM och specifika produkter, som popcorn och chips. Även *logotypen* och dess färger utmärker varumärket. Meningarna om varumärkets *utseende* är dock olika, en del kunder tycker om det och anser att det utstrålar kvalitet, andra tycker det är alldagligt och lägger inte märke till det. Signums *placering* i butiken upplevs av de flesta som bra, men en del efterlyser bättre placeringar och menar att de

inte ser varumärket så ofta. Funktionaliteten och hygienen är bra och designen på produkternas förpackningar upplevs av några som fin och stilren. En kund menar dock att förpackningens utseende inte får höja priset på produkten. Bra, billigt och *kvalitet* är enligt samtliga kunder egenskaper som utmärker Signum. En del kunder menar dock att priset kunde ha varit ännu lägre. Visuella symboler som utmärker varumärket är namnet och logotypen. Varumärkets sortiment och hållbarhet anses vara bra, liksom *prisivärdeheten*.

10.3.4 Självbild

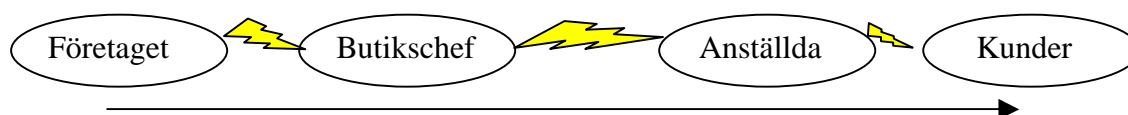
Signums *kontaktbenägenhet* anses vara hög, eftersom förpackningarna är tilltalande och produkterna är prisvärda. *Aktivitetsnivån* är medellåg eftersom varumärket inte kommer med några snabba förändringar och utvecklingstempot är medel. Kunderna menar att *kreativiteten* är medelhög, eftersom nya produkter tillförs sortimentet och det är ett innovativt varumärke. *Lekfullheten* bedöms medellåg, då Signum associeras med seriösa och mogna egenskaper. *Stabiliteten* är ganska hög, eftersom pålitligheten bedöms vara god och sortimentet är ganska fokuserat. En del kunder uppfattar dock sortimentet som mycket brett. *Känsligheten* är ganska hög och de vi intervjuat menar att Signum är ett svar på kundernas behov. De flesta kunder anser sig vara principorienterade i sitt val av varumärke och går efter tradition och vana. Dock påverkar även de ekonomiska aspekterna valet av varumärke. Motivet till att kunderna köper Signum uppges vara kvalitet och att produkterna är prisvärda med fina förpackningar.

10.4 Sammanfattande analys av Signums EVM-identitet



Ovan sammanfattas resultatet i en modifierad identitetsprisma. I modellen görs en jämförelse i relationerna mellan kunderna och företaget, d.v.s. så ger företaget sin bild av hur de tror relationen är med kunderna, medan kunderna beskriver sin syn på relationen.

Hos Signum finns det inga eller svaga störningar i *fysik* och *relationer*, medan de starkaste störningarna finns i *kultur* och *reflektion*. Intressant är dock att kunderna har färre störningar i *självbilden* än företaget i *personligheten*, samt att störningarna i dessa aspekter befinner sig inom olika beståndsdelar hos företag och kunder. Störningarna dominerar på den högra sidan, d.v.s. den interna miljön av identitetsprismat. Det ger indikationer på att det är här varumärket kan utvecklas och att företaget genom tydligare personlighet och kultur hos Signum kan skapa en starkare varumärkesidentitet och mer enhetlig *självbild*. Varumärkets fysik saknar störningar, men reflektionen har störningar och uppfattningarna skiljer sig åt mellan företag och kunder. Intressant är vad dessa störningar beror på, eftersom relationernas störningar är få och upplevs liknande av företag och kunder. Kanske är det i kulturaspektens kommunikation och övriga beståndsdelar som störningarna till reflektionen finns. Detta trots att kultur-aspekten inte har några störningar på alla beståndsdelar, men kunskapen om varumärkets kultur var låg bland de intervjuade i företaget och de menade också att en utpräglad kultur för varumärket saknades.



Figur 10.1: Kommunikation- och störningsmodell.

Störningarna i kommunikationen av Signums identitet är störst mellan butikschefen och de anställda, eftersom dessa har skilda uppfattningar och kunskaper om varumärket. Skillnaderna mellan butikschefens och företagets beskrivningar skiljer sig dock inte så mycket åt. Minst är skillnaderna mellan de anställdas syn på Signum och kundernas syn.

10.5 Koppling mellan Coop Konsum och Signum

Enligt Larsson smittar företaget av sin pålitlighet och kvalitet på Signum. När det gäller det omvända förhållandet, hur Signum påverkar Coop Konsum, sade Larsson att kvalitet och matmästeri är två gemensamma värderingar hos identiteterna. Signum ska spegla kvaliteten i företaget, Änglamark företagets ekologiska och miljövänliga sida och Blåvitt prisvärdheten. Enligt Anna är Änglamarks koppling till Coop Konsums företagsidentitet störst p.g.a. den ekologiska filosofin. Signums koppling till Coop Konsum är enligt kassörskan positiv p.g.a. sund konkurrens, men annars tror hon inte att det finns någon koppling dem emellan. Kopplingen mellan Coop Konsum och Signum uppfattas av drygt hälften av kunderna, de andra ser ingen koppling mellan dessa. Kopplingen anses vara en planerad strategi, där företagets värderingar förs över på varumärket. De flesta kunder tycker att Signum som varumärke har en positiv koppling till Coop Konsum som företag, eftersom produkterna har bra kvalitet och Signum associeras med Konsum. En kund menar dock att de båda speglar olika värderingar, eftersom företaget Coop Konsum är grönt, mer modernt, folkligt och stressigt, medan Signum är svart, rött och guldigt och mer traditionellt, lugnt och jordnära.

11 Analys

I detta kapitel analyseras den sekundär- och primärdata som redogjorts för i kapitel 7-10. Analysen är grundad och formad av de teorier och modeller vi presenterat i referensramen. De data vi fått fram är placerade i Kapferers modell, först med ICA och ICA-varor, sedan Coop och Signum. Till slut ges en djupare analys och jämförelse mellan de två identiteterna och en sammanfattning över hur de hänger ihop, samt en jämförelse mellan de två företagen.

11.1 ICAs företagsidentitet och EVM-identitet

11.1.1 Fysik

Aspekten fysik består enligt oss av de olika beståndsdelarna *logotyp*, *utseende*, *kvalitet*, *placering* och *pris*, vilket diskuterats tidigare i uppsatsen. Fysiken är den yttre delen av sändarbilden och i modellen nedan visas hur pass lika dessa olika beståndsdelar av fysiken är för ICAs varumärkes- och företagsidentitet.

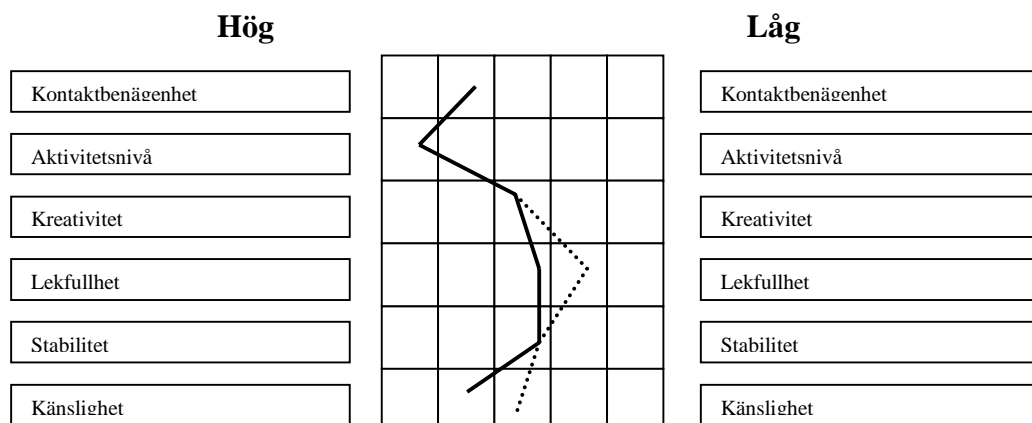
	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp	X			
Utseende		X		
Kvalitet	X			
Placering		X		
Pris		X		

När det gäller *logotypen* är den identisk för företag och varumärke, men det övriga *utseendet* skiljer sig åt eftersom butikerna är inbördes olika efter butiksprofil och varumärket är olika beroende på kvalitet och innehåll i varje produkt, dock anser vi att det finns liknande egenskaper för företaget och varumärket då den enkla röda designen finns hos båda och att de både har olikheter tyder på att detta är något gemensamt. *Placeringstekniker* för varumärkena i butikerna är i ögonhöjd och samma i alla butiker, vilket gör varorna lättillgängliga. Dock är vissa basvaror sämre placerade. Butikernas lägen är beroende på storleken på butiken, vilket gör att vissa ICA-butiker kan ligga i utkanten av städer och vara svårtillgängliga för vissa. Dessa kan visa på vissa likheter mellan de olika placeringsteknikerna t.ex. då vissa butiker och produkter är sämre placerade. *Priser* anses dock vara bra både för det egna varumärket och för företaget, dock har både ICA-varor och övriga produkter varierande prisklasser. *Kvaliteten* är hög både inom företaget och för det egna varumärket. Detta visar på att fysiken för de båda identiteterna är liknande och stora skillnader finns inte. Detta kan bero på att ICA har en medveten strategi att koppla ihop identiteterna och fysiken är en av de lättaste aspekterna att göra detta i, t.ex. då det är lätt att använda samma logotyp.

11.1.2 Personlighet

Aspekten personlighet består enligt oss av beståndsdelarna *kontaktbenägenhet*, *aktivitetsnivå*, *kreativitet*, *stabilitet*, *lekfullhet* och *känslighet*, vilket diskuterats tidigare i uppsatsen.

Personligheten är den inre delen av sändarbild och i modellen nedan visas hur pass lika personlighetens beståndsdelar är för ICAs varumärkes- och företagsidentitet.



Heldragen linje = ICA Streckad linje = ICA-varor

Kontaktbenägenhet, *aktivitetsnivå*, *kreativitet* och *stabilitet* är samma för både företag och varumärke, medan *lekfullhet* och *känslighet* skiljer sig åt. *Lekfullheten* beskrivs som låg för det egna varumärket, som associeras med basvaror, medan företagets *lekfullhet* är högre p.g.a. reklamfilmen och intern skämtsamhet. Orsaken till att *lekfullheten* för EVM är låg kan vara t.ex. p.g.a. att varorna anses vara seriösa och att det finns en intern störning där företag och anställda ej har samma syn. *Känsligheten*, d.v.s. kundanpassningen är medelhög för att ICA-varorna är väldigt styrda uppifrån, men samtidigt kan de inte sälja varor som kunderna inte vill ha. Att *känsligheten* är högre för ICA som företag kan bero på att de enskilda butikerna är mer lokalt anpassade och inte lika styrda. ICAs personlighet för den kombinerade företags- och varumärkesidentiteten är alltså jämförbar, även om *lekfullheten* och *känsligheten* skiljer sig något åt.

11.1.3 Relationer

Aspekten relationer består enligt våra tidigare diskussioner av beståndsdelarna *beroende*, *risk*, *engagemang*, *långsiktighet*, *frekvens*, *rutin* och *förtroende*. Relationerna är den yttre delen av identiteten, som kan ses som en slags länk mellan sändarbild och mottagarbild. Relationernas skillnader och likheter är sammanställt i modellen nedan. Dock ska det förtydligas att mellanrummet mellan fyrkanterna inte speglar någon relation utan är endast en reglering efter storleken på rutorna. Nummer 1 står för ICA och 2 för ICA-varor. Färgen i rutorna representerar t.ex. om det finns beroende eller inte, desto mörkare färg desto mer beroende.

	Beroende		Engagemang		Långsiktighet		Risk		Frekvens		Rutin		Förtroende	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Företag	■	■	■	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■
Kunder	■	□	□	□	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■

■ Ja ■ Delvis ja ■ Delvis nej □ Nej

När det gäller *förtroende* uppfattas relationen som lika av företag och kunder, både för företag och varumärke. *Långsiktighet* och *frekvens* uppfattas olika av kunder och företag, men de är eniga om att samma relation gäller både för företagsidentiteten och varumärkesidentiteten. *Engagemang* och *risk* upplever kunderna och företaget att dessa skiljer sig åt och är något starkare och större för varumärket. Företaget upplever *rutin* och *beroende* som samma för företag och varumärke, medan kunderna anser att rutinen är starkare för varumärket och beroendet är splittrat, antingen samma eller helt olika. Generellt sett upplever företag och kunder relationerna som lika mellan företag och varumärke, är t.ex. långsiktigheten hög för företaget är den det för varumärket också. Därmed kan man säga att relationerna mellan företag och varumärke generellt sett är jämförbara, med undantag för beroende och rutin hos kunderna och engagemang och risk hos företaget. Det är intressant att se att företag och kunder på så gott som alla relationer, med undantag av förtroende, bedömer relationerna olika. Detta kan indikera att störningar finns mellan företagets och kundernas uppfattningar av relationerna. Ett exempel kan vara att företaget kanske anser sig ha en bra relation med kunderna medan kunderna inte anser sig vara lojala.

11.1.4 Kultur

Aspekten kultur består av beståndsdelarna *normer och regler*, *dominerande idéer och värderingar*, *förebilder och symboler* och *kommunikation*. Kulturen är den inre delen av prismet som fungerar som en länk mellan sändar- och mottagarbilden. De olika beståndsdelarna i aspekten kultur har benämnt ut och redogörs nedan. De olika färgerna i rutorna speglar likheter och skillnader i kopplingen mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet. Företagskolumnen visar hur företaget bedömer kulturen och kundkolumnen hur kunderna gör det. Ju starkare färg, desto starkare samband mellan företags- och varumärkeskultur.

	Företag		Kund	
	ICA/ICA-varor	ICA/ICA-varor	ICA/ICA-varor	ICA/ICA-varor
Normer	■	■	■	■
Samhällsansvar	■	■	■	■
Värderingar	■	■	■	■
Förebild	■	■	■	■
Myter/berättelser	■	■	■	■
Kommunikation	■	■	■	■

■ Identisk ■ Liknande ■ Mindre lika □ Olika

Företagets åsikter överensstämmer mellan ICA och ICA-varor förutom på normer och kundernas åsikter om de båda överensstämmer på allt utom kommunikation. Enligt kunderna finns stora skillnader mellan företagets kommunikation och varumärkets, vilket t.ex. kan bero på att reklamfilmen för det egna varumärket ej läggs märke till utan tolkas som reklam för hela företaget. Reklamfilmen för ICA upplevs som bra av de flesta kunder, men rabatterna uppmärksammas ej på samma sätt som handlingen i filmen. Dessa reklamfilmer kan stärka företagets kultur och värderingar utåt, men produkterna kommer i skymundan. Detta kompletteras genom att utskicken koncentrerar sig på de varor som har extrapris. ICAs kommunikation är frekvent då både utskick och reklamfilmer sänds varje vecka eller oftare. Word-of-mouth är dock splittrad då frihet ges till de olika butikerna och en butik kan vara populär medan andra inte är det, beroende på butikschef och sortiment. Kunderna ser inte en lika stark koppling som företaget gör mellan samhällsansvar för företag och varumärke, men ser en identisk koppling när det gäller normer. Det kan bero på den okunskap som finns då kunderna varken kan företagets eller varumärkets normer samt är inte insatta i samhällsansvar. Intressant är de skillnader i företagets uppfattningar om de normer som företaget respektive varumärket har. Kanske beror det på brist i kommunikation inom företaget.

11.1.5 Reflektion

Reflektionen är den aspekt som speglar den yttre delen av mottagarbilden och kan jämföras med sändarbildens fysik, eftersom den är mottagarbildens uppfattning om sändarbildens fysik. De olika beståndsdelarna är desamma som hos fysiken, d.v.s. *logotyp*, *utseende*, *kvalitet*, *placering* och *pris*. Reflektionen speglar alltså kundernas uppfattningar om företagets och varumärkets fysik och hur pass lika dessa är. Detta åskådliggörs i modellen nedan.

	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp	X			
Utseende			X	
Kvalitet	X			
Placering			X	
Pris		X		

När det gäller kopplingen mellan ICA och ICA-varor anser kunderna att den är identisk vad gäller *logotyp* och *kvalitet*, eftersom logotypen är samma på varorna som på företaget och kvaliteten varierar både i företaget och inom det egna varumärket. *Priset* varierar också p.g.a. kvalitet och innehåll både för ICA och ICA-varor. *Utseendet* är mindre lika då företaget har olika utseende vissa butiker är fina andra mindre fina, medan varumärket är tråkigt.

Placeringen är även mindre lik eftersom företaget placeras efter butikprofilerna medan varumärket inte syns. Detta kan bero på okunskap och vana att köpa det billigaste oberoende av varumärket. Annars hade kanske kunderna uppmärksammat varumärkets placering. Reflektionen kan jämföras med fysiken och då kan slutsatsen dras att dessa aspekter är samma för *logotyp* och *kvalitet*, men skiljer sig något åt för *pris*. Detta innebär att fysik och reflektion är jämförbara, eftersom skillnaderna mellan dem är relativt små. Detta styrks även av att relationsaspekten inte hade några anmärkningsvärda störningar, företaget har alltså lyckats ganska väl med att förmedla helhetsbilden av företag och varumärke mot kunderna. Genom

att jämföra fysik och reflektion kan man få en uppfattning om var störningarna och olikheterna i företagets och kundernas uppfattningar finns.

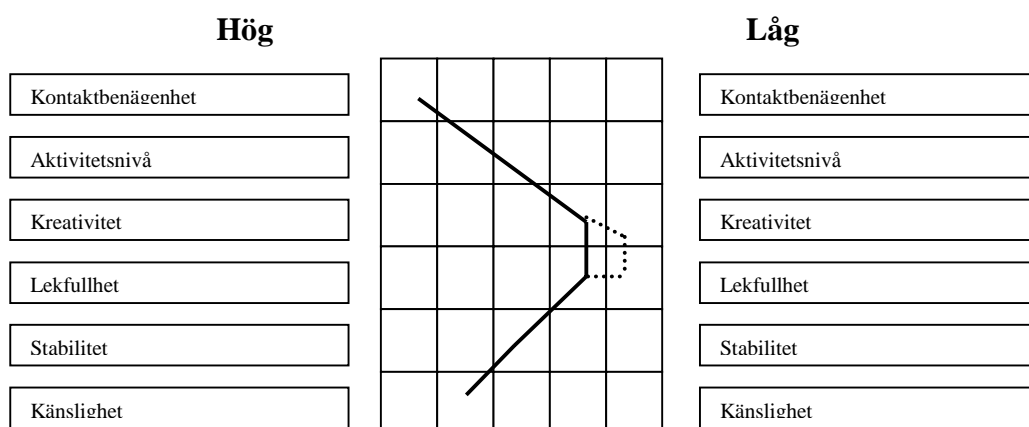
	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp	X			
Utseende		F	K	
Kvalitet	X			
Placering		F	K	
Pris		X		

X = Både kunder och företags uppfattning K = Kundens uppfattning F = Företagets uppfattning

Intressant är att kunderna uppfattar en kombination av företagets och varumärkets fysik som mindre lika än företaget vad gäller utseende och placering. Detta kanske kan bero på den frihet som ges till butikerna och att de skillnader eller störningar som fanns i aspekten relation leder till att kunderna tolkar identiteterna som mindre lika varandra än företaget. En annan förklaring kanske kan vara att det är kundernas egna föreställningar och antaganden som gör att de tolkar företagets och det egna varumärkets identiteter som mindre lika, trots att företaget själv inte ser dessa olikheter lika tydligt.

11.1.6 Självbild

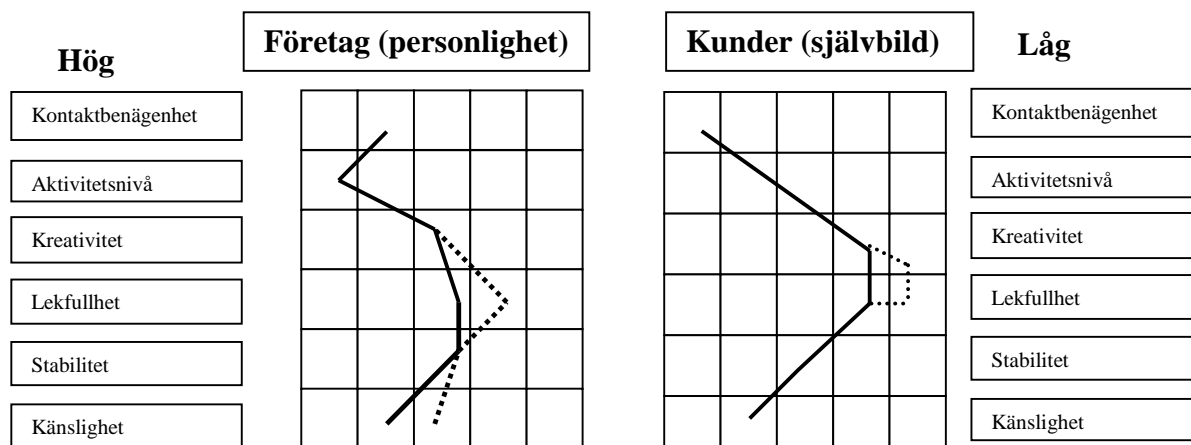
Aspekten självbild är den inre delen av mottagarbilden och är hur mottagaren uppfattar sändarbildens personlighet. Därför består aspekten självbild av samma beståndsdelar som personligheten, d.v.s. *kontaktbenägenhet*, *aktivitetsnivå*, *kreativitet*, *lekfullhet*, *stabilitet* och *känslighet*. Självbilden speglar alltså kundernas uppfattning om företagets och varumärkets personlighet och åskådliggörs i personlighetsprofilen nedan.



Heldragen linje = ICA Streckad linje = ICA-varor

Som synes följer kurvorna i stort sett samma mönster, skillnader finns dock mellan företag och varumärke när det gäller *kreativitet* och *lekfullhet*. Detta kanske beror på att reklamen för ICA uppfattas som rolig, medan ICA-varornas reklam inte får samma uppmärksamhet. EVM kreativiteten anses av kunderna vara mindre än företagets kreativitet, vilket kan bero på att ICA-varor än så länge är mestadels basvaror. Självbilden kan jämföras med personligheten för att se var skillnaderna mellan dessa uppstår. Vi har ej åskådliggjort detta i en kombinerad personlighetsprofil, då det visade sig att en total sammanställning av personlighetsprofilerna i

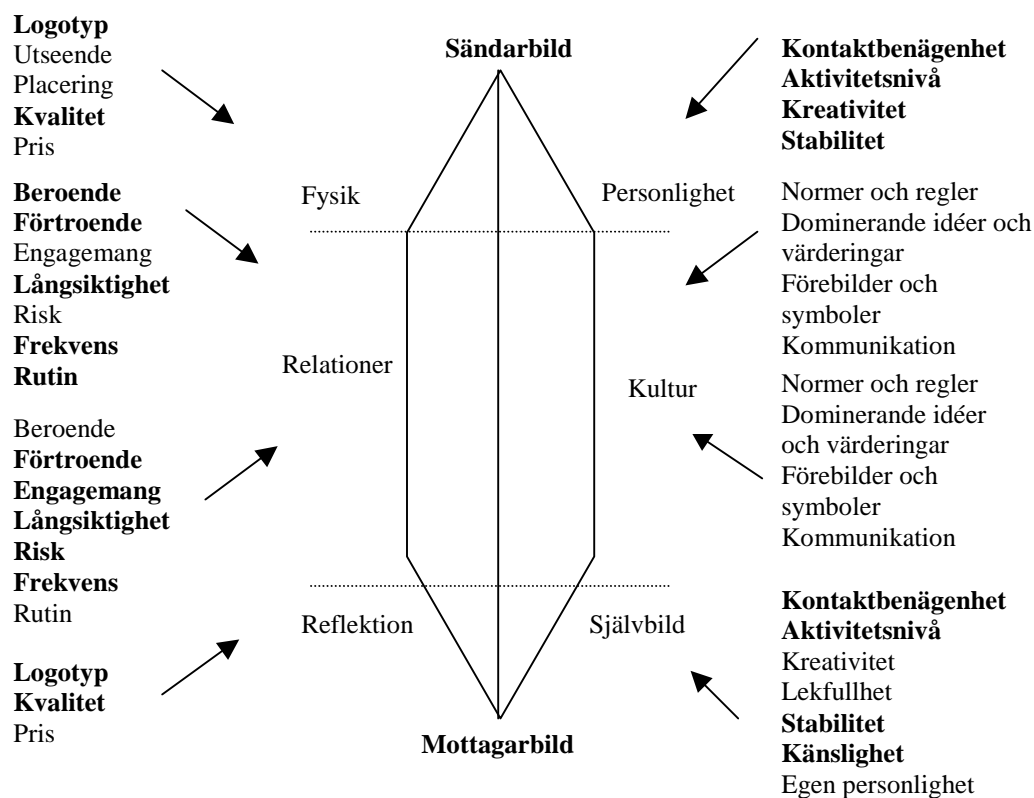
samma modell blev alltför plottrig och svårläst. Istället presenterar vi små kopior av de båda personlighetsprofilerna jämte varandra, för att underlätta en jämförelse av dem.



Heldragen linje = ICA Streckad linje = ICA-varor

I denna sammanställning av personlighetsprofilerna är det främst inom området lekfullhet och aktivitetsnivå, som personligheten och självbilden skiljer sig åt. Både lekfullheten och aktivitetsnivån är lägre i självbilden. Detta kan bero på den okunskap som råder bland kunderna. När en jämförelse görs mellan personligheten och självbilden i aspekten lekfullhet så enligt företaget har ICA medel lekfullhet och ICA-varor har låg, medan kunderna anser båda vara låga med lite skillnader. Endast stabiliteten är samma för företag och varumärke samt i personligheten och självbilden.

11.1.7 Sammanfattning av jämförelsen mellan ICA och ICA-varor



ICA och ICA-varor har **identiska** eller liknande identiteter på alla aspekter i prisma. Vi kommer att redogöra för vare aspekt. *Fysiken* är identisk vad gäller logotypen och kvaliteten och liknande på alla områden. Företagens avsikt är att det ska vara identiskt eller liknande, men de anställda är inte så insatta i företagets planer och motiv. Detta är negativt, då de anställda också bidrar till företagets identitet och på så sätt kan skapa gap mellan fysiken och reflektionen i identitetsprisma. Det råder obalans inom de olika delarna i företaget då det gäller kunskaper om de två identiteterna, men även obalans i strategierna för butikerna och det egna varumärket. T.ex. ges frihet till butikernas sortiment och pris, men när det gäller det egna varumärkets produkter finns ramar för sortimentets omfattning. *Personlighetens* egenskaper, förutom lekfullhet och känslighet, är alla identiska för såväl företag som varumärke. Däremot finns alla typer av *relationer* med kunderna hos både företag och varumärke, men uppfattningarna om dessa skiljer sig åt mellan företag och kunder vad gäller beroende, engagemang, risk och rutin. Kopplingen mellan ICAs och ICA-varors *kultur* finns hos alla beståndsdelar och hos såväl kunder som företag, men är inte identisk. Detta kan bero på att kommunikationen är dålig såväl internt som externt vad gäller företagets och varumärkets kultur. *Reflektionen* är identisk vad gäller logotyp och kvalitet, medan pris är liknande. *Självbilden* avspeglas hos kunderna som ett samband mellan företag och varumärke som företaget själv inte ser i sin personlighet. Detta är lekfullhet och känslighet och intressant är att kunderna uppfattar känsligheten som identiska för företag och varumärke.

11.2 Coop Konsums företagsidentitet och Signums EVM-identitet

11.2.1 Fysik

Aspekten fysik består av beståndsdelarna *logotyp*, *utseende*, *kvalitet*, *placering* och *pris*, vilket diskuterats tidigare. Fysik är den yttre delen av sändarbilden och i modellen visas hur lika beståndsdelarna är för Coop Konsums företagsidentitet och Signums varumärkesidentitet.

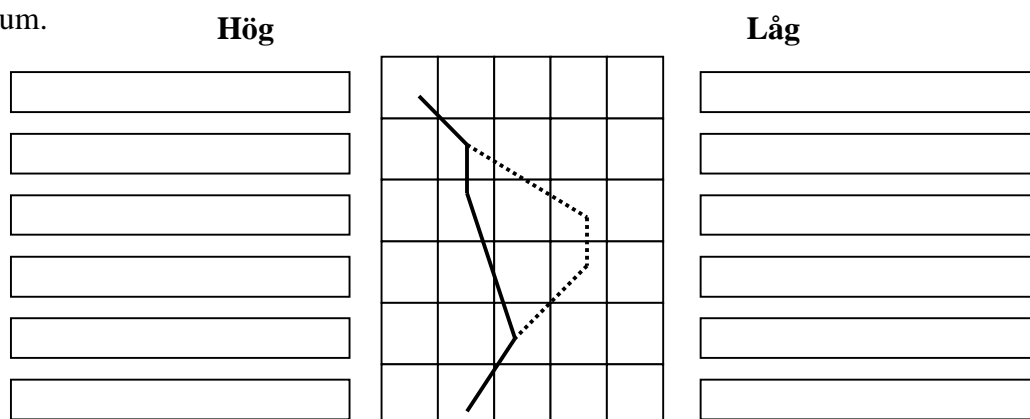
	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp				X
Utseende			X	
Kvalitet		X		
Placering	X			
Pris			X	

Coop Konsum håller på att göra en del förändringar för butikernas utformning och fysik. Det gör att analysen kan vara inaktuell efter intervjuerna gjorts, vilka avslutades i juni 2002. Coop Konsums gröna, fyrkantiga *logotyp* liknar inte alls Signums röd, svart och guldfärgade. Det kan bero uppdelningen företaget gör hos sina tre olika EVM, där Signum speglar kvalitet, Änglamark miljö och Blåvitt prisvärdhet. Enligt Coop Konsum sammanfattar dessa tre inriktningar företaget. Coop Konsums *utseende* utmärks av höga, svarta hyllor som kan framhäva produkterna och ha ett brett sortiment. Även Signum har ett brett sortiment och

varumärket framhävs genom en stor logotyp med svarta inslag, vilket kan ses som kopplingar mellan eget varumärke och företag. För *prissättningen* har Coop Konsum tre strategier, där olika typer av produkter har olika prissättning. Signums prissättning är dock mer konsekvent, då priset alltid ligger 10-15 % under marknadsledaren, med jämförbar kvalitet. *Placeringen* för Coop Konsums butiker är för det mesta centrala och lättillgängliga, vilket stämmer på Signums placeringstekniker, då varumärket ska stå i ögonhöjd och ha en tilltalande design. *Kvaliteten* är hög hos Signum och den är bra för företaget, vilket visar på en likhet.

11.2.2 Personlighet

Personligheten består av *kontaktbenägenhet*, *aktivitetsnivå*, *kreativitet*, *stabilitet*, *lekfullhet* och *känslighet*, som diskuterats tidigare. Personligheten är den inre delen av sändar bilden och i modellen nedan visas hur lika personlighetens beståndsdelar är för Signums och Coop Konsum.



Heldragen linje = Coop Konsum Streckad linje = Signum

Aspekterna *kontaktbenägenhet*, *aktivitetsnivå*, *stabilitet* och *känslighet* är lika för Coop Konsum och Signum, men olika för kreativitet och lekfullhet. Coop Konsum har ganska hög *kreativitet*, då företaget ofta vill komma med nya idéer och förbättringar. Signums kreativitet är splittrad, då det dels är kopior av marknadsledande produkter, men även nya innovativa produkter, som Quorn och smaksättare på tub. När det gäller smak och framställning av produkter är Signum traditionellt, detta leder till en överlag låg kreativitet för Signum. *Lekfullheten* hos Coop Konsum är medelhög, företaget vill tvätta bort sin tråkiga stämpel och vara mer roliga. Signums lekfullhet är låg, då varumärket vill spegla seriösa produkter.

11.2.3 Relationer

Relationer består av *beroende*, *engagemang*, *långsiktighet*, *risk*, *frekvens*, *rutin* och *förtroende*. Relationerna kan ses som en länk mellan sändar- och mottagarbild. För att upptäcka skillnader i relationerna mellan företag och kunder visas detta i tabellen nedan. 1 är företaget och 2 varumärket. I företagsraden visas hur företaget uppfattar relationen med kunden, medan kundraden visar hur kunderna uppfattar relationen till företaget.

	Beroende		Engagemang		Långsiktighet		Risk		Frekvens		Rutin		Förtroende	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Företag	■	■	□	□	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■
Kunder	■	■	□	□	■	■	■	□	■	■	■	■	■	■

■ Ja ■ Delvis ja ■ Delvis nej □ Nej

För *engagemang*, *långsiktighet* och *förtroende* råder samma uppfattningar om hur relationen ser ut, dessutom är relationen densamma till företag och varumärke. *Risken* uppfattas likadant av kunder och företag, men är högre till företaget än till varumärket. Dock upplevs *beroende*, *frekvens* och *rutin* annorlunda av företag och kunder. Företaget tror att relationen utmärks av en del beroende, medan vissa kunder anser sig vara beroende och andra inte. Detta beror nog på att företaget ser helhetsbilden, medan kunderna endast ser sin egen relation till företaget. För frekvens och rutin är skillnaderna ganska små i hur relationen uppfattas, men företaget underskattar kundernas frekvens och rutin i relationen. Slutsatsen här blir dock att kund och företag bedömer relationen relativt lika, eftersom stora skillnader i uppfattningarna om relationen saknas.

11.2.4 Kultur

Aspekten kultur består av de olika beståndsdelarna *normer och regler*, *dominerande idéer och värderingar*, *förebilder och symboler* och *kommunikation*. Kulturen är den inre delen av identitetsprismat som fungerar som en länk mellan sändarbilden och mottagarbilden. De olika beståndsdelarna i kulturaspekten har benämnt ut och redogörs nedan i modellen. De olika färgerna i rutorna, vitt, ljusgrå, mörkgrå och svart, speglar likheter och skillnader i kopplingen mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet. Företagskolumnen visar hur företaget bedömer kulturen och kundkolumnen hur kunderna gör det. Ju starkare färg, desto starkare samband mellan företags- och varumärkeskultur.

	Företag	Kund
	Coop Konsum/Signum	Coop Konsum/Signum
Normer		
Samhällsansvar	■	
Värderingar	■	■
Förebild		■
Myter/berättelser		
Kommunikation	■	■

■ Identisk ■ Liknande ■ Mindre lika □ Olika

När det gäller företagets syn på företagets och varumärkets kultur skiljer sig *normer*, *förebild* och *myter* åt, medan *samhällsansvar* är identisk och *kommunikationen* samt *värderingarna* är liknande. Coop Konsums kommunikation sker genom utskick men även en del olika reklamfilmer dock är det produkterna i centrum och deras kultur kommer i skymundan,

medan Signums kommunikation sker både med produkterna i centrum och ibland med värderingarna. Word-of-mouth är bättre än ICAs då Coop Konsum har en mer enhetlig företagsidentitet, men Signum har en splittrad word-of-mouth eftersom kunderna är dåligt informerade om Signums värderingar och kultur. *Värderingarna* är liknande för företag och varumärke. Dessa är inte identiska eftersom företaget delat upp värderingarna på tre olika EVM. Kundernas bild av företag och varumärke är inte identiskt på något område, men liknande för *värderingar*, *förebild* och *kommunikation*. *Normer*, *samhällsansvar* och *myter* skiljer sig helt åt. Sammanfattningsvis kan sägas att kulturaspekten är splittrad, såväl internt som externt, då det råder begränsad kunskap om denna, men även olika uppfattningar. En del av denna splittring kan kanske förklaras med att Coop Konsum och Signum har för avsikt att ha delvis skilda kulturer, men en del kanske grundas på en svag varumärkeskultur för Signum, vilket styrks dels av de anställdas begränsade kunskaper om varumärket och dels av kundernas splittrade syn på det.

11.2.5 Reflektion

Reflektionen är den aspekt som speglar den yttre delen av mottagarbilden och kan jämföras med sändarbildens fysik, eftersom den är mottagarbildens uppfattning om sändarbildens fysik. De olika beståndsdelarna är desamma som hos fysiken, d.v.s. *logotyp*, *utseende*, *kvalitet*, *placering* och *pris*. Reflektionen speglar alltså kundernas uppfattningar om företagets och varumärkets fysik och hur pass lika dessa är. Detta åskådliggörs i modellen nedan.

	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp				X
Utseende			X	
Kvalitet		X		
Placering		X		
Pris				X

När det gäller *logotyp* och *pris* anser kunderna att Coop Konsum och Signum har helt olika kännetecken för dessa, t.ex. vad gäller färger. Även *utseende* uppfattas som mindre likt vid en jämförelse mellan företag och varumärke. Däremot är *kvalitet* och *placeringstekniker* liknande för företag och det egna varumärket. Kunderna anser kvaliteten vara bra och placeringen central för både företag och varumärke. Genom att jämföra fysik och reflektion kan man få en uppfattning om var störningarna och olikheterna i företagets och kundernas uppfattningar finns. Reflektionen är ganska lik fysiken och beståndsdelarna *logotyp*, *utseende* och *kvalitet* är samma, men skiljer sig något åt för *placering* och *pris*. Detta innebär att fysik och reflektion är jämförbara, då skillnaderna mellan dem är små. Detta styrks av att relationsaspekten inte hade några anmärkningsvärda störningar – företaget har lyckats ganska väl med att förmedla helhetsbilden av företag och varumärke mot kunderna.

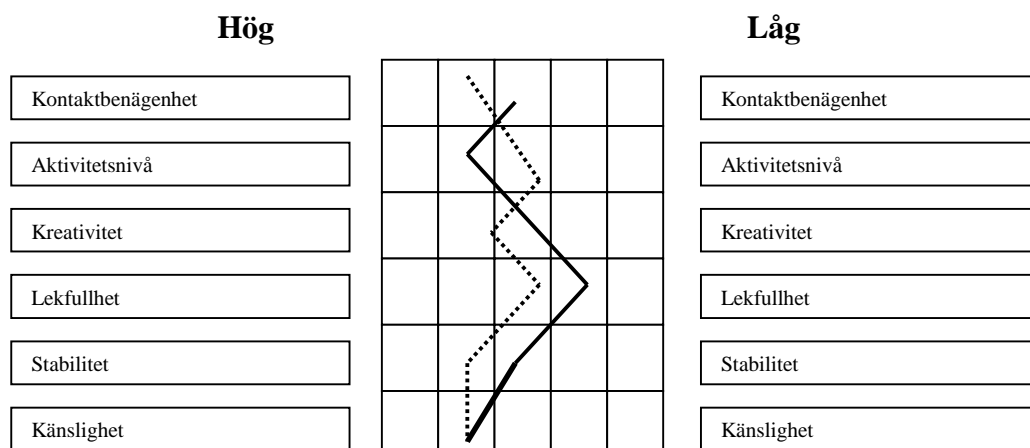
	Identisk	Liknande	Mindre lika	Olika
Logotyp				X
Utseende			X	
Kvalitet		X		
Placering	F	K		
Pris			F	K

X = Både kunder och företags uppfattning K = Kundens uppfattning F = Företagets uppfattning

Precis som ICA verkar kunderna ha uppfattningen att Coop Konsums och Signums identiteter generellt sett skiljer sig mer åt än vad företaget anser. Detta gäller dock enbart på beståndsdelarna placering och pris, på de övriga punkterna har företaget och kunderna samma uppfattningar om likheterna mellan företag och det egna varumärket. Det är svårt att säga vad dessa skillnader beror på, eftersom relationerna uppfattades som relativt lika av företaget och kunderna. Kanske beror det på att kunderna är mer priskänsliga än vad företaget tror och att placeringsteknikerna för Signum också överskattas av företaget, kanske är de inte så bra som företaget själv tror.

11.2.6 Självbild

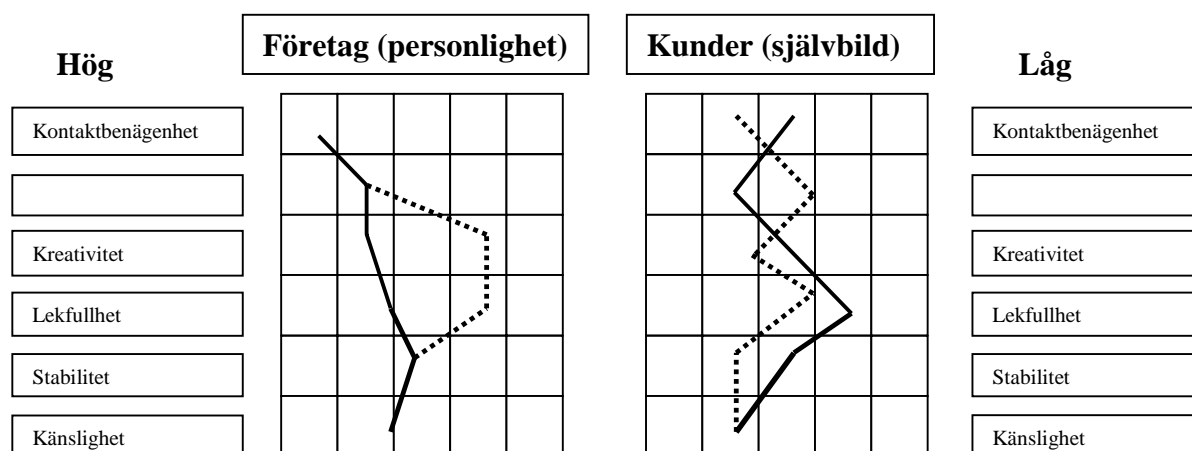
Aspekten självbild är den inre delen av mottagarbilden och är hur mottagaren uppfattar sändarbildens personlighet. Därför består aspekten självbild av samma beståndsdelar som personligheten, d.v.s. *kontaktbenägenhet*, *aktivitetsnivå*, *kreativitet*, *lekfullhet*, *stabilitet* och *känslighet*. Självbilden visar hur kunderna uppfattar Coop Konsums och Signums personligheter, vilket även kan spegla deras egna personligheter. Resultatet visas i personlighetsprofilen nedan.



Heldragen linje = Coop Konsum Streckad linje = Signum

Resultatet av jämförelsen mellan företag och varumärke skiljer sig åt på de flesta egenskaper, även om skillnaderna är relativt små. *Känsligheten* upplevs dock som samma hos företag och varumärke. Skillnaderna kan bero på att Coop Konsum inte har för avsikt att helt förena företag och varumärke, utan endast föra över vissa aspekter mellan företag och varumärke och vice versa. Självbilden kan jämföras med personligheten och då målas två helt skilda personlighetsprofiler upp, d.v.s. kunder och företag uppfattar personligheten olika för såväl

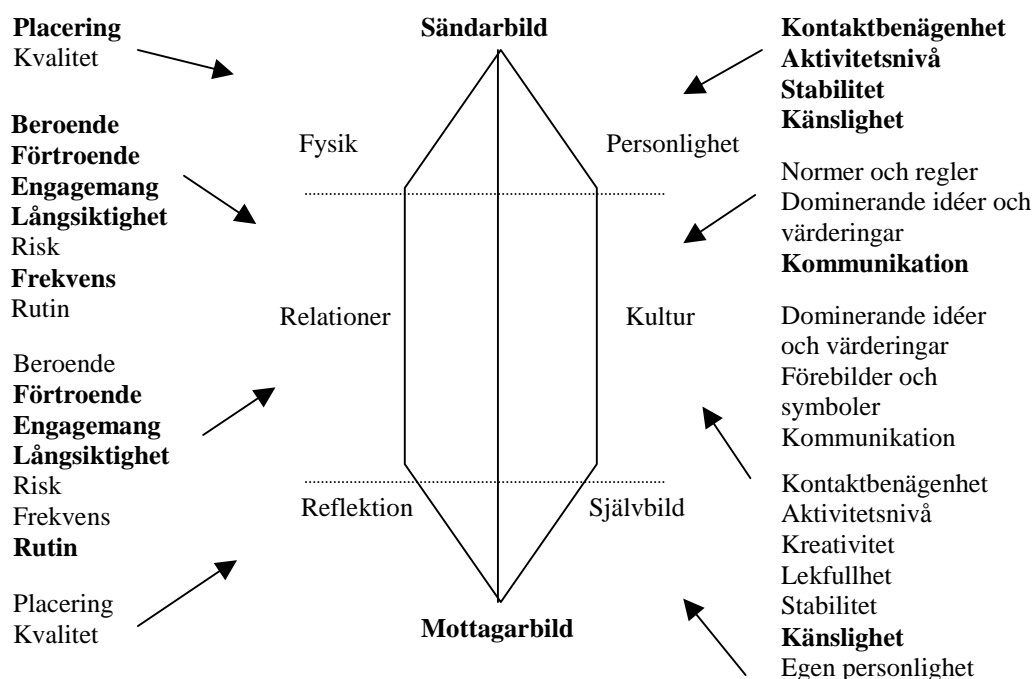
företag som varumärke. Detta kan bero på den svaga kulturaspekten och alla störningar som finns inom den, eftersom personlighetsaspekten måste gå genom kulturaspekten innan den bildar en självbildsaspekt för kunderna.



Heldragen linje = Coop Konsum Streckad linje = Signum

11.2.7 Sammanfattning av jämförelse mellan Coop Konsum och Signum

Coop Konsums företagsidentitet och Signums varumärkesidentitet är som synes nedan **identiska** eller liknande på alla aspekter i identitetsprismat, men vissa aspekter har högre överensstämmelse än andra. Vi kommer att redogöra för varje aspekt för sig efter modellen.



Fysiken är ganska olik mellan företag och varumärke, eftersom logotyp och utseende skiljer sig åt. *Personligheten* är identisk på fyra egenskaper, alla utom kreativitet och lekfullhet.

Relationerna är identiska eller liknande på alla områden, men uppfattningarna skiljer sig åt mellan företag och kunder vad gäller beroende, frekvens och rutin. *Kulturen* skiljer sig också mellan företag och varumärke och företag och kunders uppfattningar om normer och regler, förebilder och kommunikation. *Reflektionen* avspeglar fysiken förutom när det gäller placeringen. Intressant är att kunderna i *självbilden* uppfattar en överensstämmelse mellan företagets och varumärkets lekfullhet och kreativitet, trots att företaget själv inte ser detta samband och på så vis kan sända omedvetna egenskaper i personligheten.

11.3 Jämförelse mellan Coop Konsums och ICAs kombinerade identiteter

Vad gäller *fysik* har ICA den starkaste kopplingen mellan företag och varumärke, delvis eftersom logotypen är identisk. Coop Konsum har dock identisk placering, vilket ICA endast har liknande koppling mellan företag och varumärke. Detta kan bero på den frihet som ICA ger butikerna, medan Coop Konsum är mer enhetligt. *Personligheten* mellan de två företagen skiljer sig åt på egenskaperna kreativitet (ICA) och känslighet (Coop Konsum). *Relationerna* hos båda företagen har relativt hög överensstämmelse mellan företag och varumärke respektive företag och kunder, även vid en jämförelse mellan de två företagen, även om mindre skillnader förekommer. *Kulturens* samband mellan företag och varumärke för ICA påminner om varandra, medan Coop Konsums koppling är svagare då vissa beståndsdelar saknas. Intressant är att Coop Konsum har identisk kommunikation. *Reflektionen* hos ICA är ganska sammankopplade, medan Coop Konsums reflektion har ett svagare samband. *Självbilden* har ett samband mellan företag och varumärke för båda företagen, även om ICAs koppling är starkare hos vissa beståndsdelar. När det gäller de intervjuades självbild är de flesta *principorienterade*, vilket innebär att de går efter vanor och traditioner vid inköp av dagligvaror. Detta kan innebära att det är svårt att nå dessa med nya typer av produkter, men samtidigt att det är lätt att skapa en långsiktig, trygg och konstant relation till denna typ av kunder. Viktigt att betona är att den bild kunderna har av sig själva kan påverka den syn de har av företagen.

Med detta kan vi dra slutsatsen att ICA har ett starkare samband mellan företagsidentitet och egen varumärkesidentitet än Coop Konsum, även om skillnaderna ibland är små eller t.o.m. obefintliga. Detta kan påverkas av de olika strategier och avsikter som företagen har.

12 Slutsats

I detta kapitel presenteras våra slutsatser och uppsatsens syfte besvaras. Vi redogör för vad fallföretagen kan ha nytta av i sitt fortsatta varumärkesbyggande och de teoretiska och praktiska bidragen. Till sist ges förslag till framtida forskning.

12.1 Generell sammanfattning

Denna uppsats behandlar integrationen mellan varumärkesidentitet och företagsidentitet. Vi har utgått från Kapferers identitetsprisma och utvecklat de sex aspekterna som applicerats på fallföretagen ICA och Coop Konsum. Vi har i analysen kommit fram till att det är främst i den inre miljön av identitetsprismat, d.v.s. personlighet, kultur och självbild, som störningar uppstår. Detta kan bero på dels att begreppen personlighet och kultur kan upplevas som svåra och abstrakta, men även på att informationen internt i företaget sker på ett bristfälligt sätt. Detta leder till att mottagarsidan i identitetsprismat, d.v.s. kunderna, nås av en splittrad kommunikation om företaget och dess egna varumärken. Eftersom det är de anställda som kunderna är i mest kontakt med, är det viktigt att de känner till företagens och det egna varumärkets identiteter, inte bara vad gäller den yttre miljön, som är tydlig även för kunderna, utan även den inre miljön. De flesta beståndsdelar i identitetsprismat är lika eller identiska i det kombinerade prismat, men skiljer sig åt mellan företagen.

12.2 Sammanfattande diskussion för fallföretagen

Fallföretagen har olika förutsättningar för en koppling mellan företagsidentitet och egen varumärkesidentitet. Först trodde vi att ICA skulle ha bäst förutsättningar för en sådan koppling (bl.a. p.g.a. eget varumärkesnamn samma som företagsnamn), men efter att ha genomfört intervjuer och analyserat ändras denna syn. ICA har bra förutsättningar på vissa punkter, Coop Konsum bättre på andra. Det resultat vi fått fram påverkas av valet av Signum och ICA bland företagens EVM. Hade vi t.ex. valt Änglamark och Skona, hade resultatet säkert blivit annorlunda, då vi noterat att Coop Konsum medvetet försöker skapa en betydligt grönare och mer miljövänlig företagsidentitet än ICA.

Hos såväl ICA som Coop Konsum är det brister i den inre identiteten och då särskilt kulturen, som leder till störningar och olika personligheter och självbilder. Därför hade en tydligare företagskultur med mer effektiv kommunikation varit bra för att förmedla en starkare företagsidentitet utåt och minska störningarna. Denna kultur hade sedan kunnat appliceras även på de egna varumärkena för att skapa starkare varumärkesidentiteter. Samtidigt kan en tydligt avgränsad identitet i kulturaspekten leda till en avsmalnad målgrupp, då de värderingar och den kultur som företaget avspeglar kanske uppfattas som felaktig av vissa kunder och målgrupper. Exempel är att Coop Konsum tidigare associerades med det socialdemokratiska partiet och dess värderingar, vilket företaget nu försöker motarbeta. Det behövs kanske en

mångsidig och allmänt accepterad, men ändå specifik och unik kultur, vilket kan vara svårt att skapa och bibehålla utan efterapningar från konkurrenter. Även inom företagen fick vi intrycket av att kulturen var svag, vilket gör att en förmedling utåt inte är möjlig förrän företagskulturen är stark internt.

De kunder vi intervjuat är till största delen principorienterade när det gäller ICAs och Coop Konsums dagligvaror, vilket kan innebära att strävan efter status eller spontanitet saknas. Antalet intervjuade är dock begränsat och det kan finnas många kunder som är action- eller statusorienterade. Men för principorienterade kunder kan det vara svårt att vänja sig vid nya typer av produkter, t.ex. ekologiska, vilket innebär att företagen bör vara förberedda på att det kan ta tid innan dessa produkter blir populära.

12.2.1 ICA och ICA-varor

Rent generellt har ICA och ICA-varor en starkare koppling mellan företagsidentitet och varumärkesidentitet, speciellt i den yttre miljön, d.v.s. från fysik till reflektion genom relationer. Intressant är att företaget ser en starkare koppling mellan företag och EVM än kunderna, t.ex. vad gäller utseende. Det kan t.ex. bero på den splittring som kommer från den frihet som ges till de olika butikerna och att kunderna inte ser kopplingen. Denna splittring bör minskas och kopplingen stärkas för att få en mer enhetlig identitet. Företaget försöker stärka kopplingen i den inre miljön, t.ex. med marknadsföring som förmedlar ICAs företagskultur och personlighet. Denna koppling anser vi dock är svagare än den yttre miljön, då mycket störningar drabbar den inre miljön. Kunder, anställda och de enskilda handlarna har olika åsikter om hur ICAs personlighet, kultur och självbild ser ut. Detta kan också bero på den frihet som ges till varje enskild handlare, vilket är både positivt och negativt. Det kan ge en splittrad identitet, men ev. fördelar till handlarna och de anställda. Slutsatsen för om samma namn, logotyp o.s.v. (d.v.s. fysik) ger en starkare identitet och koppling mellan företags- och varumärkesidentitet är att det gör det i den yttre miljön, men inte i den inre. För detta krävs ytterligare satsningar på varumärket. Vi har noterat att ICA försöker skapa en starkare inre identitet, t.ex. genom att få ut EVM-tänkandet bland de anställda och kunderna. Än är det för tidigt att bedöma om det lyckats eller ej, men om så är fallet kan ICA få stora konkurrensfördelar i framtiden med stark yttre och inre företagsidentitet, som överensstämmer med EVM-identiteten. Nackdelarna är att om de misslyckas förmedla en bra bild av sitt EVM, så kan den dåliga varumärkesidentiteten även föras över på företagsidentiteten.

ICAs utökade tjänste- och serviceutbud, t.ex. post och bank, är såväl en fördel som nackdel för företaget. Kunderna associerar nu inte bara ICA med mat, utan även med post och bank. Det leder till en förändring av hela företagsidentiteten, en förändring som inte kan överföras helt naturligt på EVM-identiteten, som förknippas med matprodukter. Detta kan leda till framtida splittringar mellan företagsidentitet och EVM-identitet.

Även om vi konstaterat att den yttre miljön för ICA är ganska stark och enhetlig, finns det olika utseenden på och inuti butikerna. Detta kan skapa en splittring i företagets fysiska delar av identiteten och kunderna vet inte alltid vad de får när de besöker en ICA-butik. En ICA Nära skiljer sig betydligt från en ICA Kvantum, men två olika ICA Nära kan också skilja sig

från varandra. Det gör att kunderna kanske inte kan se eller hålla med om den företagsidentitet ICA förmedlar t.ex. genom sina reklamfilmer. Hos ICA drivs handlarna och företaget av egna vinstintressen och de ser varandra som konkurrenter, vilket skapar en ”vi-känsla” mot en ”de-känsla” inom det egna företaget, men kanske också mellan företag och konsumenter. När det gäller gemensamma värderingar och grunder hos ICA medger butikspersonalen att dessa finns, men ingen kan redogöra för dem och de anses vara överflödiga. Företagets gemensamma tankar och värderingar sprids därför inte från huvudkontoret ut till butikerna. Varje handlare verkar istället försöka sätta sin egen prägel på butiken genom att ge dem egna namn, m.m., för att differentiera sig och skapa ökad konkurrens mot övriga ICA-butiker.

Det ICA kan ha nytta av för sina framtida strategier är att företaget bör tänka på att kundernas bild av ICA förmedlas genom de anställda, vilket betyder att de bör satsa mer på relationerna och kulturen inom företaget. Kundernas uppfattningar är ganska olika och splittrade, vilket tyder på att ICA misslyckats med att förmedla en enhetlig kultur och bild till kunderna. Det är viktigt att den bild som kunderna får i t.ex. reklamen överensstämmer med bilden som fås i butiken, annars skapas störningar. Det är även viktigt att butikerna är enhetliga och påminner om varandra, vilket de inte gör i nuläget då vissa kunder undviker en del butiker. Butikscheferna försöker medvetet, p.g.a. konkurrens, skapa olika profiler på sina butiker. När det gäller olikheter mellan de två identiteterna, är det främst i den inre miljön dessa är som störst, speciellt personlighetens beståndsdelar lekfullhet och känslighet. Dessa beståndsdelar kan företaget arbeta med om de vill skapa en enhetligare identitet. Kanske har ICA uppmärksammat att kunderna upplever en låg lekfullhet och därför börjat använda sig av mer lekfulla och humoristiska reklamfilmer. Det kan innebära att självbilden är på väg att förändras och bli mer lik företagets egen bild av sin personlighet. Även hos beståndsdelarna i kulturen kan kopplingen mellan identiteterna göras tydligare, främst mot de anställda eftersom det är de som förmedlar vidare till kunderna. Det är även i relationen mellan butikschef och anställda som kommunikationsöverföringen är dålig, då budskapet företagets huvudkontor sänder ut når butikschefen, men inte de anställda i lika hög grad.

12.2.2 Coop Konsum och Signum

Coop Konsum applicerar sina värderingar på olika EVM, Änglamark är det miljövänliga och ekologiska, Signum det med kvalitet och matglädje och Blåvitt är prisvärt. Kopplingar mellan företagsnamn och eget varumärkesnamn saknas hos samtliga EVM och generellt är kopplingen mellan Coop Konsum och Signum inte lika tydlig som mellan ICA och ICA-varor. Trots detta har Coop Konsum en ganska stark företagsidentitet, eller i alla fall stora förutsättningar för att skapa en sådan. Valet att fördela företagsidentiteten på tre olika EVM har såväl fördelar som nackdelar. Fördelarna är att det är lättare att avveckla olönsamma eller ej profilskapande varumärken och de har inte samma press på sig, då det egna varumärket inte associeras på samma vis med företaget som t.ex. ICAs egna varor. Nackdelen är att de kan gå miste om den enhetliga identitet som kan fås med samma namn på EVM som på företaget.

Coop Konsum verkar ha en starkare företagsidentitet än EVM-identitet, i alla fall för Signum. En av anledningarna kan vara den kooperativa idéen bakom företaget, som kan ses som en fördel för att skapa en stark och enhetlig företagsidentitet att förmedla ut mot de anställda och

kunderna. Hos Coop Konsum känner de anställda till företagets värderingar någotsånär och de olika butikerna verkar inte se varandra som konkurrenter. Butikerna har många likheter och är ganska enhetliga, trots att de skiljer sig åt bl.a. storleksmässigt. Även kunderna verkar ha en överlag klar bild av Coop Konsums värderingar och företagskultur, men denna har förändrats och är fortfarande under förändring, vilket gör att bilderna av det nya Coop Konsum blandas ihop med det gamla ”blå” Konsum (Solidar), men även med Gröna Konsum. Detta resulterar i en splittrad och ibland motsägelsefull företagsidentitet, som förhoppningsvis förbättras med tiden. Dock verkar det som att Coop Konsum har bra förutsättningar för att skapa en stark företagsidentitet som kan förena företag och kunder, t.ex. i gemensamma värderingar som ekologiskt tänkande och värnande om miljön. Coop Konsum bör fortsätta koncentrera sig på sin miljövänliga profil, för att attrahera kunder med liknande värderingar och differentiera sig från ICA, som också har ett ekologiskt sortiment, men kanske inte lika tydlig miljöprofil.

Signum har en positiv varumärkesidentitet hos de flesta kunder vi frågat, men är kanske något anonym. Coop Konsum kan därför anstränga sig mer för att nå ut med Signum, såväl till de anställda som till kunderna och förmedla vad varumärket står för och kanske betona vilka egenskaper hos detta EVM som överensstämmer med egenskaper hos Coop Konsum som företag, t.ex. omsorg, kvalitet och matglädje. På samma sätt kan företaget även betona vilka egenskaper hos Änglamark respektive Blåvitt som företaget själv eftersträvar, för att skapa tydligare företagsidentitet och EVM-identiteter. Det måste ej vara en nackdel att ha tre olika EVM-identiteter, då dessa tillsammans kan bilda en liknande identitet som företagsidentiteten. De borde inrikta sig på endorsed identity, vilket är att företaget har olika typer av produkter men att allt tydligt ingår i en större helhet. Dock kan deras strategi tolkas som att varumärket skall uppfattas som ett konventionellt varumärke eller ett detaljistkontrollerat märke. Vi anser dock att de bör satsa mer på endorsed identity för att få en mer enhetlig identitet.

Coop Konsum kommer kanske i framtiden förknippas mer med stormarknaden Coop Forum, p.g.a. det gemensamma namnet Coop. Det kan leda till en förändring av företagsidentiteten, då sambanden mellan de olika butikskoncepten kan bli tydligare. Det kan ses som en nackdel, då Coop Forum kan sakna vissa kännetecken som Coop Konsum har och tvärtom. Samtidigt finns möjligheten att skapa ett EVM som kallas Coop, för att stärka kopplingen mellan EVM och företag. Detta EVM bör ha egenskaper som passar både Coop Konsum och Coop Forum.

Trots att vissa områden inom Coop Konsums kultur är starka, finns det svaga bitar som går att förbättra. Det gäller inte minst kommunikationen eftersom de flesta kunder inte reflekterar över Coop Konsums kommunikation, t.ex. reklamfilm eller annonsering och det skapar störningar i överföringen av personligheten till självbilden. Reklamfilm och utskick som företaget använder sig av för Coop Konsum är ofta ren utbudsannonsering, vilket visserligen skapar uppmärksamhet för produkterna, men inte för företaget och dess kultur. Mer och bättre information och marknadsföring om företagets olika värderingar och projekt, t.ex. bistånd, plantering av skog, kan skapa en tydligare kultur, identitet och en bättre grund för gemensamma värderingar hos företag och kunder, vilket kan leda till mer komplexa relationer, t.ex. i form av ökat engagemang. Kunderna uppfattade företagets yttre identitet, d.v.s. reflektionen, som mer olik varumärkets identitet än företaget själv gjorde. Detta gällde främst pris och placering, så kunderna kanske är mer priskänsliga än företaget tror och placeringsteknikerna för Signum kanske bör ses över. Intressant är att företaget inte ser lekfullhet och kreativitet i

företagets och varumärkets identitet som liknande, men kunderna ser små likheter. Det kan bero på olika uppfattningar om Coop Konsum och Signum, vissa kunder ser identiteterna som lekfulla, andra som tråkiga. De flesta tyckte dock produkt och företag var liknande.

12.3 Generell och övergripande diskussion

Synkroniserade företags- och varumärkesidentiteter kan skapa starkare konkurrensfördelar och nya marknadsföringsmöjligheter för många typer av företag. Om identiteterna är något kunderna gärna associerar sig själva med och har en positiv attityd till, kan det leda till ökad kundlojalitet och förtroende. Ex. på detta kan vara att ett miljövänligt företag som tillverkar miljövänliga produkter lockar kunder som delar företagets intresse för miljön. Detta kan jämföras med den gröna relationen (Gummesson, 1995). Paralleller kan också dras mellan synkroniserade identiteter och relationsmarknadsföring, där företaget genom att visa på en gemenskap med kunden p.g.a. likartade identiteter kan skapa en närmare och djupare relation till denne med mer samhörighetskänsla. Detta kanske kan få kunden att självmant vilja bli medlem i eller inleda en engagerad relation till företaget. Genom att kundens och företagets roller delvis suddas ut, eftersom man har gemensamma värderingar, intressen och mål, kan företagen kanske skapa ökat engagemang hos kunderna. Även hos de anställda kan det skapas större lojalitet, intresse, samhörighetskänsla och därmed kanske en högre arbetseffektivitet och bättre rekryteringsmöjligheter för företag med en stark och positiv identitet. Samtidigt kan en för tydlig och avgränsad företagsidentitet innebära nackdelar, då kundgruppen kan avsmalnas och möjligheten att ha flera olika varumärkesidentiteter begränsas. Detta kan jämföras med Olins (1989) nackdelar med en monolithic identity. Risken finns även att företagsidentiteten dels kan uppfattas som alltför extrem eller provocerande av vissa grupper, eller att det den står för blir mindre populärt med tiden, vilket kan vara svårt att omarbota. En stark och välkänd företagsidentitet kan även leda till större utsatthet för företaget med ökade krav och kontroller från omgivningen, t.ex. kunder, anställda, samhälle och konkurrenter.

Trots detta är det kanske av intresse för företag att i framtiden utveckla mer specifika företagsidentiteter som kan sammanlänkas med deras produkter och varumärkesidentiteter, som ett redskap för att skapa t.ex. ökad kundlojalitet och konkurrensfördelar, bättre förutsättningar för en mer avancerad relationsmarknadsföring och en ökad inre effektivitet och samhörighetskänsla. I vår undersökning har vi märkt att det speciellt är i den inre miljön av identiteterna som bristerna och svagheter ligger, d.v.s. i aspekterna personlighet, kultur och självbild. Mer strategiskt tänkande och avgränsning för dessa aspekter kanske är nyckeln till att skapa starkare identiteter. Man kan anta att det är lättare att skapa kopplingar mellan företags- och varumärkesidentitet i den yttre miljön, d.v.s. fysik, relationer och reflektion. Det beror på att dessa aspekter inte är så abstrakta och att t.ex. samma logotyp lätt kan användas för företag och varumärke. Den inre miljön och aspekterna personlighet, kultur och självbild är svårare att förstå och mäta, vilket leder till att de kanske byggs upp utan medvetenhet. Det kan vara svårare att bygga upp en varumärkeskultur än en företagskultur. Det kan bero på att varumärkeskultur kan upplevas som mer abstrakt än företagskultur, då företagskulturen består av de anställda och företagsklimatet. Att ett varumärke har egna värderingar, kommunikation och myter, kan kännas lite främmande för många, såväl inom företaget själv som för kunderna. Detta gör att svårigheter uppkommer när jämförelser mellan de båda görs.

12.4 Teoretisk och praktiskt bidrag

12.4.1 Teoretiskt bidrag

Vårt teoretiska problem var att integrera begreppen varumärkes- och företagsidentitet, samt att vidareutveckla och använda Kapferers identitetsprisma genom att analysera de olika aspekterna. Vi har kommit fram till att en integration är möjlig, men att vissa aspekter är lättare att applicera på produkter och vissa är lättare att applicera på företag, t.ex. kulturen och relationerna som är viktiga för ett företag men är svåra att överföra på ett varumärke. T.ex. relationerna mellan anställda och företaget samt mellan de anställda, vilket inte går att överföra till varumärket men är viktigt för en företagskultur. Ett annat ex. är ansvaret som ges anställda samt belöningssystem och personalomsättning. Serviceutbudet är även ett ex. som företaget och varumärket inte har gemensamt. Generellt sett är det lättare att skapa en yttre identitet hos varumärken än hos företag och en inre identitet hos företag än hos varumärken, även om skillnader finns. Det kan bero på att ett varumärke lättare skapar konkurrensfördelar med fysiska beståndsdelar, medan företagets fysik ofta är jämförbar med konkurrenternas, förutom logotypen. När det gäller den inre identiteten är det lättare att skapa en kultur hos företag än hos varumärken, vilket kan bero på att företaget består av människor. Det innebär inte att en kombination av begreppen företags- och varumärkesidentitet är omöjlig eller dålig, utan att de kan komplettera varandra. Med liknande identiteter kan företagsidentiteten stärka varumärkesidentiteten där den är svag och tvärtom. Ett företag behöver inte heller associeras med ett enda varumärke för att skapa kopplingar mellan företags- och varumärkesidentitet, vilket vårt arbete med Coop Konsum och Signum visar. Detta visar på att en helhet även kan skapas genom en produktportfölj.

Det teoretiska bidraget är att en ökad förståelse och insikt i Kapferers identitetsprisma ges då vi har utvecklat denna på så vis att den nu kan användas till djupare analyser av identiteter och då inte bara varumärkesidentiteter utan även företagsidentiteter, var för sig och sedan kan en jämförelse göras dem emellan. Prismat har utvecklats så att varje aspekt består av olika beståndsdelar, som vi anser vara viktiga för att beskriva just denna aspekt och som även andra författare har gått in på. En jämförelse har gjorts mellan t.ex. teorier om kultur och aspekten kultur. I prismat har vi tolkat mottagarbilden som image och att den är en del av identiteten. Image och identitet påverkas av varandra, vilket gör att denna undersökning lett till en annan sorts helhetsbild av identiteten. Eftersom image är något som ingår både i företagets och kundernas identitet, kan man inte bara utgå från företagets (sändarens) egna identitet och tro att denna kan skapa en identisk image hos mottagaren. Även mottagarens egen identitet påverkar tolkningen av sändaren, d.v.s. bidrar till imagen av företaget och/eller varumärket. Något annat som är viktigt för helhetsbilden är att alla delar av sändarbilden kommunicerar samma identitet, d.v.s. allt från ledning till anställda i företaget. Detta gör att undersökningen kan bidra till en djupare tolkning av begreppet identitet. Ett annat speciellt bidrag, där vi inte endast tillfört redan existerande teorier till de olika aspekterna, är personlighetsprofilen där vi gjort en egen modell över hur man kan mäta personligheten hos ett varumärke och ett företag. Det kan finnas ett behov av att ha en mer utpräglad personlighetsprofil, då vi anser att detta är en stor del av sändarbilden. De befintliga teorierna kring personlighet anser vi är vaga och

specialiserar sig enbart på vissa beståndsdelar i personligheten. Vår modell kan ge en mer omfattande bild av personligheten och ger en lättare analys av den. Även kulturens olika beståndsdelar är viktiga, då den formar den inre miljön, som kan vara svår att göra stark och tydlig. Det finns många olika teorier kring begreppet kultur och vi har sammanfattat dessa för att ge en mer rättvisande och omfattande bild. Då Kapferers prisma används bör man speciellt tänka på att störningar ofta drabbar de mittersta aspekterna (relationer och kultur) eftersom det är här överföringen mellan sändare och mottagare sker och att det är här man kanske ska lägga ner mest tid. Det är bl.a. i dessa aspekter som det avgörs hur mottagaren kommer att uppfatta sändaren, d.v.s. hur imagen kommer att se ut. Ett annat bidrag, som egentligen är både teoretiskt och praktiskt, är att det är speciellt i den inre miljön (personlighet, kultur och självbild) av identiteten som störningarna ligger och att det är här företag bör göra större ansträngningar för att skapa starka och tydliga företags- och varumärkesidentiteter. Detta anser vi gäller oavsett om företagen har för avsikt att skapa kopplingar mellan dessa båda identiteter eller inte.

12.4.2 Praktiskt bidrag

Det praktiska problemet var hur företag kan koppla samman sina varumärkesidentiteter med företagsidentiteten och därigenom uppnå konkurrensfördelar. Genom denna uppsats kan företag nu förstå vilka aspekter och beståndsdelar som är viktiga att tänka på när man ska koppla ihop varumärkes- och företagsidentiteter (se sid. 39). Företag bör också förstå att när man vill skapa en helhet så bör identiteterna ha så liknande värderingar som möjligt för att lättare kunna överföra och koppla ihop dem. Ett annat praktiskt bidrag är var det kan finnas svagheter i den kombinerade identiteten, se sid. 75 och 81, och var tid bör läggas ner, detta bör dock anpassas till varje företag utefter vilken strategi de har. T.ex. om företagen har en endorsed identity kan de ju titta på resultatet från Coop Konsum då de kan ha liknande problem. De bör även genom denna analys titta på där det i våra fallföretag funnits svagheter i företags- respektive varumärkesidentiteterna och utifrån detta se om även de har samma svagheter och då lära sig av detta. Dock något företagen generellt bör tänka på är att det är de anställda, som bör vara inskolade på vad företaget samt varumärkena står för, som kan skapa en enhetlig identitet mellan sändar- och mottagarbilden. Det är ju de anställda som är länken mellan företaget och kunderna och det bör vara där satsningar görs. Det kan vara störningar i de mittersta aspekterna, vilket vi anser representerar bl.a. de anställda, som leder till att gapet mellan identitet och image blir stora. Därför kan det vara till nytta för företagen att känna till, att det kanske är satsningar på kultur, relationer och speciellt de anställda som ger en starkare identitet. För företagen är det viktigt att identiteten inte är splittrad, utan att såväl kunder som anställda har liknande bilder av den. Annars drabbas identiteten förr eller senare av störningar, vilket kan försvåra företagets strategier, planer och mål för sina varumärken och/eller sitt företag. För att skapa en god intern kommunikation krävs det att många bitar faller på plats, det räcker kanske inte bara med ren information till de anställda i form av manualer som ändå aldrig läses, ältande av normer och regler som ändå bara upplevs som sunt förnuft, o.s.v. Fokus bör kanske istället läggas på de anställda, d.v.s. medarbetarnas tolkningar och kunskaps skapande process om företaget och dess produkter och på något sätt försöka föra ut vikten av

en stark inre identitet hos företag och varumärken till de anställda, kanske med speciella typer av belöningsystem och förmåner eller gemensamma aktiviteter.

I praktiken är det säkerligen inte lätt att skapa en effektiv intern kommunikation av företagets och varumärkets kultur och relationer, vilket är nödvändigt för att minska gapet mellan aspekterna fysik/reflektion och personlighet/självbild. Vår undersökning visar att det är främst i den inre miljön i det kombinerade identitetsprismat som problem och störningar uppstår. När företag vill kombinera sina produkters varumärkesidentitet med företagets identitet är det viktigt att de inte glömmer bort den inre miljön i identiteterna, eftersom det är lättare att skapa identiska yttre identiteter t.ex. i form av logotyper. När det gäller den inre miljön är personlighetsprofilen, som kan användas som ett redskap för att beskriva varumärkets eller företagets personlighet, en bra utgångspunkt för att skapa en stark inre miljö. Sedan kan personligheten förmedlas genom att kombinera den med matchande värderingar o.d. inom kulturen. Detta kan leda till att varumärket/företaget får en starkare inre identitet och skapar ett samband mellan identitetsaspekterna, vilket kan minska störningar. Även den yttre miljöns kommunikation, d.v.s. relationerna är viktiga, då de är avgörande för hur mottagaren uppfattar reflektionen. Genom att förstärka de relationer som är svaga i identiteten, t.ex. engagemang, kan starkare identiteter skapas och eventuella svagheter eller luckor försvinna.

12.5 Egna reflektioner

Arbetet med denna uppsats att utveckla Kapferers prisma har varit svårt då beståndsdelarna överlappat varandra och inga klara gränser kunnat dras. Det har även på vissa ställen varit svårt att direkt överföra eller jämföra vissa beståndsdelar mellan varumärkes- och företagsidentiteten. Vi anser dock att företag kan ha nytta av denna undersökning då de ska skapa en kombinerad identitet eller då de vill förbättra deras nuvarande kombination genom att se var de kan ha svagheter och vad de bör inrikta sig på. När det gäller den kombinerade identiteten så är det dock viktigt att se helheten och inte bara fokusera på företaget när störningar i identiteten uppstår. Även den yttre miljön och faktorer som ligger utanför företagets egen makt kan skapa störningar och brus i identiteterna, t.ex. konkurrenternas beteende, krav från samhället t.ex. i form av lagar, samt kundernas egna personligheter och kultur, bidrar med störningar som påverkar mottagarens tolkning av identiteterna och en personlighetsaspekt som skiljer sig från självbilden.

När det gäller framtidens EVM kommer de nog att utvecklas till generation fyra där varumärket inte är så priskänsligt som idag samt att konkurrensen kommer att utgå från varumärkenas specialiteter, men det kommer nog att dröja då kundernas medvetande om dagens EVM först måste förbättras.

12.6 Förslag på framtida undersökningar

Vid arbetet med denna uppsats har vi funnit en del uppslag och idéer som går att vidareutveckla i framtida uppsatser eller studier. Detta är bl.a. att även undersöka leverantörers och

legotillverkares syn på företagsidentiteten och den egna varumärkesidentiteten. Ett annat förslag är att göra en undersökning i en annan bransch och av en annan typ av varumärke, för att se om detta påverkar resultatet och modellens utformning. Eller så kan man göra en kvantitativ undersökning för att se om studien får genomslag i ett större sammanhang.

En mer omfattande undersökning hade kunnat göras för Coop Konsum och företagets tre olika EVM; Blåvitt, Änglamark och Signum, för att se om dessa tre tillsammans bildar en varumärkesidentitet som kan härledas till Coop Konsums företagsidentitet och kanske få en hänvisning om det eventuellt är ett av dessa EVM som har en starkare koppling till företaget och i så fall vilket.

I vår undersökning har vi kommit fram till att det är de mittersta aspekterna i identitetsprismat, d.v.s. relationer och kultur, som är avgörande för hur mottagaren uppfattar sändaren och att det är i dessa aspekter som störningar lättast uppstår. Detta kan undersökas ytterligare i framtiden, t.ex. utifrån hypotesen att just dessa aspekter är avgörande för en lyckad kommunikationsöverföring. Detta kan göras genom att analysera aspekterna kultur och relationer ännu mer djupgående än vad vi gjort och undersöka hur väl andra typer av företag och varumärken överför sändarbilden till mottagarna. Då behöver ingen koppling göras mellan företag och varumärke.

Referenser

Publicerade källor

- Aaker, D. (1995). *Building strong brands*. New York: Free press.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: Free press.
- Aaker, D. (1997). *Building strong brands*. New York: Free press.
- Aaker, J. (1997b). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing: American marketing association*.
- Alvesson, M. (1991). *Kommunikation, makt och organisation*. Göteborg: Fritzes AB.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism – utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Apéria, T. (2001). *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Bernstein, D. (1985). *Image & verklighet – om företagskommunikation*. Sverige: Svenska Dagbladets Förlag AB.
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. Storbritannien: Routledge.
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. Skottland: *University of Stirling, institute for retail studies*.
- Burt, S. & Carralero-Encinas, J. (2000). The role of store image in retail internationalization. Skottland: *Universtiy of Stirling, Department of marketing*.
- Crainer, S. (1995). *The real power of brands – making brands work for competitive advantage*. Storbritannien: Pearsons professional limited.
- Drejier, M. & Malmnäs, A. (2002). *Betydelsen av relationsmarknadsföring vid skapandet av lojala kunder - En jämförande studie av Ica och Coop*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (D-uppsats)

- Fill, C. (2002). *Marketing communications – contexts, strategies and applications*. England: Pearsons Education Limited. (tredje upplagan)
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber AB.
- Hanson, J. & Mårtensson, B. (1998). *Förvirring på identitetsområdet? – en granskning av konsulter begreppsuppfattningar*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (uppsats)
- Hill, C. (2001). *International business – competing in the global marketplace*. USA: The McGraw-Hill companies Inc.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations – intercultural cooperation and its importance for survival*. Storbritannien: McGraw-Hill Limited.
- Holm, M. & Lövdén, M. (2002). *Butikslojalitet - ? - EMV lojalitet – en studie av sambandet mellan butikslojalitet och EMV lojalitet på den svenska dagligvarumarknaden*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (D-uppsats)
- Jacobsen, D-I. & Thorsvik, J. (1997). *Hur moderna organisationer fungerar*. Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johansson, T., Melanger, C. & Nilsson, U. (2000). *Design som visuell identitetskommunikation*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (uppsats)
- Jonsson, A., Jönlid, A. & Svensson, K. (1998). *How competitive are private brands compared to global brands in Sweden? – A study of ICA, Kellogg´s and Uncle Ben´s*. Kristianstad: Kristianstads högskola, Institutionen för ekonomi. (uppsats)
- Jönsson, M. & Sundén, M. (1999). *Bygger handeln egna varumärken?* Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (uppsats)
- Kapferer, J-N. (1997). *Strategic brand management – creating and sustaining brand equity long term*. Storbritannien: Kogan page. (andra upplagan)
- Kumar, V., Aaker, D. & Day, G. (1999). *Essentials of marketing research*. Europa: Donnelley/Crawfordsville.
- Larsson, J. Saarinen, J. & Siesing, C. (2001). *Varumärkespassion – en studie av varumärkesorientering inom Gröna Konsum*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (uppsats)
- Lindström, S. (2000). *Private brands – ur ett grossist- och detaljistperspektiv – en studie inom svensk dagligvaruhandel*. Kristianstad: Kristianstads högskola, Institutionen för ekonomi. (c-uppsats)
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: Högsbo Grafiska AB.

Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: University Press.

Olins, W. (1989). *Corporate Identity – making business strategy visible through design*. London: Thames & Hudson.

Olsson, A., Nelin, L. & Klang, N. (2001). *The globalisation process – analysis of the liquid food industry*. Kristianstad: Kristianstads högskola, Institutionen för ekonomi. (c-uppsats)

Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Storbritannien: Athenaeum Press.

Pellegrini, L. (1996). *Brands vs. Trade names: Manufacturer and retailer missions in the value system*. Lund: Institute of economic research.

Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. (1999). *Consumer Behaviour – A European Perspective*. Barcelona: Prentice Hall.

Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs: en studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling*. Lund: Lund University Press.

Tufvesson, I. (1995). *Varuhandeln – igår, idag, imorgon*. Malmö: Liber-Hermods.

Urde, M. (1997). *Märkesorientering – Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund: University Press.

Usunier, J-C. (2000). *Marketing across cultures*. England: Pearson Education Limited.

Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. (1989). *Att utreda och rapportera*. S Sandby: DeTryck.

Östberg, M. & Christiansson, L. (2001). *The corporate identity – en jämförande studie om betydelsen av corporate identity för två fallföretag*. Lund: Ekonomihögskolan, Institutionen för företagsekonomi. (c-uppsats)

Företagsinterna källor

ICA:s årsredovisning för år 2000 och 2001

Material från Hans Edström ICA

Material från Sara Palminger Coop

Muntliga källor

Föreläsning

Boklund, Maria. Lärare, föreläsning 21/3 2002

Konsument intervjuer 2002

1. Andersson, Anna, studerande, 26 år. Personlig intervju den 25/5.
2. Berglund, Barbara, sjuksköterska, 52 år. Personlig intervju den 9/5.
3. Berglund, Ella, pensionär, 82 år. Personlig intervju den 18/5.

4. Berglund, Jan-Åke, ingenjör, 53 år. Personlig intervju den 17/5.
5. Blomé, Kerstin, pensionär, 62 år. Personlig intervju den 25/5.
6. Carlsson, Kerstin, förskolelärare, 47 år. Personlig intervju den 27/5.
7. Dahl, Linda, lärare, 50 år. Personlig intervju den 25/5.
8. Fredriksson, Håkan, studievägledare, 55 år. Personlig intervju den 25/5.
9. Fredriksson, Ola, butiksanställd, 25 år. Personlig intervju den 13/5.
10. Kärrstedt, Andreas, studerande, 20 år. Personlig intervju den 18/5.
11. Larsson, Hansy, pensionär, 77 år. Personlig intervju den 25/5.
12. Mårtensson, Irene, kallskänka, 54 år. Personlig intervju den 17/5.
13. Mårtensson, Rickard, studerande, 20 år. Personlig intervju den 15/5 och den 16/5.
14. Olsson, Maj-Lis, kock, 53 år. Personlig intervju den 10/5 och den 11/5.
15. Persson, Maria, arbetsökande, 25 år. Personlig intervju den 23/5.
16. Stahl, Peter, systemutvecklare, 21 år. Telefon intervju den 20/5.

Kassörskintervjuer 2002

1. Anonym tidigare anställd kassörska på ICA (Maria). Telefonintervju den 22/5 2002
2. Anonym kassör på ICA-Tuna (Per). Personlig intervju den 30/5 2002
3. Anonym kassörska på Konsum (Anna). Telefonintervju den 24/5 2002
4. Anonym tidigare anställd kassörska på Konsum (Beata). Personlig intervju den 27/7 2002

Butikschefsintervjuer 2002

1. Håkan Olsson, butikschef, ICA Tuna. Personlig intervju den 29/4 2002
2. Jerry Larsson, butikschef, Coop Konsum Mårtensstorget. Personlig intervju den 2/5 2002

Egna varumärkesansvarig 2002

1. Hans Edström, ICA. Information via e-mail
2. Sara Palminger, Coop. Information via e-mail

Elektroniska källor

www.ica.se 2/4-12/8 2002

www.coop.se 2/4-27/7 2002

www.coopnorden.org 2/4-23/4 2002

www.axfood.se 2/4-23/4 2002

www.hemköp.se 2/4-23/4 2002

www.anglamark.com 2/4-23/4 2002

Intervju underlag till butikschefer om företaget

1. Hur är butikerna utformade? (färg, detaljer, funktionalitet, prestanda, kvalitet, namn, logotyp) (*Fysik: logotyp, utseende, kvalitet*)

2. Vilka är butikernas värderingar? (*Kultur: Värderingar*)

3. Hur skulle Ni beskriva företaget som helhetsintryck på en skala 0-9?

Inåtriktad, osocial 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Utåtriktad, social

(*Personlighet: Kontaktbenägenhet*)

Långsamt tempo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Energiskt tempo

(*Personlighet: Aktivitetsnivå*)

Traditionsbundet 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Innovativ, idérik

(*Personlighet: Kreativitet*)

Allvarlig, seriös 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Skämtsam, fantasi

(*Personlighet: Lekfullhet*)

Opålitlig 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pålitlig

(*Personlighet: Stabilitet*)

Mångsidigt sortiment 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Fokuserat sortiment

(*Personlighet: Stabilitet*)

Lyssnar ej på kunder 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Lyssnar på kundernas
behov

(*Personlighet: Känslighet*)

4. När Ni har valt produktsortiment vad är era prioriteringar? (brett sortiment, miljö, tillförlitliga varumärken) (*Personlighet: Stabilitet*)

5. Hur skulle Ni beskriva företagens relation och utbyte med era kunder? (Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

6. Hur skulle Ni beskriva företagens relation och utbyte med era konkurrenter? (Beroende, engagemang, förtroende, samarbete, risktagande, långsiktighet, frekvens, formell, rutin) (*Relationer*)

6b Finns det någon konkurrens mellan kedjans butiker? (*Relationer, kultur*)

7. Hur skulle Ni beskriva företagens relation och utbyte med era anställda? (Beroende, engagemang, förtroende, samarbete, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

8. Vad är företagens mål och visioner i framtiden? (*Kultur: Värderingar*)

9. Finns det några dominerande idéer om vad som är rätt och fel sätt att bete sig när man arbetar med och i företaget, varför? (*Kultur: Värderingar*)

10. Ger Ni personalen tillit, förtroende och ansvar, hur? (*Kultur: Värderingar*)
11. Hur uppfattar ni butikens personalomsättning? Är detta positivt/negativt? (*Relationer, kultur*)
12. Utbildar Ni personalen? T.ex. i kundbemötande (*Kultur: Värderingar*)
13. Har Ni några värderingar som personalen måste följa? (*Kultur: Värderingar*)
14. Finns det någon eller några personer eller förebilder som Ni anser att företaget blir associerat med? (*Kultur: Förebilder*)
15. Finns det några myter eller berättelser om företaget (det behöver inte ha verklighetsanknytning) som personal eller kunder associerar företaget med? (*Kultur*)
16. Hur kommunicerar Ni med konsumenterna (reklam, erbjudanden)? Anställda, massmedia (*Kultur: Kommunikation*)
17. Var är ert mål när det gäller pris jämfört med konkurrenternas? (*Fysik: Pris*)
18. Var är ert mål när det gäller pris jämfört med kvalitet? (*Fysik: Pris, kvalitet*)
19. Vilka serviceutbud har Ni? (Post, bank, reklamering) (*Fysik, relationer*)
20. Vad anser Ni att företaget har för rykte? (*Kultur*)
21. Anser Ni att företaget tar samhällsansvar och finns det några normer för detta inom företaget? (*Kultur: Normer och regler*)
22. Vad tror Ni är det som gör att kunderna handlar i er affär? (*Relationer*)
23. Vilken är er största kundgrupp? (*Relationer*)
24. Vilka är företagets styrkor och svagheter? (*Personlighet, fysik*)
25. Påverkar företaget synen på varumärket, hur? (*Koppling mellan identiteter*)

Intervju underlag till butikschefer om varumärken

1. Varför har Ni egna varumärken? (*Inledande, fakta*)
2. Vad är ert varumärkes värderingar? (Miljö, Hälsa, God etik, Bra arbetsmiljö, Bra djurvård) (*Kultur: Värderingar*)
3. Finns det en eller några personer som Ni förknippar med varumärket? (*Kultur: Förebilder*)
4. Finns det några myter eller berättelser om varumärket (det behöver inte ha verklighetsanknytning) som Ni associerar varumärket med? (*Kultur*)
5. Vilket rykte har varumärket (trovärdigt, förtroende, tillförlitligt)? (*Kultur*)
6. Beskriv utseendet på varumärket som helhet (färg, design, placering)? (*Fysik*)
7. Vad tror Ni var tanken bakom varumärkets funktionalitet (lätt att hitta i butiken, lätt att använda förpackningen)? (*Fysik*)
8. Har Ni något att tillägga om själva utseendet? (*Fysik*)
9. Hur skulle Ni beskriva varumärket som helhetsintryck?

- Snäv målgrupp ←————→ Bred målgrupp
(Personlighet: Kontaktbenägenhet)
- Långsam förändring ←————→ Snabb förändring
(Personlighet: Aktivitetsnivå)
- Traditionsbundet ←————→ Innovativ, idérik
(Personlighet: Kreativitet)
- Allvarlig, seriös ←————→ Skämtsam, fantasi
(Personlighet: Lekfullhet)
- Opålitlig ←————→ Pålitlig
(Personlighet: Stabilitet)
- Mångsidigt sortiment ←————→ Fokuserat sortiment
(Personlighet: Stabilitet)
- Lyssnar ej på kunder ←————→ Lyssnar på kundernas behov
(Personlighet: Känslighet)

10. Beskriv varumärkets sortiment (brett, litet)? (Personlighet, fysik)

11. Vad tycker Ni att varumärket speglar för: förtroende, risk, engagemang, beroende, långsiktighet, rutin. (Relationer)

12. Hur mycket reklam och annonser har Ni med era egna varumärken (frekvens, medel, direction, innehåll)? (Kultur: Kommunikation)

13. Har Ni någon speciell placeringsteknik i butiken? (Fysik)

14. Anser Ni att företaget tar ett samhällsansvar genom sina egna varumärken t.ex. chips-cancer diskussionen? (Kultur: Värderingar)

15. Hur tycker Ni att varumärkets prisvärdhet är (pris/kvalitet, pris jmf med konkurrent)? (Fysik: Pris, kvalitet)

16. Vad är det som gör att kunder köper just det varumärket? (Relationer, fysik)

17. Påverkar varumärket synen på företaget, hur? (Koppling mellan identiteter)

18. Vilka specifika egenskaper hos företaget vill ni överföra till varumärket? Vilka anser ni redan är överförda? (Koppling mellan identiteter)

19. Vilka specifika egenskaper hos varumärket vill ni överföra till företaget? Vilka anser ni redan är överförda? (Koppling mellan identiteter)

Intervju underlag till kassörskor om företagen

1. Hur skulle ni vilja beskriva Coop Konsum / ICA som företag? (Inledande, fakta, fysik)

2. Beskriv butikernas utformning. (färg, detaljer, funktionalitet, hållbarhet, prestanda, kvalitet, namn, logotyp) (*Fysik: Logotyp, utseende, kvalitet*)

3. Vilka är butikernas värderingar? (*Kultur: Värderingar*)

4. Hur skulle Ni beskriva företaget som helhetsintryck på en skala 0-9?

Inåtriktad, osocial 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Utåtriktad, social

(*Personlighet: Kontaktbenägenhet*)

Långsamt tempo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Energiskt tempo

(*Personlighet: Aktivitetsnivå*)

Traditionsbundet 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Innovativ, idérik

(*Personlighet: Kreativitet*)

Allvarlig, seriös 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Skämtsam, fantasi

(*Personlighet: Lekfullhet*)

Opålitlig 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pålitlig

(*Personlighet: Stabilitet*)

Mångsidigt sortiment 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Fokuserat sortiment

(*Personlighet: Stabilitet*)

Lyssnar ej på kunder 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Lyssnar på kundernas
behov

(*Personlighet: Känslighet*)

5. Hur skulle Ni beskriva företagets relation och utbyte med era kunder?

(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

6. Hur skulle Ni beskriva företagets relation och utbyte med era konkurrenter?

(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

6b Finns det någon konkurrens mellan kedjans butiker? (*Relationer, Kultur*)

7. Hur skulle Ni beskriva företagets relation och utbyte med era anställda?

(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

8. Vad är företagets mål och visioner i framtiden? (*Kultur: Värderingar*)

9. Finns det några dominerande idéer om vad som är rätt och fel sätt att bete sig när man arbetar med och i företaget? (*Kultur: Värderingar*)

10. Ges personalen tillit, förtroende och ansvar? Hur? (*Relationer, Kultur*)

11. Hur uppfattar du företagets personalomsättning? Positivt/negativt? (*Relationer, Kultur*)

12. Vad tycker du om företagets belöningssystem och förmåner för anställda? (*Relationer, Kultur*)

13. Hur uppfattar du sammanhållningen och "vi-känslan" inom företaget? (*Relationer, Kultur*)

14. Om du kunde ändra något med ditt arbete, vad skulle det då vara? Varför? (*Alla aspekter*)

15. Finns det någon eller några personer eller förebilder som Ni anser att företaget blir associerat med? (*Kultur: Förebilder*)
16. Finns det några myter eller berättelser om företaget (det behöver inte ha verklighetsanknytning) som personal eller kunder associerar företaget med? (*Kultur*)
17. Hur kommunicerar Ni med konsumenterna (reklam, erbjudanden)?
Anställda (*Kultur: Kommunikation*)
18. Var är företagets mål när det gäller pris jämfört med konkurrenternas? (*Fysik: Pris, Relationer*)
19. Var är företagets mål när det gäller pris jämfört med kvalitet? (*Fysik: Pris, kvalitet*)
20. Utbildas personalen? T.ex. i kundbemötande (*Kultur, relationer*)
21. Har företaget några värderingar som personalen måste följa? (*Kultur, värderingar*)
22. Vilka serviceutbud har företaget? (Post, bank, reklamering) (*Fysik, relationer*)
23. Är affärerna utformade för en speciell målgrupp? (*Personlighet, relationer*)
24. Vad anser Ni att företaget har för rykte? (*Kultur*)
25. Anser Ni att företaget tar samhällsansvar och finns det några normer för detta inom företaget? (*Kultur: Normer*)
26. Vad tror Ni är det som gör att kunderna handlar i er affär? (*Relationer, personlighet*)
27. Vilken är er största kundgrupp? (*Relationer, personlighet*)
28. Vilka är företagets styrkor och svagheter? (*Fysik, personlighet*)
29. Påverkar företaget synen på varumärket, hur? (*Koppling mellan identiteterna*)

Intervju underlag till kassörskor om varumärket

1. Hur skulle ni vilja beskriva Signum/ICA? (*Fakta, inledande fråga, fysik, personlighet*)
2. Beskriv varumärkets utformning. (färg, detaljer, funktionalitet, hållbarhet, prestanda, kvalitet, namn, logotyp) (*fysik: logotyp, utseende, kvalitet*)
3. Vilka är varumärkets värderingar? (*Kultur: Värderingar*)
4. Hur skulle Ni beskriva varumärket som helhetsintryck på en skala 0-9?

Snäv målgrupp	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bred målgrupp
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------

(Personlighet: Kontaktbenägenhet)
- | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|
| Långsam förändring | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Snabb förändring |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|

(Personlighet: Aktivitetsnivå)
- | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Traditionsbundet | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Innovativ, idérik |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|

(Personlighet: Kreativitet)
- | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
| Allvarlig, seriös | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Skämtsam, fantasi |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|

(Personlighet: Lekfullhet)

Opålitlig 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pålitlig

(Personlighet: Stabilitet)

Mångsidigt sortiment 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Fokuserat
sortiment

(Personlighet: Stabilitet)

Lyssnar ej på kunder 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Lyssnar på kundernas
behov

(Personlighet: Känslighet)

5. Hur skulle Ni beskriva varumärkets relation och utbyte med era kunder?
(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)
6. Hur skulle Ni beskriva varumärkets relation och utbyte med era konkurrenter?
(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)
7. Hur skulle Ni beskriva varumärkets relation och utbyte med era anställda?
(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)
8. Vad är varumärkets mål och visioner i framtiden? (*Kultur: Värderingar*)
9. Finns det någon eller några personer eller förebilder som Ni anser att varumärket blir associerat med? (*Kultur: Förebilder*)
10. Finns det några myter eller berättelser om varumärket (det behöver inte ha verklighetsanknytning)? (*Kultur: Förebilder*)
11. Hur kommunicerar Ni varumärket till konsumenterna (reklam, erbjudanden)?
Anställda (*Kultur: Kommunikation*)
12. Var är varumärkets mål när det gäller pris jämfört med konkurrenternas? (*Fysik*)
13. Var är varumärkets mål när det gäller pris jämfört med kvalitet? (*Fysik*)
14. Är varumärket utformat för en speciell målgrupp? (*Personlighet, kultur*)
15. Vad anser Ni att varumärket har för rykte? (*Kultur*)
16. Anser Ni att varumärket tar samhällsansvar och finns det några normer för detta inom företaget? (*Kultur: Normer*)
17. Vad tror Ni är det som gör att kunderna handlar ert varumärke? (*Fysik, personlighet, relationer*)
18. Vilken är varumärkets största kundgrupp? (*Personlighet, kultur*)
19. Vilka är varumärkets styrkor och svagheter? (*Fysik, personlighet*)
20. Påverkar varumärket synen på företaget, hur? (*koppling mellan identiteterna*)

Intervju underlag till konsumenter om företagen

1. Vad är det första du tänker på när jag säger ICA/Coop? (*Fysik, personlighet*)
2. Beskriv utseendet på butiken som helhet (färg, design, planlösning, byggnader, placering, inredning, tilltalande, namn, logotyp)? (*Fysik: Logotyp, utseende, placering*)
3. Är det lätt att hitta i butiken? (*Fysik*)
4. Vad tycker du om atmosfären/stämningen? (*Fysik*)
5. Vad tycker du om hygien och städningen? (*Fysik*)
6. Har du något att tillägga om själva utseendet i butikerna? (*Fysik*)

7. Hur skulle du beskriva företaget som helhetsintryck?

Inåtriktad, osocial 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Utåtriktad, social

(*Personlighet: Kontaktbenägenhet*)

Långsamt tempo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Energiskt tempo

(*Personlighet: Aktivitetsnivå*)

Traditionsbundet 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Innovativ, idérik

(*Personlighet: Kreativitet*)

Allvarlig, seriös 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Skämtsam, fantasi

(*Personlighet: Lekfullhet*)

Opålitlig 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pålitlig

(*Personlighet: Stabilitet*)

Mångsidig sortiment 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Fokuserat sortiment

(*Personlighet: Stabilitet*)

Lyssnar ej på kunderna 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Lyssnar på
kundernas behov

(*Personlighet: Känslighet*)

8. Vad anser du om butikernas sortiment (bredd, kvalitet, hållbarhet)? (*Personlighet, fysik*)

9. Hur skulle du beskriva er relation och utbyte med företaget?

(Beroende, engagemang, förtroende, risktagande, långsiktighet, frekvens, rutin) (*Relationer*)

11. Är du med i deras kundklubb? (*Fysik, relationer*)

12. Använder du de förmåner man får genom att vara med i kundklubben? (*Fysik, relationer*)

13. Har du använt deras banktjänster och vad anser du om detta? *Endast ICA* (*Fysik*)

14. Vad tycker du om deras reklamfilm? (*Kultur: Kommunikation*)

15. Vad tycker du om deras utskick och annonser? (*Kultur: Kommunikation*)

16. Tycker du att de tar ett samhällsansvar t.ex. chips-cancer diskussionen? (*Kultur: Normer*)

17. Vilka är deras värderingar?
(Miljö, Hälsa, God etik, Bra arbetsmiljö, Bra djurvård) (*Kultur: Värderingar*)
18. Finns det en eller några personer som du förknippar med företaget? (*Kultur: Förebilder*)
19. Finns det några berättelser som du förknippar företaget med (skandaler, myter, hjältedåd, positivt)? (*Kultur: Förebilder*)
20. Vilket rykte har företaget (är företaget trovärdigt, ger de förtroende, är de tillförlitliga)?
(*Kultur: Förebilder*)
21. Vad anser du om deras service?
Bank, Post, kundklubb, reklamering (*Fysik, personlighet, relationer*)
22. Vad anser du om kundbemötandet? (*Relationer, kultur*)
23. Hur uppfattar du butikens personalomsättning? Är detta positivt/negativt? (*Kultur*)
24. Vad anser du om deras prisvärdhet (pris/kvalitet, pris jmf med konkurrent, rabatter)?
(*Fysik*)
25. Vad är det som gör att du handlar just i den butiken? (*Fysik, personlighet, relationer*)
26. Vilken grupp tycker du att du tillhör? VALS 2. (*se referensramen*) (*självbilden*)
27. Vilken grupp tror du att företaget helst vill ha som målgrupp? (*Personlighet, kultur*)
28. Vilka styrkor respektive svagheter har företaget? (*Fysik, personlighet*)
29. Tror du att företaget påverkar synen på varumärket, hur? (*Koppling mellan identiteterna*)

Intervju underlag till konsumenter om varumärke

1. Vad är det första du tänker på när det gäller ICA/Signum? (*Fysik, personlighet, relationer*)
2. Beskriv utseendet på varumärket som helhet (färg, design, tilltalande, namn, logotyp)?
(*Fysik: Logotyp, utseende*)
3. Vad tycker du om varumärkets funktionalitet (lätt att hitta i butiken, lätt att använda förpackningen)? (*Fysik: Placering*)
4. Vad tycker du om hygien? (*Fysik*)
5. Har du något att tillägga om själva utseendet? (*Fysik*)
6. Hur skulle du beskriva varumärket som helhetsintryck?
Snäv målgrupp 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Bred målgrupp
(*Personlighet: Kontaktbenägenhet*)
- Långsam förändring 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Snabb förändring
(*Personlighet: Aktivitetsnivå*)
- Traditionsbundet 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Innovativ, idérik
(*Personlighet: Kreativitet*)

Allvarlig, seriös 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Skämtsam, fantasi

(Personlighet: Lekfullhet)

Opålitlig 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Pålitlig

(Personlighet: Stabilitet)

Mångsidigt sortiment 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Fokuserat
sortiment

(Personlighet: Stabilitet)

Lyssnar ej på kunder 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Lyssnar på
kundernas behov

(Personlighet: Känslighet)

7. Vad är det som utmärker varumärket? *(Fysik, personlighet)*

8. Vilka är de visuella symbolerna som gör varumärket synligt? *(Fysik: Logotyp)*

9. Hur ofta köper du varumärket? *(Relationer: Frekvens, långsikt)*

10. Ingår det i dina rutinköp? *(Relationer: Rutin)*

11. Anser du att du tar en risk att köpa varumärket? *(Relationer: Risk)*

12. Vad tycker du att varumärket speglar (förtroende, beroende, långsiktighet) *(Relationer)*

13. Vad tycker du om deras reklamfilm? *(Kultur: Kommunikation)*

14. Vad tycker du om deras annonser? *(Kultur: Kommunikation)*

15. Vad tycker du om reklamfilmen? Vad förmedlar den för tankar och känslor till dig? Vad tror du att företaget vill sända för budskap med den här filmen? *(Kultur: Kommunikation)*

16. Anser du att de tar ett samhällsansvar genom deras varumärken t.ex. chips-cancer diskussionen? *(Kultur: Normer)*

17. Vad tror du är deras varumärkes värderingar?
(Miljö, Hälsa, God etik, Bra arbetsmiljö, Bra djurvård) *(Kultur: Värderingar)*

18. Finns det en eller några personer som du förknippar med varumärket? *(Kultur: Förebilder)*

19. Vilket rykte har varumärket (är varumärket trovärdigt, ger det förtroende, är det tillförlitligt)? *(Kultur: Förebilder)*

20. Vad anser du om varumärkets sortiment (bredd, kvalitet, hållbarhet)? *(Fysik, personlighet)*

21. Vad anser du om deras prisvärdhet (pris/kvalitet, pris jmf med konkurrent)? *(Fysik)*

22. Vad är det som gör att du köper just det varumärket? *(Fysik, personlighet, relationer)*

23. Vilken grupp tycker du att du tillhör? VALS 2. *(se referensramen) (Självbilden)*

24. Vilken grupp tror du att företaget helst vill ha som målgrupp? *(Personlighet)*

25. Vilka styrkor respektive svagheter har varumärket? *(Fysik, personlighet)*

26. Tror du att varumärket påverkar synen på företaget, hur? *(Koppling mellan identiteterna)*