

Lunds Universitet
Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Ht 2003

CORPORATE BRANDING VID FÖRVÄRV

En fallstudie av:
Matex - Willys i Lund



Handledare:

Veronika Tarnovskaya
Ulf Elg

Författare:

Andrea Borojevic
Charlotte Edsgren
Désirée Sandberg

SAMMANFATTNING

- TITEL:** Corporate Branding vid förvärv - en fallstudie av Matex - Willys i Lund
- NIVÅ:** Magisterseminarium, höstterminen 2003
- TEMA:** Marknadsföring
- FÖRFATTARE:** Andrea Borojevic, Charlotte Edsgren, Désirée Sandberg
- HANDLEDARE:** Ulf Elg, Veronika Tarnovskaya
- FÖRETAG:** Matex i Lund - Willys i Lund
- NYCKELORD:** Corporate Branding, Brand Building Program, Korporativt varumärke, Företagets identitet, Dagligvarubranschen i Sverige
- SYFTE:** Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur en koncern via Corporate Branding integrerar och implementerar ett redan existerande koncept i ett förvärvat företag/kedja. Då Corporate Branding handlar om att bygga upp, förstärka och förmedla ett affärskoncept till både interna och externa intressenter, har vi, för att ge en heltäckande bild av processen, valt att undersöka och analysera båda dessa aspekter.
- PROBLEMFORMULERING:** Vilka förändringar har uppstått vid förvärvet? Vad händer med ett företags organisationsstruktur, kultur och identitet inför och efter ett förvärv? Hur har det förvärvande företaget använt sig av Corporate Branding för att implementera ett existerande affärskoncept i vårt fallföretag? Vilka reaktioner har uppstått internt och externt i samband med förvärvet? Hur skiljer sig de båda affärskoncepten från varandra?
- METOD:** Uppsatsen är baserad på en kvalitativ fallstudie. Teorikapitlet är uppdelat i fyra delar och består av organisationsstrukturer, förvärvsteorier, intern samt extern Corporate Branding. Empirin består av intervjuer, enkätundersökning samt litteratur, artiklar, hemsidor och företagsintern information. Insamlad empiri och valda teorier har sedan använts för att analysera fallföretagets Corporate Branding process och dess betydelse vid förvärvet.
- SLUTSATSER:** I samband med förvärv har Corporate Branding en underordnad inverkan på förändringen av själva organisationsstrukturen i jämförelse med affärskonceptet. Däremot utgör Corporate Branding den viktigaste faktorn vid den interna implementeringen av affärskonceptet. Vid den externa förmedlingen innehar Corporate Branding en likvärdig roll i jämförelse med affärskonceptet. Affärskonceptet är den avgörande faktorn vid anpassning av organisationsstrukturen vid förvärv.

Förord

Under sista kvartalet år 2003 har vi, vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, genom effektivt samarbete, noggrann planering och strukturering genomfört och avslutat arbetet med vår magisteruppsats. Det har varit en intensiv och lärorik del av vår utbildning vilken har bidragit till utvecklingen av vår analytiska förmåga samt berikat oss med nya kunskaper inom ämnesområdet.

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan det engagemang och stöd vi erhållit från vårt fallföretag och handledare. Vi vill rikta ett stort tack till Claes-Göran Nilsson, marknadsförare på Willys huvudkontor i Göteborg Morgan Kristiansson, regionchef för Willys distrikt syd samt all personal i Willys butik i Lund för deras stora hjälp och samarbetsvillighet. Slutligen vill vi tacka våra handledare Veronika Tarnovskaya och Ulf Elg för all den inspiration och hjälp de givit oss under arbetets gång

Eventuella fel och brister i denna uppsats kan inte belastas någon av ovanstående personer utan endast oss själva.

Lund, januari 2004

Andrea Borojevic

Charlotte Edsgren

Désirée Sandberg

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Bakgrund | 5 |
| 1.2 Val av ämnesområde | 6 |
| 1.3 Val av bransch och fallföretag | 6 |
| 1.4 Problemdiskussion | 7 |
| 1.5 Syfte | 8 |
| 1.6 Avgränsningar | 9 |
| 1.7 Målgrupp | 9 |
| 1.8 Definitioner | 10 |
| 1.9 Uppsatsens fortsatta disposition | 12 |
| 2. Metod | 14 |
| 2.1 Val av metod | 14 |
| 2.1.1. Angreppssätt | 15 |
| 2.2 Tillvägagångssätt | 16 |
| 2.2.1. Perspektiv | 16 |
| 2.2.2. Insamling av primärdata | 17 |
| 2.2.3. Intervjumetod | 18 |
| 2.2.4. Urval och svarsbortfall | 18 |
| 2.2.5. Insamling av sekundärdata | 19 |
| 2.2.6. Teoretisk referensram | 19 |
| 2.2.7. Val av litteratur | 21 |
| 2.3 Metoddiskussion | 23 |
| 2.3.1. Personliga referensramar | 23 |
| 2.3.2. Källkritik | 23 |
| 3. Teori | 25 |
| 3.1 Organisationsstrukturer | 25 |
| 3.1.1. Maskinbyråkrati (Machine bureaucracy) | 28 |
| 3.1.2. Adhoc | 29 |
| 3.2 Corporate Branding vid förvärv | 29 |
| 3.2.1. Maslows behovspyramid – De anställdas behov | 33 |
| 3.3 Intern Corporate Branding | 35 |
| 3.3.1. Corporate Brand - Korporativt varumärke | 35 |
| 3.3.2. Företagets identitet | 35 |
| 3.3.3. Synlig och osynlig identitet | 36 |
| 3.3.4. The AC ² ID-test | 36 |
| 3.3.5. Företagets kultur | 37 |
| 3.3.6. <i>Brand Building</i> Program | 39 |
| 3.3.7. Praktiskt tillvägagångssätt vid Brand Building Program | 40 |
| 3.4 Extern Corporate Branding | 44 |
| 3.4.1. Företagets produkterbjudande | 44 |
| 3.4.2. Val av kundsegment | 45 |
| 3.4.3. Val av strategi pris/kvalitet | 46 |
| 3.4.4. Brand management | 47 |
| 3.4.5. Företagets image | 49 |
| 3.4.6. Marknadsföring på företagsnivå | 51 |

| | |
|--|------------|
| 3.4.7. AC ² ID-test ur ett externt perspektiv | 52 |
| 4. Empiri | 54 |
| 4.1 Dagligvarubranschen | 54 |
| 4.2 Presentation av koncern och fallföretag | 57 |
| 4.2.1. Axfood | 57 |
| 4.2.2. Affärsidé | 58 |
| 4.2.3. Axfoods verksamhet i dagsläget | 58 |
| 4.2.4. Mål och strategier för framtiden | 59 |
| 4.3 Willys, ”matmarknad för smarta” | 61 |
| 4.3.1. Historia | 61 |
| 4.3.2. Affärsidé | 61 |
| 4.3.3. Produkter | 62 |
| 4.3.4. Ekonomi och tillväxt | 63 |
| 4.3.5. Konkurrenter | 64 |
| 4.4 Matex | 65 |
| 4.4.1. Historia | 65 |
| 4.4.2. Affärsidé | 65 |
| 4.4.3. Ekonomi och tillväxt | 65 |
| 4.4.4. Produkter | 66 |
| 4.4.5. Konkurrenter | 66 |
| 4.5 Redogörelse för de kvalitativa intervjuerna | 66 |
| 4.5.1. Matex | 66 |
| 4.5.2. Förvärvet | 68 |
| 4.5.3. Implementering av Willys affärskoncept | 69 |
| 4.5.4. Interna förändringar | 71 |
| 4.5.5. Marknadsföring | 73 |
| 4.5.6. Kundsegment | 73 |
| 4.5.7. Willys personalhandbok | 74 |
| 4.6 Enkätvar | 75 |
| 4.6.1. Kundprofilen | 75 |
| 4.6.2. Övergången från Matex till Willys- vad anser kundkretsen? | 77 |
| 5. Analys | 81 |
| 5.1 Organisationsstruktur | 81 |
| 5.1.1. Matex –En adhoc struktur | 82 |
| 5.1.2. Willys – En maskinbyråkrati | 83 |
| 5.1.3. Sammanslagning Maskinbyråkrati - Adhoc | 83 |
| 5.2 Förvärvsteorier | 85 |
| 5.2.1. Förändringar vid förvärv och sammanslagningar | 85 |
| 5.2.2. Förvärvsteorier tillämpade på vårt fallföretag | 86 |
| 5.2.3. Förmedling av affärskonceptet internt och externt | 88 |
| 5.2.4. Implementeringen av affärskonceptet | 90 |
| 5.3 Intern Corporate Branding | 90 |
| 5.3.1. Internt Brand Building Program | 90 |
| 5.3.2. Företagets identitet | 93 |
| 5.4 Extern Corporate Branding | 96 |
| 5.4.1. Willys marknadserbudande | 96 |
| 5.4.2. Willys kundsegment | 97 |
| 5.4.3. Willys pris/kvalitetsstrategi | 97 |
| 5.4.4. Willys korporativa varumärke | 98 |
| 5.4.5. Varumärkesmanagement | 99 |
| 5.4.6. Willys Image samt image som Willys i Lund förmedlar | 100 |
| 5.4.7. Extern Brand Building Program | 103 |
| 6. Slutdiskussion | 105 |

| | |
|---|------------|
| 6.1 Sammanfattande diskussion | 105 |
| 6.1.1. Språkutveckling | 105 |
| 6.1.2. Vår modell av fallföretagets <i>Corporate Branding-process</i> vid konceptimplementering | 106 |
| 6.2 Slutsats | 108 |
| 6.3 Förslag till vidare forskning | 109 |
| 7. Källförteckning | 110 |
| <i>Bilaga 1</i> | 114 |
| <i>Bilaga 2</i> | 116 |
| <i>Bilaga 3</i> | 117 |
| <i>Bilaga 4</i> | 118 |
| <i>Bilaga 5</i> | 120 |

Figurförteckning

| | |
|---|-----|
| Figur 1: Vår uppsatsdisposition | 12 |
| Figur 2: Vår vetenskapliga orientering | 16 |
| Figur 3: Övergripande modell över arbetsprocessen. | 20 |
| Figur 4: The five basic parts of the organization | 26 |
| Figur 5: A total articulation of the new merged corporation. | 33 |
| Figur 6: Maslows Behovspyramid | 34 |
| Figur 7: The five identities of the AC ² ID test | 37 |
| Figur 8: Core Values roll i Brand Building Program, baserad på Mats Urdes teori. | 39 |
| Figur 9: Interaktionen mellan värde och identitet på tre nivåer (Urde) | 40 |
| Figur 10: Internal communications model (Ind 1997) | 43 |
| Figur11: Komponenter av marknadserbudandet | 45 |
| Figur 12: Strategimix mellan pris och produktkvalitet | 46 |
| Figur 13: Alignment brand benefits against customer needs – brand conditioning. | 49 |
| Figur 14: The family of business-related images | 50 |
| Figur 15: Andelen av alla konsumenter i åldrarna 16-74 år med huvudbutik/som gör huvuddelen av dagligvaruköpen i pengar räknat/i en lågprisbutik (17 %) år 2002. | 55 |
| Figur 16: All mat och dryck – andelar av all försäljning av mat och dryck (inklusive alkoholhaltiga drycker) i detaljhandeln och restaurangsektorn 2002. | 57 |
| Figur 17: Axfoodkoncernens verksamhet | 58 |
| Figur 18: Willys logotyp | 61 |
| Tabell 1: Skillnader mellan Willys och Willys Hemma | 63 |
| Figur 19: Matex logotyp | 65 |
| Figur 20: Ovan visas i vilken frekvens män respektive kvinnor besöker Willys. | 75 |
| Figur 21: Åldersfördelning bland Willys kunder. | 76 |
| Figur 22: Sysselsättning bland Willys kunder. | 76 |
| Figur 23: Huvudorsaker till varför Willys kunder handlar på Willys, uppdelat på geografiskt läge (nära till hemmet/arbetet), bra kvalitet på varorna, bra service och bredd på sortimentet. | 77 |
| Figur 24: Skillnader i butiken, åsikter fördelade på kön. | 78 |
| Figur 25: Service efter övergången. | 78 |
| Figur 26: Butiksupplägg, skillnader. | 79 |
| Figur 27: Varusortiment på Willys jämfört med Matex, fördelat på kön. | 79 |
| Figur 28: Adhoc organisationsstruktur | 82 |
| Figur 29: Modell över maskinbyråkrati | 83 |
| Figur 30: Willys i Lunds nuvarande organisationsstruktur – ”Flexibel maskinbyråkrati” | 84 |
| Figur 31: Det nya företagens uppbyggnad – fritt efter Kundens ”A total articulation of the new merged company”. | 88 |
| Figur 32: Matex i Lunds företagsidentitet, enligt Balmers AC ² Id-test | 94 |
| Figur 33: Willys i Lunds företagsidentitet, enligt Balmers AC ² ID-test | 96 |
| Figur 34: Willys Pris/kvalitetsstrategi | 98 |
| Figur 35: Willys produkter/varumärke inplacerat, (markerat med W) i förhållande till kundvärde, varumärkesdifferentiering och kvalificerande fördelar. | 100 |
| Figur 36: Willys i Lunds image, inplacerad i Balmer och Greysers "The family of business-related images". | 102 |
| Figur 37: Stegvis implementering av Willys affärskoncept i ett förvärvat företag/kedja. | 106 |

1. Inledning

I första kapitlet behandlas inledningsvis bakgrunden till vårt problemområde, följt av val av ämnesområde, bransch och fallföretag. Vidare presenteras en problemdiskussion som leder fram till syftet och de frågeställningar som studien ämnar besvara. Därefter följer en redogörelse för avgränsningar, målgrupp, definitioner av centrala begrepp och avslutningsvis uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Lågprishandelns intåg har förändrat den svenska dagligvarumarknaden. Ökade möjligheter att köpa dagligvaror till låga priser har lett till att hundratusentals svenskar har förändrat sina inköpsvanor under det senaste decenniet. Andelen konsumenter i åldrarna 16-74 år med en prispressare som huvudbutik har sedan 1991 växt med 10 procentenheter, från 4 % till 14 %, vilket i absoluta tal innebär en ökning från ca 260 000 till 910 000 personer.¹ Lågpriskonceptet lockar konsumenter oberoende av inkomstkikt, ålder eller kundsegment, då en billigare matkasse ger pengar över till annat.²

Etableringen av lågpriskedjor är bara en av de förändringar som dagligvarubranschen i Sverige har genomgått sedan början av 1990-talet. Andra förändringar som bidragit till ett hårdare affärsklimat är; förvärv och sammanslagningar, prispressning och lansering av egna varumärken. Konkurrensen har också ökat i och med att utländska lågpriskedjor etablerat sig på den svenska marknaden, exempelvis tyska Lidl och danska Netto. Omvärldsfaktorer som internationalisering, ökat resande och ett alltmer mångkulturellt samhälle har bidragit till att svenska konsumenters matvanor och preferenser skiftat. Denna omvandling måste livsmedelsföretagen bemöta genom att erbjuda ett nytt sortiment och marknadsföra detta genom en ny strategi.

Konsekvenserna av de ovannämnda förändringarna resulterar i att svenska dagligvaruföretag har tvingats till stora omstruktureringar inom sin organisation och omformulering av sitt affärskoncept för att behålla sina marknadsandelar. Affärskonceptet ska först skapas inom organisationen innan det förmedlas externt. En strategi som företaget kan tillämpa för att uppnå en lyckad implementering av affärskonceptet är **Corporate Branding**. James R. Gregorys definition av syftet med **Corporate Branding** är; att förklara för olika intressenter vad företaget är, vad det står för och varför en intressent ska anse företaget trovärdigt.³

Bakgrunden till att företag väljer att använda sig av **Corporate Branding** är ofta att det skett omvälvande händelser i företaget och dess omvärld såsom förvärv eller sammanslagningar av företag. Dessa förändringar gör det nödvändigt att anpassa eller bygga upp en ny organisationsstruktur. Eftersom det ofta uppstår diskrepans mellan struktur och

¹ Supermarket, nr 8 2003

² Ibid

³ Gregory, James R. Marketing Corporate Image, NTC Business Books, 1998

affärskoncept i företag som genomgått större förändringar, tillämpas *Corporate Branding* för att underlätta intern kommunikation i den nya organisationen och för att skapa en enhetlig extern bild av företaget och därmed förenkla den externa kommunikationen. *Corporate Branding* ska således hjälpa företaget att utröna, ena och förstärka sin identitet och på så sätt föra den nya organisationsstrukturen närmare sitt affärskoncept. Alternativt kan affärskonceptet ha förändrats på ett sätt som inte är förenligt med den ursprungliga organisationsstrukturen och därmed behövs en omstrukturering som anpassar struktur och affärskoncept till varandra. Då det studerade fallföretagets affärskoncept utgör en viktig komponent i vår studie, väljer vi att först framlägga en officiellt vedertagen definition av begreppet för att sedan följa upp den med en egen tolkning.

"Affärskoncept, eller affärsidé, avser en kombination av faktorer som kan ge ett företag konkurrensfördelar. (...; vanligen formulerad i tanke eller skrift för att ange inriktningen hos företaget. I litteraturen om företagsstrategi innefattar affärsidén vanligen följande faktorer: en kundgrupp med specifika behov (en marknadsnisch), en produkt eller tjänst utformad för att möta dessa behov samt en organisation för att framställa och leverera produkten/tjänsten".⁴

Ovanstående begrepp menar vi innefattar själva kärnan i företagets verksamhet efter vilken alla principer gentemot företagets interna och externa intressenter utformas. Vidare byggs vår tolkning av begreppet på att ett affärskoncept omfattar alla de ansträngningar ett företag gör och de resurser det investerar för att kommunicera och sälja sin vara eller tjänst till kunder.

1.2 Val av ämnesområde

Vi har valt att studera *Corporate Brandings* roll vid förvärv och sammanslagningar inom dagligvarubranschen. *Corporate Brandings* betydelse vid förvärv och följaktligen implementering av ett nytt affärskoncept i den förvärvade organisationen, har under vår litteratursökning visat sig vara ett relativt orört teoriområde. Inte heller inom huvudområdet *Corporate Branding* har det förekommit empiriska studier i någon vidare omfattning, något som bekräftas av de två teoretikerna Simon Knox och David Bickerton i artikeln "The six conventions of *Corporate Branding*".⁵ Trots detta faktum är *Corporate Branding* ett angeläget område som varit föremål för både företags intresse och forskares teoriformulering under förhållandevis lång tid.

1.3 Val av bransch och fallföretag

Dagligvarubranschen i Sverige är i denna stund inne i en expansiv och föränderlig fas. Konkurrens från utlandet gör sig allt mer gällande i och med etablering av danska och tyska dagligvarukedjor runt om i landet. Samtidigt efterfrågar konsumenterna lägre priser på dagligvaror i större utsträckning än tidigare, till viss del beroende på den lågkonjunktur som präglat Sverige sedan 1990-talets början. Denna bransch har alltid, och kommer alltid att vara, högaktuell, då dagligvaror utgör drivkraften för människans välmående och levnadsstandard. I takt med att konkurrensen hårdnar satsar företagen allt mer resurser på

⁴ Nationalencycledin, www.nationalencycledin.se, 2003-12-01

⁵ Knox & Bickerton, The six conventions of *Corporate Branding* European Journal of Marketing, nr7/8, 2001

att utveckla ett väldefinierat affärskoncept och genom rätt marknadsföringsmetod positionera och förmedla detta till aktuella intressenter.

Flera svenska dagligvarukoncerner har svarat på den ökade konkurrensen från utländska intressen genom att skapa egna lågpriskedjor som tillgodoser svenskarnas behov av både lågpris och servicekänsla, något som de utländska butikskedjorna sägs sakna.

Vårt intresse för *Corporate Branding* väcktes under kursen "Marknadsföringsteoretiska perspektiv" och förstärktes då vi vid ett besök i Lunds Matexbutik såg information om att den köpts upp av Axfood och skulle omvandlas till en Willysbutik. Intresset för fallföretaget väcktes då vi tack vare vår teoretiska bakgrund hade insikt i den problematik som uppstår i samband med ett sådant förvärv. Vi såg detta som ett unikt tillfälle att på plats följa och studera en *Corporate Branding-process* inom en förvärvad kedja samtidigt som den pågick. Matexbutiken i Lund verkade lämplig för oss, inte bara genom dess geografiska läge, utan också för att förändringen har skett och sker samtidigt som vi skriver vår magisteruppsats. Vi anser detta fallföretag vara högrelevant för vår uppsats då både den ursprungliga Matexbutiken och den nyimplementerade Willysbutiken representerar den typiska butiken för vardera butikskedja.

Anledningen till att vi valt att studera endast ett fallföretag, Willys i Lund, är att vi önskat fördjupa vår analys av de förändringar och attityder som uppstått vid förvärv och implementering av det nya affärskonceptet. Dessutom var det geografiska läget avgörande då vi utan svårigheter kunde observera förändringar på plats samt återkomma för följdintervjuer på företaget.

Vi väljer att benämna det studerade företaget som *ett* fallföretag, trots att det innan förvärvet fanns en butik - Matex/Exet - med en egen verksamhet som innefattade affärskoncept, organisationsstruktur, kultur, identitet etc. Följaktligen har vi egentligen *två* fallföretag, Matex i Lund och Willys i Lund, men vi väljer att benämna dessa som ett då de delar anställda och butikskedja. Ytterligare en anledning är att vår undersökning handlar om ett förvärv och inte om en sammanslagning, vilket gör att vi anser att det uppköpande företaget, Willys, får en huvudroll i processen.

1.4 Problemdiskussion

Axfood är en av Sveriges mäktigaste livsmedelskoncerner, med dotterbolagen Willys/Willys hemma, Hemköp, Spar, Vivo, Tempo och Matex/Exet. Den är samtidigt ett exempel på en koncern inom livsmedelsbranschen som påverkats av ovannämnda omvärldsfaktorer och genomgått stora förändringar med hjälp av *Corporate Branding*. Valet av en tydligare profilering – som är ett inslag i *Corporate Branding* - har lett till att Axfood minskat sina butikskedjemärken från 34 till 5 de senaste åren.⁶ Axfood har via ett av sina dotterbolag, Willys, förvärvat Matex/Exetkedjan i omgångar. Eftersom Matex till hälften bestod av fristående butiker, har omvandlingen av Matex till Willys gått förhållandevis långsamt.

Matex etablerades i Lund år 1994. Butiken ägdes till 99 % av en köpman och resterade 1 % ägdes av Axfood. I november 2002 förvärvades den fristående butiken av Axfoodkoncernen och i oktober 2003 omvandlades den till Willys. Vi anser att detta fall är särskilt intressant då vi ämnar genomföra en analys om vad som skett före och efter

⁶ www.axfood.se, 2003-11-10

förvärvet, både internt och externt i fallföretaget. Detta innefattar också en jämförelse mellan nytt och gammalt affärskoncept. Willys affärskoncept är att erbjuda ”Sveriges billigaste matvarukasse” medan Matex affärskoncept var att välja ut de mest prisvärda produkterna på marknaden och pressa priserna lite till. Matex framhöll att de på detta vis kunde erbjuda kunderna kvalitetsvaror till genomgående, relativt låga priser inom hela sortimentet. Dessa koncept kan tyckas lika vid en första anblick, men vi har efter studier av företagen funnit att det finns grundläggande skillnader. Vid ett förvärv finns det flera faktorer, som ofta är osynliga för utomstående men ändå påtagliga att ta hänsyn till, både inom och utanför företaget, såsom organisationens struktur, personal, arbetsrutiner, lokalens utformning, byte av logotyp etc.

Införlivandet av Willys koncept i Matexkedjan är en pågående process i hela landet, något som lämpar sig väl för vår undersökning då vi i Lund kan studera en förändring som sker på ett likartat sätt inom hela Sverige.

1.5 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera hur en koncern via *Corporate Branding* integrerar och implementerar ett redan existerande koncept i ett förvärvat företag/kedja. Med konceptimplementering menar vi i det aktuella fallet att det förvärvande företagets affärskoncept ersätter det förvärvade företagets – Willys koncept ersätter Matex koncept. Det förvärvade företaget har ingen delaktighet i utformningen av det nya konceptet utan ska endast acceptera och implementera ett färdigt ”paket”.

Då *Corporate Branding* handlar om att förmedla konceptet både till interna och externa intressenter, har vi valt att undersöka och analysera båda aspekterna. Eftersom det valda området är, som tidigare nämnt föga undersökt, är vårt mål att vår uppsats ska utgöra en grund till fördjupad och utökad förståelse för *Corporate Branding*s roll vid förvärv, främst inom detaljhandelssektorn. Vi hyser även förhoppning om att vår studie ska bidra till språkutveckling inom teoriområdet.

Vår huvudfrågeställning lyder:

Hur förmedlas och implementeras ett koncept genom Corporate Branding – internt och externt - i ett förvärvat företag?

Fördjupning av frågeställningen:

- *Vilka förändringar har uppstått i organisationsstrukturen vid det aktuella förvärvet?*
- *Till vilka interna intressenter har förmedlingen av det nya affärskonceptet skett och på vilket sätt?*
- *Till vilka externa intressenter har förmedlingen av det nya affärskonceptet skett och på vilket sätt?*

Förvärv och sammanslagningar leder, som nämnts innan, till en anpassning eller uppbyggnad av en helt ny organisationsstruktur. Därför har vi i vår studie valt att djupare analysera de förändringar som uppstår i organisationsstrukturen i samband med förvärv.

Vidare har vi riktat vår undersökning mot att identifiera de interna och externa intressentgrupper som förmedlingen av företagets koncept vänder sig till. De anställda är utan tvekan Willys främsta interna intressentgrupp. De förmedlar affärskonceptet till externa intressenter i sitt dagliga arbete varför personalens förståelse av Willys affärskoncept har innehaft en nyckelroll vid omställningen efter förvärvet. För Willys utgör kunderna den viktigaste gruppen bland externa intressenter då det är de som säkrar företagets fortsatta lönsamhet och dessutom representerar de en viktig marknadsföringskanal. Därför har vi i vår empiri valt att undersöka också kundernas uppfattning om de förändringar som förvärvet har medfört.

1.6 Avgränsningar

Vi har inriktat oss på att djupare studera och analysera *Corporate Brandings* roll vid implementeringen av ett affärskoncept i existerande miljö. Detta har vi genomfört både på butiks- och koncernnivå inom fallföretaget samt på kundnivå, dvs. förändringens effekt på fallföretagets kunder. Vi har avgränsat oss till att studera endast en av de butiker som är under omstrukturering, för att kunna gå på djupet i den empiriska undersökningen.

Vidare har vi valt att avgränsa den interna undersökningen till att omfatta främst fallföretagets organisationsstruktur och vad som skett med denna i samband med förvärvet och implementeringen av Willys affärskoncept. Organisationsstrukturen utgör den grund varpå företaget vilar och anger förutsättningarna för kulturskapande, identitetsbyggande och extern förmedling av affärskonceptet. Således valde vi att närmare undersöka organisationsstrukturen för att förstå bakgrunden vid förändringen och därmed kunna ge en rättvisande bild av företagets nuvarande kultur och identitet.

Anledningen till att vi har valt att analysera just organisatoriska förändringar och inte kulturella omställningar (kultur utgör också en grundläggande komponent i en organisation) är för att det tar längre tid att bygga upp en kultur än en organisationsstruktur. I vårt fallföretag är kulturen fortfarande i uppbyggnadsfasen vilket gör att det ännu inte går att få en klar bild av denna, utan en kartläggning får i så fall göras i en senare studie. Dessutom är strukturella förändringar lättare att urskilja än de kulturella. För att en organisation ska kunna bedriva sin verksamhet måste strukturen vara operationell direkt, medan det inte är lika nödvändigt för kulturen att fungera direkt.

Vid den externa undersökningen valde vi att enbart undersöka företagets kundkrets, deras sammansättning och preferenser. Anledningen till detta är, som tidigare nämnts, att de är företagets viktigaste externa intressenter samt att det är för dem affärskonceptet skapats. Därför är det av största vikt för företaget att affärskonceptet uppfattas på önskvärt sätt. Naturligtvis var det också enklare för oss att undersöka endast företagets kunder då vi på grund av tidsbrist inte kunde genomföra en undersökning bland företagets övriga externa intressenter, såsom leverantörer. Med hänvisning till vinklingen på vår uppsats anser vi inte heller att en sådan undersökning skulle ha tillfört mycket mer än vad vi redan fått fram.

1.7 Målgrupp

Med denna uppsats avser vi ge företag inom dagligvaruhandeln en större medvetenhet om *Corporate Brandings* roll vid implementeringen av ett existerande koncept i ett förvärvat

företag. Vi hoppas även att forskare inom området, andra studenter och övriga läsare som besitter grundläggande kunskap inom ämnet *Corporate Branding* ska finna vår uppsats lärorik.

1.8 Definitioner

Då en stor del av den litteratur som vi använt oss av varit skriven på engelska har vi valt att, då inga fackmässiga och vedertagna översättningar funnits, använda de engelska benämningarna i oöversatt form gällande vissa uttryck.⁷ Detta eftersom vi anser att en egengjord översättning av begreppen skulle kunna misstolkas och/eller att begreppets ursprungliga innebörd skulle gå förlorad. Samtidigt har vi – för att öka läsbarheten – översatt de uttryck som redan finns översatta och tillämpade i svensk litteratur.

Corporate Branding: Organisationer i allmänhet försöker förmedla ett övergripande intryck av det som företaget står för. *Corporate Branding* utgör själva kärnan i den ovannämnda processen. Förtydligt kan *Corporate Branding* sägas vara en avsiktlig, marknadsorienterad kommunikationsplattform som sträcker sig över alla enheter och grupper av intressenter. Det är en planerad, helomfattande strategi vars syfte är att sätta kommunikationsstandarder och regler för alla enheter och avdelningar med målet att skapa kumulativa förmåner för företaget. Det är en företagsdeklaration av ”vilka vi är”, ”vad vi tror på” och ”varför du borde sätta din tilltro till vårt företag”. Det är ett löfte som företaget kan hålla gentemot sina kunder, aktieägare, handeln och sina anställda. Därigenom är *Corporate Branding* en värdefull investering i företagets framtid.

Denna helomfattande process är målinriktad, kontrollerbar och visionär vilket gör att *Corporate Branding* inkluderar alla former av planerad kommunikation – inte endast marknadsföring på företagsnivå och relationsskapande med investerare. Den innefattar även varumärkes- och affärsmarknadsföring, promotioner, public relations, emballage, företagets namn, logotyp och dess nomenklatur. I de fall då *Corporate Branding* har för syfte att skapa ett visst intryck, inbegriper processen även arkitekturstilen, interiördesignen och färgkombinationer.⁸

Brand Building Program: Ett program som skapas genom en noggrann utredning av de egenskaper som betecknar kultur i ett specifikt företag vilken genom individers olika värderingar bygger upp en identitet. Programmet har för avsikt att integrera identitetens egenskaper i de anställdas beteende vilket resulterar i förmedling av en stark identitet internt och externt. Denna process har avgörande betydelse för positionering av ett korporativt varumärke.⁹

Corporate Brand (Korporativt varumärke): Korporativt varumärke är en kombination av flera av faktorer, organisationens vision, dess värden, strategi samt dess kultur och marknads erbjudande. (...) Varumärket existerar i kundernas, såväl som i aktieägarnas, de anställdas och andra intressenters medvetande. Syftet med företagsnamnet, logotypen, dess utformning och den känsla den avger är att stödja och uttrycka det korporativa varumärkets värden.¹⁰

⁷ Petterson G, ”Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet”, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet 1997

⁸ Gregory, J. R., ”Marketing Corporate Image”, NTC Business Books, 1998

⁹ Ind, N., ”The Corporate Brand” Creative Print&Design, 1997

¹⁰ Day A, ”Common sense on branding”, <http://www.bakertilly.co.uk/articlepdfs/MediaNews-7.pdf>, 2002

Corporate Communication (Företagets kommunikation): De olika sätt genom vilka organisationen effektivt förmedlar aktuell information. Kommunikationskanaler som reklam, intranät, PR, design, informationsmöten och utbildning är viktiga hjälpmedel vid överförandet av information.¹¹

Corporate Culture (Företagets kultur): Sociala interaktioner mellan de anställda där de utbyter unik förståelse, betydelse av symboler och kunskap vilka representerar organisationen. Kulturen karaktäriseras genom gemensamma värderingar och beteende.¹²

Corporate Identity (Företagets identitet): Den mix av olika beståndsdelar (element) som kultur, strategi, historia, beteende, kommunikation och design vilka är unika för organisationen.¹³

Corporate Image (Företagets image): Ett företags image är den bild som företagets intressenter har av det. Ett företags image bestäms av alla dess handlingar. Ett problem som uppstår i arbetet med företagets image är att olika intressenter kan komma att tolka företagets budskap på olika sätt. Således är arbetet med företagets image en ständigt pågående process.¹⁴

Corporate Advertising (Marknadsföring på företagsnivå): Ett marknadsföringsbudskap eller en reklamkampanj vars främsta syfte är att marknadsföra företagets namn, image, personal eller ett företags, organisations eller industris rykte.¹⁵

Empowerment (Uppmuntran): Uppmuntran innebär att man låter de anställda fatta egna beslut över rutinmässiga arbetsuppgifter som de anser vara viktiga utan ständig vägledning och godkännande från företagsledningen eller anställda på högre nivåer.¹⁶

Added Value (Utökat värde): De faktorer som, utöver de konkreta egenskaperna hos produkten, skapar värde för kunden. De emotionella och funktionella resurser som tillförs produkten för att tillfredsställa kunden och besvara dennes förväntningar.¹⁷

Organizational value (Organisationens värden): De värden som är unika för en organisation, som gör den distinkt och som utgör en grund för dess unika egenskaper vilket visar vad den står för och vad det är som gör den till det den är.¹⁸

Extern intressent: Externa intressenter utgörs enligt vår definition av konsumenter, aktieägare, journalister, offentliga intressegrupper och allmänheten.

Intern intressent: De interna intressenterna enligt vår definition består av företagsledare, personal och de olika yrkesgrupper som finns i företaget.

¹¹ Olins, W, "*Corporate identity*", Thames and Hudson, 1991

¹² De Chernatony, L., "*From Brand Vision to Brand Evaluation*", Butterworth Heinemann, 2001

¹³ Balmer, J. M T, "*Corporate identity, Corporate Branding and corporate marketing - Seeing through the fog*", European Journal of Marketing, vol 35 (3/4), FEK 532 kurskompendium

¹⁴ Ohlsson K., "*How to improve your Corporate Image*", <http://www.momc.se/aboutim.htm>, 2004-01-06

¹⁵ Marketing terms Dictionnary, <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=institutional%20advertising>, 2004-01-06

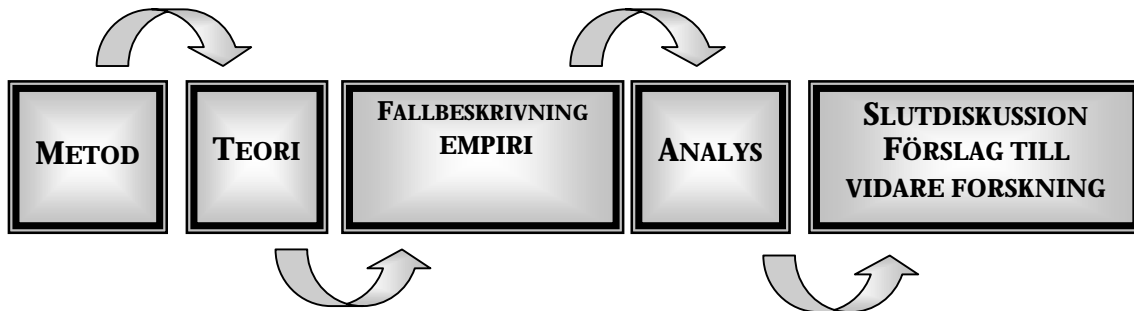
¹⁶ Peiperi, M, "*Does empowerment deliver the goods?*", ur Ind, Nicholas, "The Corporate Brand" Creative Print&Design, 1997

¹⁷ De Chernatony, L., "*From Brand Vision to Brand Evaluation*", Butterworth Heinemann, 2001

¹⁸ De Chernatony, L., "*Would a Brand smell any sweeter by a corporate name?*", Corporate Reputation Review, vol 5 (2/3), 2002, FEK 532 kurskompendium

1.9 Uppsatsens fortsatta disposition

Vi har valt att dela in vår uppsats i 6 delar. Dessa delar består av inledning, metod, teori, fallbeskrivning, analys och avslutningsvis en slutdiskussion med förslag till vidare forskning. Vi har valt att lägga teorin innan empirin, då teorikapitlet ger läsaren en större förståelse för de frågor vi ställt i våra intervjuer och i vår enkät.



Figur 1: Vår uppsatsdisposition

Kapitel 2 I andra kapitlet redogör vi för den metod som har använts i uppsatsen. Vidare presenteras det tillvägagångssätt som använts och en metoddiskussion förs om undersökningens utformning. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik.

Kapitel 3 Kapitel tre påbörjas med en presentation av olika organisationsstrukturer med utgångspunkt i Mintzbergs teorier, som påbyggs av Kunde. Därefter presenterar vi förändringar som sker i företag vid förvärv och sammanslagningar med hjälp av Olins, Kunde och Larsson. Vidare lyfter vi fram de viktigaste aspekterna inom det interna *Brand Building* programmet, kultur, identitet och kärnvärden, samt redogör för vilken funktion dessa har och hur denna kan förmedlas internt via Inds kommunikationsmodell. Avslutningsvis redogör vi för hur ett företag genom extern *Corporate Branding* når sin optimala position på marknaden genom att formulera ett attraktivt produkterbjudande, välja pris/kvalitetsstrategi samt projicera den önskade imagen utåt med hjälp av effektiv varumärkesmanagement.

Kapitel 4 I det fjärde kapitlet presenteras dagligvarubranschen, Axfoodkoncernen samt vårt fallföretag Willys och Matex. Dessutom redogörs för den information som framkommit vid personliga intervjuer med Willys anställda och den data som har insamlats med hjälp av enkäten som vi har genomfört bland Willys kunder.

Kapitel 5 I det femte kapitlet analyserar vi vårt insamlade material från intervjuer, enkäter och publicerade källor, med hjälp av de teorier vi presenterat. Analysen kommer att utgå från vårt teoretiska ramverk som presenterades i föregående kapitel och som omfattar de fyra områdena; organisationsstruktur, förvärvsteorier samt intern- och extern *Corporate Branding*. Teorierna kommer att ställas mot den empiriska datan som vi har insamlat och kombineras med den för att vi ska - på ett korrekt sätt - kunna återge de förändringar som ett företag genomgår vid *Corporate Branding* i samband med ett förvärv.

Kapitel 6 I det sjätte kapitlet presenterar vi en sammanfattning av vår analys och redogör för våra slutsatser. Vi presenterar även en egen modell som beskriver vårt

fallföretags *Corporate Branding-process* samt vilken roll denna har haft vid förvärvet. Vi avslutar med att ge förslag till vidare forskning.

2. Metod

I andra kapitlet redogör vi för den metod som har använts i uppsatsen. Vidare presenteras det tillvägagångssätt som använts och en metoddiskussion förs om undersökningens utformning. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik.

2.1 Val av metod

Studier saknas om hur ett koncept kan implementeras genom *Corporate Branding* i ett förvärvat företag och därför är denna uppsats av explorativ karaktär. Med detta menas att utgångspunkten är att utforska otrampad mark för att under loppets gång beskriva förändringsprocessen i det som studeras. Syftet med explorativa undersökningar ligger främst i att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett problemområde och som kan ligga till grund för vidare studier. Detta problemområde ska belysas allsidigt vilket leder till att flera olika tekniker ofta används för att samla information.¹⁹ Därför var det nödvändigt för oss att insamla information på flera håll. För att skapa oss en övergripande bild av dagligvarubranschen sökte vi artiklar i dagspress, branschtidningar och diverse tidskrifter. Därefter sökte vi information om fallföretaget Willys och Matex samt koncernen Axfood på deras hemsidor på Internet för att slutligen få en djupare förståelse om fallföretaget och den pågående omställningsprocessen genom att intervju anställda och genomföra en enkät bland Willys kunder.

Då vi studerat hur ett nytt koncept implementeras genom *Corporate Branding* lämpade sig en fallstudie för att använda teorierna på bästa sätt, genom exemplifiering och illustrering.²⁰ En fallstudie är en empirisk utredning som undersöker ett samtida fenomen inom dess verklighetsbaserade sammanhang. Särskilt lämplig är studien då gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte är klart åtskilda.²¹ Vidare utgår fallstudier från ett helhetsperspektiv och försöker få så heltäckande information som möjligt. Fallstudier kommer ofta till användning vid undersökningar av processer eller förändringar.²² En styrka hos fallstudier är dess ekologiska validitet och dess generaliserbarhet från en kontext till en annan.²³

Valet att göra en fallstudie gjorde att det föll sig naturligt att välja en kvalitativ undersökningsmetod då denna är den vanligaste formen av fallstudier.²⁴ För att besvara vår frågeställning var det nödvändigt för oss att få insikt i vilka effekter förvärvet och implementeringen av ett annat affärskoncept har haft på de anställda. Förvärv är oftast känsliga företagshändelser vilket gör det svårt för utomstående att få en klar inblick i de omställningar som företaget genomgår i en sådan situation då den skriftliga informationen

¹⁹ Patel Runa & Davidsson Bo, "Forskningsmetodikens grunder", Studentlitteratur, andra upplagan, 1994

²⁰ Erikson, Finn och Wiederheim-Paul Lars Torsten, "Att utreda, forska och rapportera", Liber Ekonomi, sjunde upplagan (2001)

²¹ Yin, R.K., "Case study research – design and methods", SAGE Publications, USA, andra upplagan, 1994

²² Patel R. & Davidsson Bo, "Forskningsmetodikens grunder", Studentlitteratur, andra upplagan, 1994

²³ Patel R. och Tebelius U., "Grundbok i forskningsmetodik", Studentlitteratur, Lund, 1987

²⁴ Patel R. & Davidsson B, "Forskningsmetodikens grunder", Studentlitteratur, andra upplagan, 1994

som finns är begränsad till toppledningen. Fördelen med kvalitativa intervjuer har därför varit att vi direkt från källan har kunnat identifiera de förändringar som förvärvet har medfört.

Kvalitativa undersökningar kännetecknas av att undersökaren försöker förstå hur människor upplever det sammanhang i vilket de ingår.²⁵ Syftet med undersökningen var att få fram en djupare kunskap som framhöll undersökningens specifika drag snarare än den standardiserade och fragmentiserade kunskap som ofta erhålls då kvantitativa metoder används.²⁶

För att på ett tillfredsställande sätt kunna besvara den externa delen av vår frågeställning, valde vi emellertid att genomföra en kvantitativ studie i form av en enkät.(Se bilaga 4). Vi ansåg att en kvantitativ studie även kompletterade våra kvalitativa intervjuer och skapade en heltäckande bild av, inte endast den interna, men också den externa delen av förändringsprocessen. Syftet med insamlingen av datan var att utröna vad konsumenterna ansåg om fallföretaget och de förändringar det genomgått samt vilken betydelse detta hade för dem. Varken intervjuerna med de anställda eller våra observationer i butiken kunde på ett tillfredsställande sätt förklara den inverkan förändringen haft på kundkretsen, eller deras åsikter och tankar om förändringen, varför vi bestämde oss för att en kvantitativ studie i form av en enkät var nödvändig.

Kvantitativ forskningsmetod kännetecknas av systematiska och strukturerade observationer av omvärlden.²⁷ Med hjälp av matematiska och statistiska metoder bearbetas den kvantitativa datan, dvs. den insamlade informationen till siffror och mängder. Den kvantitativa metoden lämpar sig väl vid studier av flera enheter och om syftet med studien är att resultatet ska kunna generaliseras. Vid en undersökning finns det en jag-det-relation mellan forskaren och undersökningsobjektet. Forskaren observerar fenomenet utifrån utan påverka på resultatet.²⁸

2.1.1. Angreppssätt

Vidare finns två angreppssätt för att behandla forskningen på ett metodiskt sätt, deduktion och induktion. Valet av angreppssätt beror på syftet i undersökningen. Är avsikten att avbilda verkligheten tillämpas främst ett deduktivt angreppssätt som följer bevisandets väg. Utifrån befintliga teorier härleds hypoteser som prövas empiriskt på det aktuella fallet.²⁹ Vid ett induktivt arbetssätt råder det omvända förhållandet. Forskaren följer upptäckandets väg. Teorin skapas utifrån empirin. Syftet är främst att generera teori men däremot inte att testa företeelsen.³⁰

Vi har använt oss av en kombination av dessa två, så kallad abduktiv metod. Abduktion utgår från empirisk fakta, men avvisar inte teoretiska föreställningar. Analysen av empirin kan kombineras eller föregripas av studier av tidigare teori som en inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen sker således en växling

²⁵ Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo”, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*” Studentlitteratur, 1999

²⁶ Ibid

²⁷ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *”Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder”*, Studentlitteratur, 1997

²⁸ Ibid

²⁹ Patel Runa & Davidsson Bo, *”Forskningsmetodikens grunder”*, Studentlitteratur, 1994

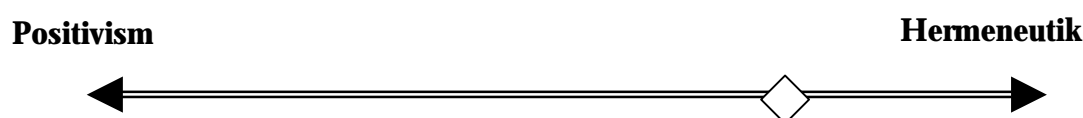
³⁰ Ibid

mellan teori och empiri. Omtolkningen sker successivt av de båda och i skenet av varandra.³¹ Den abduktiva metoden lämpade sig väl för vår arbetsprocess, då vi har varit öppna för att de teorier vi utgått från kanske skiljt sig från det vi funnit om fallföretagets arbete i vår empiriinsamling. Vi har valt detta arbetssätt för att maximera kreativiteten i vårt arbete samtidigt som vi haft stor förankring i teori och litteratur. Det vi fann i empirin hade vi för avsikt att testa mot befintliga teorier och modeller under arbetets fortgång.

2.1.1.1. Vetenskapssyn

Inom vetenskapsteori finns det två huvudriktningar, den positivistiska och hermeneutiska forskningen. Positivismen härstammar ursprungligen från naturvetenskapen, men dess metoder och synsätt har spridit sig till andra vetenskapsområden. Hermeneutiken däremot är till sin natur utpräglad humanistisk. Hermeneutikerna visar ofta mer förståelse för relativ kunskap, medan positivisterna å sin sida tror främst på absolut kunskap.³²

Det kan vara svårt att identifiera ett vetenskapligt arbete som utpräglat positivistiskt eller utpräglat hermeneutiskt. Detta kan enklast beskrivas genom att visualisera de olika synsätten som ändpunkter på en linje.



Figur 2: Vår vetenskapliga orientering

Fyrkanten på linjen ovan representerar den fördelning mellan positivistiskt och hermeneutiskt sätt som vår arbetsprocess präglats av. De intervjuer vi genomfört präglas av hermeneutisk vetenskapsfilosofi. Vi har varit öppna i våra intervjuer med fallföretaget, och för att kunna följa fallföretagets omvandlingsprocess har vi återkommit ett flertal gånger för att utbyta tankar med de anställda kring denna. Vi har således sökt att i arbetsprocessen förstå och analysera fallföretagets situation. Dock har vi i vårt forskningsarbete följt en positivistisk metod. Intervjuerna har genomförts på samma sätt utifrån samma mall. Vi har observerat verkligheten för att finna mönster och dra slutsatser.³³

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1. Perspektiv

I forsknings och utredningssammanhang har ordet perspektiv samma innebörd som synsätt eller utgångspunkt för utredningen. Det fungerar som en lins genom vilken utredaren

³¹ Alvesson M. och Sköldberg K., *"Tolkning och reflektion"*, Studentlitteratur, Lund, 1994

³² Thurén, T. *"Vetenskapsteori för nybörjare"*, Liber, Team Offset och media, 1991

³³ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"*, Studentlitteratur, 1992

betraktar verkligheten och väljer de aspekter som bedöms vara relevanta och viktiga för att stödja studien.³⁴

I vår fallstudie har vi identifierat tre perspektiv som vi anser vara relevanta för att besvara vår frågeställning. Det första perspektivet bestod i att identifiera förändringar i organisationsstrukturen vid det aktuella förvärvet. Den andra synvinkeln innefattade identifiering av de tillvägagångssätt Willys använde internt vid implementeringen av ett nytt affärskoncept. Det tredje och sista perspektivet bestod i att kartlägga hur och på vilket sätt Willys har valt att förmedla sitt koncept till externa intressenter, som i vår fallstudie utgörs främst av kunder.

2.2.2. Insamling av primärdata

Primärdata är det material som vi själva samlat in direkt från källan. För att benämna något som primärdata är det viktigt att källan är nära till det den berättar om.³⁵ Den primärdata som vi inledningsvis använt oss av består av information som vi erhållit vid en intern konceptutbildning som anordnades av Axfood i samarbete med Willys, ett flertal kvalitativa intervjuer med anställda och medlemmar i ledningsgruppen på Willys i Lund. Dessutom inkluderar materialet de kvalitativa intervjuer vi har genomfört med Willys ledning, på både central och regional nivå, samt den data vi samlat in via genomförande av en mindre kvantitativ studie bland Willys kunder.

De intervjuer vi genomfört är följande:

- Respondent 1, Willys; kontorist, dataansvarig, huvudkassörska, medlem i ledningsgruppen. Personlig intervju.
- Respondent 2, Willys; butiksbiträde. Personlig intervju.
- Respondent 3, Willys; butiksbiträde. Personlig intervju.
- Respondent 4, Willys; kassörska, frukt & grönt. Personlig intervju.
- Respondent 5, Willys; kassörska, färskvaror. Personlig intervju.
- Respondent 6, Willys; charkansvarig. Personlig intervju.
- Claes-Göran Nilsson, PR Chef, Willys AB Göteborg, Personlig intervju.
- Morgan Kristiansson, Regionchef Syd, Willys AB, Personlig intervju.

Vårt val av respondenter grundar sig på att fullgöra avsikten med att ge en så tydlig och grundlig bild av de anställdas uppfattning av förvärvet och det nya varumärkets Willys identitet och mål. Syftet med de valda respondenterna har varit att få fram en så tydlig bild som möjligt av de anställdas uppfattning av de båda butikskedjornas affärskoncept för att sedan kunna urskilja skillnader dem emellan samt åskådliggöra huruvida de olika butikskedjornas koncept förmedlats på önskvärt sätt. Anledningen till att vi har valt att

³⁴ Lundahl, U. och Skärvad, P-H, ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*” Studentlitteratur, 1999

³⁵ Holme I M & Solvang B K, ”*Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, Studentlitteratur, 1997

behålla respondenternas anonymitet är att det under intervjuerna har framkommit känslig information vars ursprung endast är relevant för författarna.

Vi har som tidigare nämnts intervjuat sammanlagt åtta personer som alla har haft olika befattningar och ansvar i både Matex och Willys samt på Willys huvudkontor i Göteborg. Den personal vi intervjuat i den nya Willysbutiken har varierande anställningslängd och erfarenhet och några av dem kunde därför ge oss mycket information om Matex och de olika attribut som representerar kedjans affärskoncept. Respondenterna har haft olika befattningar både före och efter förvärvet och därmed kunnat ge oss olika perspektiv på uppfattningar och reaktioner av förvärvet och det nya varumärket Willys. Avsikten med att kvalitativt intervju ett stort antal respondenter i butiken ligger dels i att erhålla så mycket information som möjligt om deras syn på förvärvet och de båda olika butikskedjorna samt möjligheten att urskilja om Willys koncept uppfattats på det sätt som ledningen önskat dvs. om ett enhetligt beteende och likartade värderingar kan urskiljas hos de anställda.

Den första kontakten med företaget gjordes per telefon med butikschefen, då vi presenterade vår idé och samtidigt blev erbjudna att delta i en utbildningsdag vars syfte var att introducera Willys affärskoncept till de anställda på Matex. Under konceptutbildningen fick vi också ta del av interna handlingar i form av en personalhandbok där tankegångar om Willys affärskoncept och allmänna regler presenterades. Samtidigt bör nämnas att vi alla tre har gjort regelbundna besök i butiken före och efter förändringen för att göra observationer.

2.2.3. Intervjumetod

Vidare har vi genomfört personliga intervjuer utifrån en semistandardiserad frågemall. Vid ett sådant förfarande bestäms vissa frågor på förhand vilka ges till alla respondenter. Dessutom försöker intervjuaren att följa upp svaren på dessa frågor med uppföljningsfrågor i syfte att förtydliga och utveckla frågesvaren.³⁶ Vid intervjutillfällena har vi försökt att följa den i förväg utformade frågemallen, men vi har kombinerat frågorna med uppföljningsfrågor i de fall då utveckling av respondenternas svar behövdes.

För att få större klarhet i vilken effekt förändringen har haft på kundkretsen har vi genomfört en kvantitativ studie i form av en enkät. Skillnaden mellan enkät och intervju består i på vilket sätt svaren från undersökningsenheterna samlas in. Till skillnad mot intervjuer, förekommer det ingen direkt kontakt mellan intervjuaren och respondenten.³⁷ Vi har varit medvetna om detta faktum vid utformningen av enkäten och därför har vi strävat efter att strukturera frågeformuläret på ett kronologiskt korrekt sätt, att ha uttömmande svarsalternativ, att formulera lättförståeliga frågor och dessutom har vi försökt att ställa frågorna på ett sätt som minskar den tiden som det tar för respondenterna att svara.

2.2.4. Urval och svarsbortfall

Vi genomförde ett stickprov bland Willys kunder i vår enkätundersökning, med en omfattning på 50 respondenter. Ett stickprov kan också kallas ett enkelt slumpmässigt

³⁶ Lundahl, U & Skärvad, P-H, ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*” Studentlitteratur, 1999

³⁷ Holme I M & Solvang B K, *Forskningmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1997

urval, dvs. att alla individer i populationen har samma sannolikhet att bli utvalda³⁸. Vår population bestod således av Willys kundkrets. Alla individer som besökte Willys i Lund vid 12-tiden den 4 december 2003 hade samma chans att medverka. Förvisso var det ett antal som vid förfrågan tackade nej till att fylla i vår enkät, men vi fick alla våra enkäter ifyllda utan svarsbortfall i själva enkäten. Vårt svarsbortfall kan istället sägas vara det fåtal individer som av olika anledningar avböjde att vara med i undersökningen. Dock var urvalet så pass stort att vi anser att vi täckt in det område vi ämnade undersöka.

Svarsbortfall innebär att man inte får svar på en eller flera frågor. Detta kan bero på att respondenterna inte vill eller kan svara. Känsliga frågor och språksvårigheter leder ofta till stora svarsbortfall. De individer som inte svarar på frågorna är ofta viktiga för att undersökningens resultat ska ge en helhetsbild av det fenomen som undersöks. Om svarsbortfallet är omfattande kan undersökningens resultat bli snedvridet, något som inte kan rättas till genom att ta ett större stickprov. Tvärtom är ett mindre stickprov utan svarsbortfall normalt tillförlitligare än ett större stickprov med svarsbortfall.³⁹

2.2.5. Insamling av sekundärdata

Med sekundärdata menas information och data som finns dokumenterat om ett visst fenomen men det är inte insamlat primärt för den egna studien.⁴⁰ Vad gäller tidningar har vi främst tagit del av Supermarket, en av de mest välrenommerade branschtidningarna inom dagligvarubranschen. Vidare har vi använt oss av Axfoods årsredovisning för år 2002, samt litteratur inom ämnesområdena *Corporate Branding* och förvärv och sammanslagningar. Dessutom har vi sökt och utnyttjat artiklar och böcker i biblioteksdatabaser vid Lunds Universitet, Linköpings Universitet och Handelshögskolan i Göteborg. De databaser som användes var DoD (Lunds databas över databaser), ELIN, Lovisa och Libris, samt publikationer vid Lunds Universitet. I första hand användes Internet som inspiration för att hitta författare, forskare och branschinformation med relevant nyttovärde för vår fallstudie.

2.2.6. Teoretisk referensram

En teori är ett system av inbördes relaterade begrepp som tillsammans ger en bild av en företeelse. Det uttalar sig om hur begreppen är relaterade till varandra så att det går att förklara och förutsäga företeelsen eller förstå innebörden av den.⁴¹ Som en länk mellan teori och verklighet använder forskarna modeller för att tydliggöra en teori. Modellen kan vara en skiss över hur de ingående begreppen relateras.⁴²

³⁸ Körner, Svante och Wahlgren, Lars, *"Statistisk dataanalys"*, Studentlitteratur, 2000

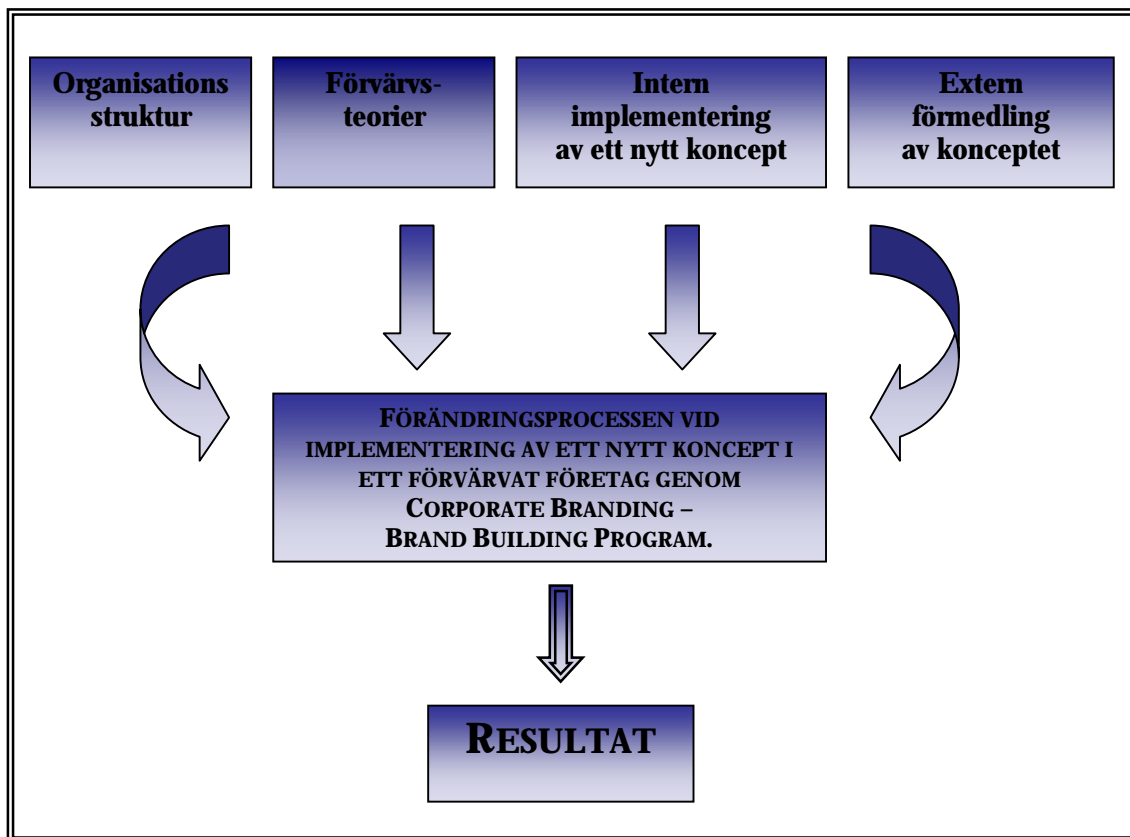
³⁹ Ibid

⁴⁰ Lundahl, U och Skärvad, P-H, *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"* Studentlitteratur, 1999

⁴¹ Patel R & Davidsson B, *"Forskningsmetodikens grunder"*, Studentlitteratur, 1994

⁴² Ibid

I vår fallstudie har vi använt oss av ett flertal teorier och modeller. Detta för att det oss veterligen inte finns en heltäckande teori som behandlar *Corporate Brandings* roll vid förvärv och sammanslagningar. Vi använder oss istället av de existerande teorier vi funnit som en utgångspunkt vid formulering av en egen modell. För att åskådliggöra förloppet har vi utarbetat en modell som vi följt under vår arbetsprocess.



Figur 3: Övergripande modell över arbetsprocessen.

Den teoretiska referensramen utgörs av fyra områden; teorier rörande organisationsstrukturer, förvärvsteorier samt teorier kring intern och extern *Corporate Branding*

Anledningen till att vi väljer beskriva olika organisationsstrukturer är att vi i vår uppsats ämnar analysera en förändringsprocess. I det aktuella fallet sker förändringen i samband med ett förvärv. En organisation med långvarig företagskultur ska ombildas till en ny organisation som har ett nytt koncept och en egen kultur som det vill implementera. En naturlig följd av detta är en förändring av organisationsstrukturen. Beskrivning av olika organisationsstrukturer är nödvändig för att kunna urskilja de strukturer som kan appliceras på vårt fallföretag. Då förändringsprocessen är en följd effekt av ett förvärv valde vi att behandla relevanta förvärvsteorier och de implikationer som uppstår i ett företag i samband med förvärv. Vidare ämnar vi behandla vilken roll *Corporate Branding* har - internt och externt - vid implementeringen av ett nytt affärskoncept.

Corporate Branding är en process som omfattar företagets alla aspekter, bland annat dess strategi, kultur, identitet, kommunikation, image och kärnvärden. Syftet är att förstärka och effektivisera dessa aspekter samt att enhetliggöra företagets korporativa varumärke. Då Corporate Branding inkluderar organisationens hela verksamhet, utformar företag vanligtvis ett *Brand Building Program* för att uppnå det nyss nämnda syftet.

Det faktum att ett *Brand Building Program* inbegriper hela verksamheten har gjort det svårt för oss att utesluta någon av dessa delar i vårt teoriurval. För att förstå företagets profilering mot externa intressenter var det nödvändigt för oss att utgå från dess interna kommunikationsstrategi, som i sin tur bygger på nedanstående resonemang.

Vår tolkning är att då ett företag skapas uppstår en kultur bland företagets anställda. Denna kultur vidareutvecklar företagets identitet bestående av gemensamma värderingar, normer och åsikter. Enligt vår uppfattning är företagets kultur den ursprungliga kärnan utifrån vilken företagets identitet expanderar. Utifrån denna grund, dvs. företagets kultur och identitet formas företagsmärket som tillsammans med de två förstnämnda faktorerna hjälper till att förstå vilka som är organisationens kärnvärden.

Efter att ha fått insikt i, och kartlagt företagets interna egenskaper gjorde vi ett urval av teorier vi ansåg vara relevanta för den externa kommunikationen av dessa egenskaper. Förmedlingen tar sig uttryck i företagets image och sprids via företagets marknadsföringsstrategi. För att förmedla företagets image är det av största vikt för företaget att identifiera vilka uppfattningar som finns om den bland interna och externa intressenter. Den viktigaste delen av företagets image är att skapa och underhålla ett enhetligt företagsmärke. Därför var det viktigt för oss att förstå hur företagsledningen kan gå tillväga för att uppnå dessa mål med hjälp av varumärkesmanagement. Då vårt fallföretag har ett klart definierat affärskoncept, där priset utgör den viktigaste faktorn, var det av stor betydelse för oss att identifiera företagets val av pris/kvalitetsstrategi samt att definiera företagets kundsegment.

2.2.7. Val av litteratur

■ Vald litteratur inom teoriområdena organisationsstruktur och implikationer på organisationen vid förvärv baseras på teorier formulerade av Mintzberg, Olins, Larsson och Kunde.

Mintzberg är en av de mest framstående teoretikerna inom organisationsområdet. Valet av Mintzberg grundar sig på att teorierna omfattar alla aspekter i en organisation för att sedan sortera in dem i organisationsstrukturkategorier. Detta är ytterst relevant för oss, då vi har för avsikt att förtydliga förändringen av strukturen i det förvärvade företaget. Vi ska göra detta genom att beskriva respektive företags organisationsstruktur och identifiera den nya organisationsstrukturen som uppstår när ett nytt affärskoncept implementeras i en redan existerande organisationsstruktur.

Olins är en frontfigur inom forskning kring företagets identitet och dess betydelse för organisationsstrukturen. Han är också en av de få författare vars teorier kopplar *Corporate Branding* till organisationsstrukturer och förvärv. Denna teorikoppling är av största vikt för oss då vi undersöker just detta fenomen och då vi i vår litteratursökning funnit att detta är ett föga exploaterat teoriområde.

Larsson, som är forskare vid Lunds Universitet, ägnar sig bland annat åt forskning kring vilka effekter förvärv och sammanslagningar har på företaget som helhet, dess prestanda och de anställda. Då vi studerar de implikationer som uppstår vid en förändringsprocess är det av stor vikt för oss att förstå personalens reaktioner vid förvärvet eftersom detta påverkar implementeringen av det nya konceptet. Larssons teorier hjälper oss att analysera dessa reaktioner och förändringseffekter.

Kunde är en framgångsrik profil inom reklambranschen, vilket ger honom god insikt i vad som gör ett företag framgångsrikt och vilken betydelse *Corporate Branding* har i denna process. Kunde tar upp *Corporate Brandings* roll vid förvärv och sammanslagningar och beskriver sin egen teori om uppbyggnaden av ett starkt företagsmärke. Eftersom Kunde har praktisk erfarenhet från området är han relevant för vår uppsats då han har ett unikt sätt att beskriva företagets väg till framgång. Vår avsikt med valet av Kundes teorier var även att bredda uppsatsens litterära omfattning genom att inspireras från annat håll än endast från teoretiska forskares perspektiv rörande *Corporate Branding*

■ Vald litteratur inom intern och extern *Corporate Branding* baseras på teorier av Ind, de Chernatony, Balmer & Greyser, Urde, Kotler, Knox & Bickerton och Maslow.

Ind har i sina teorier lyckats sammankoppla de interna aspekter som bygger upp ett företag, vilket gör hans teori om interna kommunikationsstrategi ytterst relevant för besvarandet av det interna perspektivet. Kommunikationen utgör själva kärnan vid en framgångsrik tillämpning av *Corporate Branding* processen och implementeringen av ett *Brand Building* Program.

En av de främsta forskarna inom *Corporate Branding* området är de Chernatony. Författaren ger uttömmande beskrivningar av de steg ett företag genomgår i en *Corporate Branding* process, något som har varit av stor betydelse för oss att förstå vid den interna implementeringen av Willys koncept. Dessutom har vi med hjälp av de Chernatonyms teorier kunnat identifiera betydelsen av kultur i en *Corporate Branding* process, samt kunnat tillämpa denna insikt i analysen av vårt fallföretag.

En av de främsta författarna inom *Corporate Branding* området är Balmer. Han har formulerat ett flertal kända och vedertagna teorier samt i samarbete med en annan författare inom området, Greyser, sammanfattat stora delar av publicerade teorier om *Corporate Branding*. Tyngdpunkten i hans verk kretsar kring att öka företags förståelse för sin företagsidentitet och hur de ska använda sig av denna för att nå företagets mål. Detta är viktigt också för vårt fallföretag, eftersom en ny identitet växer fram inom organisationen. Willys använder sin identitet för att skapa en bra grund för de anställda för att förmedlingen av konceptet, och därmed arbetet för att nå företagets mål, ska löpa smidigare.

En av de viktigaste aspekterna inom intern *Corporate Branding* är förståelsen av företagets kärnvärden. Vi anser att Urdes teorier kring denna förståelse är de mest relevanta för vår uppsats eftersom hans teorier bygger på ett fallföretag, Volvo, vilket gjort att han har kunnat sätta sig in i vilken betydelse kärnvärden har för en organisation och på vilket sätt de genomsyrar den. Fallstudien styrker hans teorier då den utförts i praktiken. Urdes teorier är ytterst relevanta för oss då en omformulering av företagets kärnvärden har genomförts i samband med förvärvet.

Den viktigaste delen i extern *Corporate Branding* utgörs av företagets varumärke och de sätt på vilket det förstärks och förmedlas till externa intressenter. Knox och Bickertons är relevanta för vår uppsats då författarna med grund i ett flertal fallstudier, sammanfattar hur företagsledningen kan gå tillväga vid varumärkesmanagement. Denna omfattar både den interna och den externa processen av företagsmärkets uppbyggnad, kommunikation och underhåll.

Philip Kotler är en av de ledande professorerna inom marknadsföring. Böcker och artiklar publicerade av Kotler är vida kända och tillämpas i stor utsträckning. I vår uppsats har vi använt oss av Kotlers teorier kring ett företags positionering vad gäller pris och kvalitet,

men även hur ett företag bör gå tillväga för att skapa ett attraktivt produkterbjudande. Detta är särskilt relevant för oss då en av vårt fallföretags huvudstrategier är en uttalad lågprisstrategi kombinerat med en likvärdig kvalitet i jämförelse med konkurrerande varumärken.

Maslows behovspyramid är tillämpningsbar på många olika områden. I vår uppsats har vi valt att tolka den ur Inds synvinkel, vilken syftar till att identifiera de anställdas behov på deras arbetsplats och hur företagsledningen kan tillfredsställa dessa behov. Inds teori är viktig för oss då det vid förvärv och implementering är betydelsefullt att det uppköpande företaget tar hänsyn till anställdas behov av exempelvis information och tillgodoser dessa, vilket också skett i vårt fallföretag.

2.3 Metoddiskussion

2.3.1. Personliga referensramar

Vi vill poängtera att vi är medvetna om att fullkomlig objektivitet är omöjlig att uppnå, men vi har i denna uppsats strävat mot saklighet och objektivitet.⁴³ Vi har relativt god kännedom om branschen sedan tidigare och är överlag positivt inställda till företagets koncept och produkter. Däremot hade vi ingen tidigare kunskap om fallföretagets arbete med *Corporate Branding*

Vår tidigare kunskap om branschen och fallföretaget ligger därför till grund för en del av våra tankegångar i denna uppsats. Vi har försökt utnyttja den tidigare kunskap vi haft om företaget för att vidare utforska området i syfte att fördjupa vår kännedom om företaget och dess *Corporate Branding* process.

2.3.2. Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma huruvida källan mäter det den utger sig för att mäta (validitet), om den är väsentlig för frågeställningen (relevans) och om den är tillförlitlig och fri från systematiska felvariationer (reliabilitet).⁴⁴ Under den kvalitativa delen av undersökningen har två sorters data använts, nämligen primärdata och sekundärdata. Då syftet med kvalitativa studier är att fördjupa förståelsen för de undersökta faktorerna, kommer inte den statistiska generaliseringen i fokus. Detta leder till att reliabilitet inte har samma centrala plats i kvalitativa undersökningar som i kvantitativa.⁴⁵ Validiteten är lättare att säkra i en kvalitativ undersökning pga. närheten till det studerade objektet.

Vad gäller insamling av primärdata har målet varit att använda en så bred bas som möjligt av respondenter. Intervjuer har gjorts med anställda på alla nivåer och en stor vidd i kundsammansättningen har uppnåtts vid enkätens genomförande. Detta i syfte att få en översiktlig bild av förändringseffekterna vid implementeringen av Willyskonceptet i den

⁴³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 1992

⁴⁴ Erikson, F & Wiederheim, P, ”Att utreda, forska och rapportera”, Liber Ekonomi, 2001

⁴⁵ Eneroth, B, ”Att mäta vackert, Grundbok i kvalitativ metod”, Natur och Kultur, 1984

existerande Matexbutiken. För att stärka validiteten i primärdatan granskades frågorna kritiskt före intervjuerna. De gällande kriterier för frågorna var:

- Är frågan nödvändig?
- Ger frågan tillräckligt med information?
- Kan och kommer respondenten att svara på frågan?
- Är frågorna lättförstådda?
- Finns det ledande ord eller underförstådda alternativ i frågan?

Vid intervjuer finns fallgropar som kan göra att undersökningen inte blir giltig som till exempel att respondenten blir för känslomässigt engagerad och skiljer sig ur den representerade populationen. Ur reliabilitetssynpunkt har faktorer som huruvida källan talar sanning eller vrider på verkligheten vägt tungt. Vi har frågat oss om källan har något intresse av att vinkla den givna informationen. För att vara så säkra som möjligt har ett flertal anställda på samma nivå intervjuats och kontakt med Axfoodkoncernen och med Willys ledning har tagits för att kunna jämföra och följa upp oklarheter. Under de personliga intervjuerna var samtliga gruppmedlemmar närvarande och antecknade på var sitt håll.

Vi spelade in intervjuerna på Minidisk efter att ha tillfrågat respondenterna om detta för att öka reliabiliteten. Vi är medvetna om att inspelning av intervjuer kan ha en hämmande effekt på intervjun, men vi ansåg ändå detta förfarande så pass viktigt för att inte förlora information. Vidare minskade stressmoment för oss i och med att vi inte behövde anteckna under hela intervjun utan istället vara delaktiga i intervjuandet. Direkt efter intervjuerna avsattes tid för noggrann genomgång och sammanställning av intervjuanteckningarna, detta för att undvika bedömningsfel.

Vid den kvantitativa delen av undersökningen, som genomfördes i form av en enkät har vi vid enkätens utformning haft i åtanke att formulera frågorna på ett sätt där respondenterna lätt kunde förstå intentionerna med frågorna samt att de kunde svara på dem med hjälp av uttömmande svarsalternativ utan att känna att enkäten var tidskrävande eller alltför personlig, allt i syfte att uppnå en hög reliabilitet. Med tanke på att undersökningen genomfördes vid en slumpmässigt utvald tidpunkt, finns det en risk för att urvalet av respondenter inte är helt representativt för Willys kundsammansättning.

Sekundärdatan har även granskats kritiskt. Första steget vid denna granskning låg i sällningsprocessen av litteraturen. För att undvika ett skevt materialunderlag har sökningen skett så systematiskt som möjligt. Teoriernas korrekthet är baserad på deras vedertagna acceptans. Då *Corporate Branding* ämnet är ett område inom marknadsföringsteorin som inte har blivit högaktuellt förrän på 1990-talet, finns det endast ett fåtal forskare som har etablerat sig som ledande inom området. Därför utgörs vårt val av forskare som Balmer, Ind, De Chernatony, Olins och Urde vars teorier ofta blir citerade inom ämnesområdet.

Trovärdigheten i de tidningsartiklar som använts kan också diskuteras, men då dessa i huvudsak hämtats från branschtidningen Supermarket, som är allmänt erkänd, anser vi informationen vara tillförlitlig. Vad gäller data från Internet är denna särskilt svår att ursprungsbedöma, varför extra uppmärksamhet lagts vid granskandet av denna information.

3. Teori

Kapitlet påbörjas med en presentation av olika organisationsstrukturer med utgångspunkt i Mintzbergs teorier, som påbyggs av Kunde. Därefter presenterar vi förändringar som sker i företag vid förvärv och sammanslagningar med hjälp av Olins, Kunde och Larsson. Vidare lyfter vi fram de viktigaste aspekterna inom det interna Brand Building programmet, kultur, identitet och kärnvärden, samt redogör för vilken funktion dessa har och hur denna kan förmedlas internt via Inds kommunikationsmodell. Avslutningsvis redogör vi för hur ett företag genom extern Corporate Branding når sin optimala position på marknaden genom att formulera ett attraktivt produkterbjudande, välja pris/kvalitetsstrategi samt projicera den önskade imagen utåt med hjälp av effektiv varumärkesmanagement.

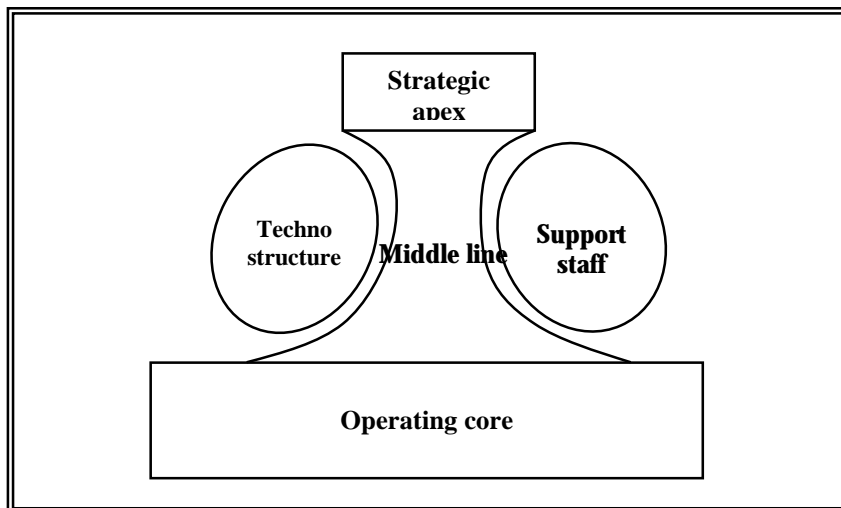
3.1 Organisationsstrukturer

Enligt Mintzberg är organisationsstrukturen den grund som bygger upp företaget. Alla organisationsstrukturer är unika men består av ett flertal likheter vilket gör det möjligt att beskriva dem utefter en sammanfattande modell. Organisationsstrukturen grundas genom de interna länkar som byggs upp mellan olika områden och avdelningar inom företaget. Strukturen formar alla interna relationer, den identitet och de personlighetsdrag som karakteriserar företaget. Den skapar också kretsloppet för den information och kommunikation som flödar genom verksamheten och förenar de interna relationer som existerar mellan de anställda.⁴⁶

För att förstå ändamålet med olika organisationsstrukturers design och utseende, deras betydelse och sätt att fungera, är det nödvändigt att granska och öka förståelsen för de olika delarna och deras funktioner i organisationen som helhet.

I nedanstående modell förtydligar Mintzberg bilden av hur olika avdelningar är uppbyggda samt ger en beskrivning av de anställdas position och yrkesuppgift inom varje avdelning.

⁴⁶ Mintzberg, H., "Structure in Fives, designing effective organizations". Prentice-Hall, Inc, 1983



Figur 4: The five basic parts of the organization⁴⁷

- 1) **Strategic apex** (Toppledning) sammanlänkas av den personal som har det övergripande ansvaret i organisationen. Det är inom denna del av organisationen som ledningen agerar. Ledningen ansvarar för att personalen i de övriga delarna av organisationen utför sina uppgifter. De stödjer och vägleder övriga ledare som ansvarar för de andra delarna i företaget.
- 2) **Operating core** (Golvpersonal): består av den grupp av anställda som står i direkt relation till produktionen av de varor eller tjänster som organisationen levererar. Det är exempelvis denna del av personalen som behandlar och bearbetar olika råvaror och transformerar dem från inputs till outputs.
- 3) **Middle line** (Mittlinjen): är den avdelning som förenar strategic apex med operating core. Den utgörs av mellanchefer vars position och ansvar varierar. De medlar mellan varandra, ledningen och resten av personalen i organisationen. Det är genom denna avdelning som huvuddelen av informationsflödet sker.
- 4) **Technostructure** (Projektavdelning): här finns den personal som planerar och skapar olika arbetsuppgifter i organisationen. Deras arbete omfattar exempelvis formulering av strategier med vars hjälp organisationen kan anpassa sig till förändringar den möter i omgivningen. Projektavdelningen designar och förändrar arbetsuppgifter samt planerar och utför personalutbildning.
- 5) **Support staff** (Funktionsavdelning): personalen inom denna enhet kan sägas fungera som ett stöd för hela organisationen eftersom deras yrkesuppgifter indirekt påverkar produktion och leverans. Ett exempel kan vara den personal som arbetar i företagets restaurang. De har ingen direkt relation med produkten eller tjänsten som företaget utvecklar men utgör ändå en betydelsefull del av organisationen.

Eftersom alla organisationsstrukturer är uppbyggda på olika sätt förenat med det faktum att de förändras och utvecklas med tiden, kommer de ovannämnda avdelningarnas storlek och betydelse att variera beroende på vilka företag eller branscher som är aktuella. Enligt Mintzberg är det av stor betydelse att organiseringen och sammanlänkningen av och mellan avdelningarna utförs på ett professionellt sätt så att verksamheten fungerar effektivt. För att

⁴⁷ Mintzberg, H., "Structure in Fives, designing effective organizations". Prentice-Hall, Inc, 1983

utforma en slagkraftig organisationsstruktur krävs en produktiv ledning som förstår betydelsen av uppbyggnaden av organisationen i relation till produktion, den bransch där organisationen är verksam samt på vilket sätt strukturen effektiviserar och främjar externa relationer. Ledningen måste se en total helhet i strukturen som omfattar kultur, identitet, värderingar, flexibilitet, konsumenters förväntningar och inte endast koncentrera sig på enstaka kortsiktiga lösningar.⁴⁸

Även Kunde framhäver ledningens betydelse för en effektiv organisationsstruktur. För att en organisationsstruktur ska vara effektiv måste hela tiden en kommunikation mellan verksamheten och omvärlden existera. Detta innebär att strukturen måste vara utformad på ett sätt där kommunikationen kan flöda snabbt både internt och externt. Den externa kommunikationen riktar sig till organisationens målgrupp. Genom att uppehålla ett effektivt kommunikationsflöde kan företaget uppmärksamma ändrade värderingar på marknaden vilka förmedlas till företaget och ökar möjligheterna att anpassa sig efter nya marknadsförändringar. Det är just anpassningsbarheten som gör organisationen effektiv.⁴⁹

Kunde poängterar att organisationsstrukturen måste vara uppbyggd på så sätt att informationen snabbt och effektivt når högsta ledningen. Om moderbolaget förlorar sitt inflytande vid utvidgning av verksamheten, vid förvärv eller sammanslagningar, kommer inte de icke-materiella och känslomässiga värdena att nå ut till kunden. Det är moderbolagets ledning som ska skapa strategier och bestämma marknadsåtgärder med vilka man når ut till konsumenten. Det är därför av stor betydelse att organisationen har en nära relation till marknaden. Ledarskapet i organisationen måste vara starkt och synligt. Ledaren för verksamheten ska inspirera all personal till att stärka sin tro på företaget och därigenom leda verksamheten i rätt riktning.⁵⁰

Mintzberg menar vidare att för att förstå hur en organisation fungerar och vad dess kultur och värderingar grundar sig på är det nödvändigt att kategorisera dess struktur dvs. förstå vilken slags struktur organisationen tillhör. Eftersom en organisation ständigt utvecklas och förändras, vilket är en nödvändighet för att bevara konkurrenskraften, kommer strukturen att se annorlunda ut med tiden. Den struktur som råder måste vara stark och enhetlig så att alla medarbetare kan förstå avsikten med deras arbetsuppgifter. Därutöver måste den vara flexibel och förändras i takt med omgivningens påtryckningar. Att nå flexibilitet kan sägas vara en utmaning för hela organisationen. Organisationsstrukturen bör vara planerad på så sätt att alla individer kan anpassa sig efter nya förhållanden.⁵¹

Vid förvärv kan organisationsstrukturen förändras hos det uppköpta företaget vilket medför en rad komplikationer för de involverade parterna. Välgenomtänkta implementeringsstrategier är en nödvändighet för att skapa en ny enhetlig organisationsstruktur. Mintzberg presenterar fem olika konfigurationer⁵² som genom sin design och struktur på olika sätt relateras till modellen ovan. Organisationsstrukturerna är uppbyggda på olika sätt beroende på vilken bransch företaget är verksam inom samt vilken produkt de tillverkar. De fem olika konfigurationerna är;

- **Simple Structure:** Enkel struktur: som grundar sig på direkt styrning från ledningen i *strategic apex*. Denna avdelning utgör huvuddelen av organisationen och det finns inga

⁴⁸ Mintzberg, H., "*Structure in Fives, designing effective organizations*". Prentice-Hall, Inc, 1983

⁴⁹ Kunde, J, "*Corporate Religion*", ISL förlag AB, 1997

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Mintzberg, H., "*Structure in Fives, designing effective organizations*". Prentice-Hall, Inc, 1983

⁵² Ibid

mellanchefer. Denna struktur är vanligast i små företag och förändras ofta då företaget expanderar och möter större marknader.

- **Machine Bureaucracy:** Maskinbyråkratisk struktur är en organisationsdesign som består av massproduktionstillverkning och därav produkttillverkning av standardiserad art. *Technostructure* utgör den viktigaste delen inom denna struktur.
- **Professional Bureaucracy:** Professionell byråkrati är en organisationsstruktur som grundar sig på individuella arbetsuppgifter där enskild individs kunskap utgör en del av produktionen. *Operating core* har störst betydelse för denna struktur.
- **Divisionalized form:** Divisionaliserad form bygger på en struktur där olika avdelningar har olika mål och produktionsformer. Framställningen av varor är standardiserad och *middle line* har störst betydelse för framställandet av produkten i organisationen som helhet då de verkande cheferna medlar och sammanlänkar alla avdelningar.
- **Adhocracy:** adhoc struktur är en organisationsform där all personal har stor kunskap inom området där företaget är verksamt. Organisationen tar oftast emot olika projekt och varje individ har olika roller och arbetsuppgifter inför varje uppgift. De anställda arbetar ofta i team som struktureras genom olika sätt att anpassa produktion och framställning. *Support staff* är av störst betydelse i denna struktur.

Vi har identifierat att två av organisationsstrukturerna, maskinbyråkrati och adhoc, är överensstämmande med Willys respektive Matex och kommer därför att presentera dessa två konfigurationer närmare. Avsikten är att ge läsaren en större förståelse för organisationsstrukturerna i Matex och Willys och på ett överskådligt sätt demonstrera skillnaderna dem emellan.

3.1.1. Maskinbyråkrati (Machine bureaucracy)

Denna struktur bygger på arbetsuppgifter av standardiserad karaktär. Strukturen är mycket hierarkiskt utformad där allt bestämmande utgår från ledningen. Det som främst karaktäriserar denna strukturform är att personalen har relativt enkla och monotona arbetsuppgifter som upprepas flera gånger per dag. Var och en av de anställda har sin yrkesuppgift och sitt ansvar och integrerar inte denna med övrig personals arbete. Exempel på företag som är uppbyggda genom denna struktur är bilföretag, post och flygbolag. För att produktionen ska fungera effektivt är arbetsrutiner uppbyggda genom olika regler och en klar definierad hierarki präglar företaget. Personalen inom *operating core* utför arbetsuppgifter som är rutinbaserade och individuella.

Därför behövs många anställda inom avdelningen *technostructure*. Dessa designar och ser till att olika standardiserade system inom organisationen bibehålls vilket också ger de ansvariga inom *technostructure* viss indirekt makt och bestämmande. Organisationen är därför horisontellt decentraliserad. Det råder stor hierarki inom *middle line* där de olika cheferna ansvarar över personalen i *operating core*. Hierarkin inom *middle line* är ofta strukturerad på ett funktionellt sätt där makten fokuseras mot toppen av företaget. Maskinbyråkrati är därför av centraliserad struktur.

Maskinbyråkratier existerar inom stabiliserade områden där förändringar inte är vanliga och dessa organisationer växer sig ofta mycket stora. För att de rådande cheferna ska behålla sin centraliserade kontroll måste de strategier som råder inom organisationen vara enkla.⁵³

⁵³ Mintzberg, H., "Structure in Fives, designing effective organizations". Prentice-Hall, Inc, 1983

3.1.2. Adhoc

Denna organisationsstruktur är av innovativ, nyskapande karaktär. Den skiljer sig från ovan nämnda strukturen på ett flertal olika sätt eftersom produktionen inte består av standardiserade program där var och en av de anställda har sin yrkesuppgift och genom att strukturen inte är lika tydligt hierarkiskt uppbyggd. Sammansättningen av strukturen består istället av olika välutbildade, professionella team och produktionen avser att genom flexibelt och planerat samarbete uppfylla olika uppdrag.

I denna konfiguration flödar information och beslutsprocesser snabbt och effektivt genom hela organisationen vilket ökar dess flexibilitet och möjlighet att snabbt anpassa sig till nya förhållanden. Informationen når härigenom sin tilltänkta mottagare. En annan unik egenskap för denna struktur är den ständiga interna omorganisationen. Förändringen beror på att alla uppdrag som flödar in i organisationen är av olika karaktär och bidrar därför till att olika team och avdelningar får större betydelse i olika sammanhang och vid genomförande av projekt.

Externt möter adhoc en tämligen okomplicerad miljö vilket är nödvändigt eftersom snabb förståelse av den marknad företaget riktar sig till är ett måste för att bevara flexibiliteten. De ledande i denna struktur ger inte ut order utan deras uppgift består istället av att koordinera alla team på ett effektivt sätt samt att kommunicera regelbundet och se till att den uppgift som ska lösas har uppfattats. Makten är därför spridd över hela organisationen och beslutsfattande utförs av olika ledare och vanlig personal på alla nivåer. Ledarnas kunskap skiljer sig inte mycket från övriga medlemmars utan alla har mer eller mindre samma vetenskap. Sammanfattningsvis menar Mintzberg att organisationsstrukturen består av en stor samling av ledare och experter som arbetar tillsammans och där relationerna dem emellan ständigt skiftar beroende på uppdrag och projekt.

3.2 Corporate Branding vid förvärv

Förvärv och sammanslagningar är allt oftare förekommande, kraftfulla och riskfyllda företagshändelser. Larsson poängterar att framgången vid integrationen av två förut åtskilda företag är beroende av stödet av människorna som arbetar inom dessa organisationer. De tre faktorerna som är avgörande för framgången eller misslyckandet av ett förvärv eller en sammanslagning är strategiska, organisatoriska eller mänskliga. Företagen bör ha i åtanke att synergier vid förvärv och sammanslagningar oftast inkluderar abstrakta komponenter, som till exempel kunskap och erfaren personal, något som borde signalera för företagsledningen att effekterna av förvärv och sammanslagningar bör ses ur ett individuellt perspektiv och inte endast ur företagsperspektiv.⁵⁴

Enligt Kunde utformas en stark och enhetlig organisationsstruktur genom en ansvarsfull och målinriktad ledning som ger tydliga och klara direktiv för hur verksamheten ska fungera. När organisationen utvidgas i samband med förvärv och uppköp är det av stor betydelse att allt ansvar centraliseras hos de styrande eftersom denna grupp skapar förutsättningar för gemensamma värderingar och ett likriktat beteende hos personal. Då den effektiva ledningen utvecklar klara strategier som på ett enkelt och effektivt sätt kan implementeras i både existerande och nya områden i organisationen, växer personalens förståelse för produktens attribut. Förtroendet och relationen till ledningen ökar och det är

⁵⁴ Larsson, R. et al. ”*Career dis-integration and re-integration in mergers and acquisitions: Managing Competence and motivational intangibles*”, European Management Journal vol. 19, no. 6, December 2001

just förtroendet och tron som verkställer en enhetlig förmedling av varumärket utåt. Personalen vet vad som förväntas av dem och hur de ska göra för att nå fram till de utsatta mål organisationen strävar efter att uppnå. Kunde menar att det är personalens starka tro på ledarskapet och organisationen i helhet som påverkar kunder och därmed gör verksamheten och produkten attraktiva utåt. Det ultimata målet är att få konsumenterna att se varumärket som en del av deras livsstil och något som uttrycker deras personlighet. En sådan tro skapar långsiktig lojalitet vilket försäkrar företagets överlevnad.⁵⁵

I det ovan presenterade resonemanget ger Kunde förslag på hur företagsledningen kan gå tillväga för att undvika negativa konsekvenser och istället skapa en god cirkel för företagets tillväxt vid förvärv och sammanslagningar genom att motivera de anställda.⁵⁶ Även Larsson påpekar att förvärv och sammanslagningar är oftast presenterade som vinstgynnande och inte förlustskapande strategier. Många av vinsterna uppnås inom områden som teknologi, anläggningstillgångar och konsumentbredd. Larsson menar dock att det även finns förluster som man inte kan se med blotta ögat och dessa framkommer ur det individuella perspektivet i form av ändrade karriärvillkor. Utvärderingar av resultaten efter förvärv och sammanslagningar påvisar förluster i erfarenhet/minne, motivation, engagemang och kompetens.⁵⁷

Ovan nämner Larsson några av de skäl till varför de anställda kan motarbeta integration och implementering av ett förvärv eller en sammanslagning, men motstånd kan visa sig på olika nivåer, exempelvis genom kulturella krockar på den kollektiva nivån, kommunikationsbarriärer och negativa rykten på den interpersonella nivån samt genom negativa implikationer på psykologiska och karriärförknippade faktorer på den individuella nivån.⁵⁸

Oftast visar de anställda motvilja till integration för att företagsledningen misslyckats med att ta hänsyn till kulturaspekten. Då två olika kulturer och varumärken ska försöka sammanfogas uppstår det ofrånkomligt problem. I de fall då två konkurrenter med tydligt formulerade och inarbetade kulturer länkas samman, kan de anställda i respektive kultur uppfatta varandra som fiender eller åtminstone som två motpoler vad gäller värderingar och attityder.⁵⁹

En annan författare som belyser problematiken kring företag med en önskan att växa med hjälp av förvärv, är Olins. Han menar att företags tillväxtönskan kan vara både värdefull och viktig, men såvida den inte hanteras med försiktighet kan den vara kraftigt självdestruktiv för organisationen. Organisationer vars drivkraft är tillväxt köper ofta upp mindre aktörer inom samma bransch i rask takt för att snabbt bli ledande på marknaden. I sådana situationer finns det en uppenbar risk för att de uppköpta företagen är konkurrenter, kanske sedan långt tillbaka i tiden, och därmed kanske fiender. Detta kan skapa en fientlig stämning inom företaget och en ovilja från de uppköpta företagen sida att anpassa sig till varandra. Olika företag, alla med sin egen unika identitet, bakgrund och historia sammanföses inom en och samma organisation. I förlängningen blir detta ohållbart för moderföretaget. Det förvärvande företaget blir slutligen en ohanterbar koloss, ofta med inbördes konkurrens. För att göra organisationen mer lätthanterlig måste den agera för att ena sina identiteter och

⁵⁵ Kunde, J, ”*Corporate Religion*”, ISL förlag AB, 1997

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Larsson, R. et al. ”*Career dis-integration and re-integration in mergers and acquisitions: Managing Competence and motivational intangibles*”, *European Management Journal* vol. 19, no. 6, December 2001

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Ind, N. ”*Living the brand*”, Creative Print and Design, Wales, 2001

varumärken framförallt genom *Corporate Branding*. När organisationen bestämt sig för att finna en enad identitet uppstår frågor som måste besvaras för det fortsatta arbetet⁶⁰;

- Ska organisationen vara centraliserad eller decentraliserad?
- Ska moderorganisationen kontrollera eller bli kontrollerad av sina operationella enheter?

Olins förklarar vidare att när själva kärnan i en organisation inte känner sin roll, kan den heller inte förmedlas utåt till de mindre enheterna. Således måste organisationen verka för att återupptäcka sin identitet. För att ena sin organisation måste den finna en gemensam nämnare som genomsyrar hela organisationen. Det kan exempelvis vara deras kärnvärden, ett beteende, en arbetsrutin, ett utförande eller en standard som alla inom organisationen kan förstå och som därmed kan appliceras genomgående i hela organisationen.

Olins påpekar att arbetet med företagets identitet alltid måste komma inifrån, det vill säga att arbetsprocessen börjar med det interna. Detta eftersom ett företag inte vinner någonting på att endast förändra sitt yttre, exempelvis namn, logotyp eller färger om inte detta betyder och kännetecknar något positivt och något som alla inom företaget kan relatera till. Ett företag som endast lägger ner resurser på att ta fram och marknadsföra sig under en ny logotyp, visar inte bara att det har felprioriterat utan också att det inte är känsligt för den betydelse omvärlden fäster vid ett företags identitet. Ofta visas emellertid förändringar genom att företaget ändrar i den visuella delen, den som syns utåt. Det korrekta sättet är dock att förmedla organisationsförändringar både internt och externt.⁶¹

Ett stort problem idag är att organisationer ofta fortsätter sin verksamhet på samma sätt och exempelvis låter förvärvade företag styra sig själva. När delar av organisationen bygger upp individuella verksamheter kommer olika budskap att förmedlas till både anställda och kunder. Detta skadar den enhetliga bild som organisationen önskar ge omgivningen.⁶²

Enligt Kunde är förvärv och sammanslagningar de sätt som är mest effektiva för att skapa tillväxt. Vid sammanslagningar och förvärv är det av stor betydelse att regelbunden kommunikation av varumärkets värden förmedlas både interna och externt. Varumärket möter en ny marknad och måste därför positioneras på nya områden. Nya strategier läggs fram för att stärka nya och gamla märken utåt. Strategierna är flera och kan ha olika mål.⁶³

Många företag som utvidgar sin verksamhet genom förvärv får en utökad mängd varumärken att handskas med. Eftersom målet idag är att nå en så stark varumärkesposition som möjligt på marknaden är det allt vanligare att företag skär ner på antalet märken och istället satsar på att förstärka positionen för ett mindre antal på marknaden. Vid förvärv är detta oftast en utväg då den nya organisationen har som mål att skapa en enhetlig bild av både gamla och nya märken internt och externt. Ett stort antal varumärken försvårar möjligheten för både personal och kunder att ta till sig dess värden och därmed också att skapa en önskvärd attityd till dem. Företag som verkar i livsmedelsbranschen och som genom förvärv tillhandahåller fler varumärken ökar även risken för intern konkurrens. Detta kan vara positivt på ett flertal olika sätt då man riktar sig till olika segment. Dock ökar intern varumärkeskonkurrens risk för en försvagad position på marknaden där externa konkurrenter kan slå sig fram. Detta är också en anledning till att sammanlänka flera

⁶⁰ Olins, W., ”*Corporate Identity: the myth and the reality*”, ur Balmer & Greyser, *Revealing the Corporation*, Routledge, 2003

⁶¹ Ibid

⁶² Kunde, J, ”*Corporate Religion*”, ISL förlag AB, 1997

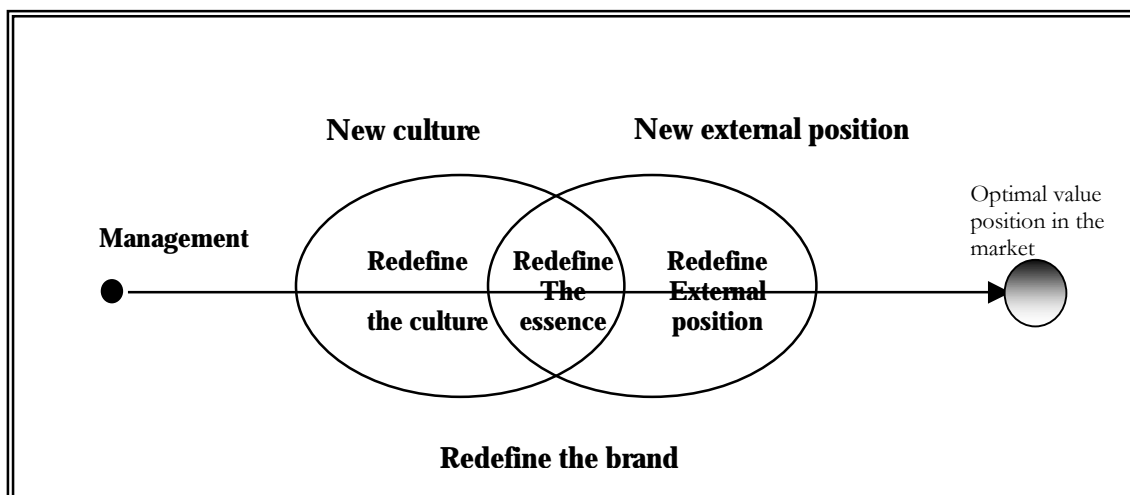
⁶³ Ibid

produkter under samma varumärke, något som medför ett snabbare sätt att nå ut till konsumenterna, att förkorta leveranstiden samt minska marknadsföringskostnader som investeras för att påverka och förändra kundernas syn och värderingar. En annan faktor som skär ner på kostnaderna är minskad plats som produkterna nu tar på hyllan. De resurser och pengar som frigörs i och med denna förändring kan investeras i att förstärka organisationens konkurrenskraft.

Förvärv är ofta mycket komplicerade och alla förändringar som det förvärvade företaget måste genomgå kräver mycket tid och resurser. Det är av stor betydelse att ledningen inte enbart koncentrerar sig på att endast uppnå mål av enskilda delar av förvärvet utan att de kan se en total helhetsbild och hur deras insatser påverkar denna.

Ett förvärv innebär, som tidigare nämnt, att två nya kulturer möts, vilket framkallar olika reaktioner hos personal, förändringar i arbetsuppgifter, arbetslokaler och kontor etc. Alla dessa förändringar för med sig många olika känslor hos de anställda och det tar tid innan alla kan anpassa sig till rådande förhållanden. Tydliga budskap rörande både ny kultur och nya varumärkens roll måste förmedlas till personalen då dessa påverkar den bild och attityd som sedan skapas hos konsumenter. Budskapet måste vara klart annars söker sig de nya kunderna som tillkommit genom förvärvet till konkurrenter. Kunde presenterar kulturmötena i nedanstående modell.⁶⁴

⁶⁴ Kunde, J, *Unique now or never, The brand is the Company Driver in the New Value Economy*, Prentice Hall 2002



*Figur 5: A total articulation of the new merged corporation.*⁶⁵

Modellen åskådliggör Kundes resonemang om hur företagsledningen genom effektiv styrning och hantering av resultat av de båda kulturerna ska kunna nå sin optimala marknadsposition. Samtidigt för han fram att ett förvärv innebär en omformulering av företagets kultur, externa position och dess kärnvärden.

3.2.1. Maslows behovspyramid – De anställdas behov

För att företagsledningen ska kunna identifiera vilket kommunikationssätt som lämpar sig bäst för en aktuell grupp av anställda inom organisationen, är det viktigt att förstå vilka behov som driver dessa mottagare på deras arbetsplats.

Maslows behovspyramid är uppdelad så att de högre behoven inte kan uppfyllas förrän de lägre behoven är tillfredsställda. När människan uppfyllt ett behov och känner sig trygg på den behovsnivån börjar hon mer eller mindre automatiskt sträva efter nästa nivå.⁶⁶

Längst ner i pyramiden finns våra basbehov - de fysiska. En människa måste äta, sova och dricka för att överleva. Nästa nivå är trygghetsbehovet. Detta behov täcker in sådant som materiell trygghet. Följande steg, gemenskaps- och tillgivenhetsbehov, handlar om människans behov av vänskap och sociala relationer. De två nästföljande stegen; behov av uppskattning och behov av självförverkligande, handlar om hur individen längtar efter att bli bekräftad och uppskattad samt att nå framgång och hur individen söker efter berikande upplevelser.⁶⁷

⁶⁵ Kunde, J, "Unique now or never, The brand is the Company Driver in the New Value Economy," Prentice Hall 2002

⁶⁶ Wahlström, B, "Guide till upplevelsesamhället", SNS förl., 2002

⁶⁷ Hoyer/MacInnis, "Consumer Behaviour", Houghton Mifflin Company, 2001



*Figur 6: Maslows Behovspyramid*⁶⁸

Ind menar att Maslows behovspyramid representerar en metafor för varför individer på sin arbetsplats behöver känna att de uppfyller ett syfte och upplever olika värden. Behovspyramiden visar att människor inte endast söker efter att tillfredsställa de grundläggande behoven i sitt liv, kroppsliga behov och trygghetsbehov, utan även strävar efter att uppfylla högre spirituella behov. Ett av dessa är behovet av självförverkligande som strävas efter även på arbetsplatsen, där den vuxna individen tillbringar avsevärd tid. Det är företagsledningens roll att skapa en kreativ arbetsmiljö där de anställda på alla nivåer uppmuntras till att framföra sina åsikter utan hämningar. För att sådant tankesätt ska kunna implementeras i organisationen på ett framgångsrikt sätt måste det vara en genuin önskan från företagsledningens sida att involvera de anställda och inte bara en marknadsföringstaktik genom vilken kompetent arbetskraft ska attraheras till företaget. Att uppfylla behovet av självförverkligande måste vara en del av ett system som ingår i företagets långsiktiga strategi. Från företagsledningens sida kan detta skapa en motvilja eftersom de måste sätta tilltro till de anställda och inse att en fokuserad arbetskraft kollektivt sett besitter större kunskap, intellektuell kapacitet och bättre idéer än vad företagsledningen har. En annan nödvändighet som arbetsplatsen kan uppfylla är människans gemenskaps- och uppskattningsbehov. Många människor går till arbetet, inte endast för att det ger mening åt ens existens, utan även för att de sociala kontakterna vi skapar på arbetsplatsen ger balans åt det mer arbetskrävande uppgifterna i livet. Uppskattningen vi får från våra arbetskollaborer är precis lika viktig för vårt välmående som den vi får officiellt från våra chefer som belöning för väl utförda uppgifter. Företagsledarna innehar en viktig roll då det är de som ska få den anställde att känna sig som en viktig del av organisationen genom att värdesätta den enskildes idéer och personlighet.⁶⁹

⁶⁸ Hoyer/MacInnis, ”*Consumer Behaviour*”, Houghton Mifflin Company 2001

⁶⁹ Ind, N. ”*Living the brand*”, Creative Print and Design, Wales, 2001

3.3 Intern Corporate Branding

Företagets identitet utgör en grundläggande komponent i det interna *Brand Building* programmet, men ett flertal teoretiker inom ämnesområdet väljer att använda begreppet synonymt med det korporativa varumärket. Därför väljer vi att inledningsvis i den interna delen av teorin ge en bakgrund till det korporativa varumärket samt att påvisa de skillnader som ändå existerar mellan företagets identitet och det korporativa varumärket.

3.3.1. Corporate Brand - Korporativt varumärke

Betydelsen och värdet av ett *Corporate Brand* har diskuterats under en avsevärd tidsperiod, men det var först i början på 1990-talet som konsulter inom området explicit började uttrycka den sanna betydelsen av ett *Corporate Brand* och analysera denna. Det mest essentiella inom marknadsföring var företagets märke, *Company Brand*, och det var företagets VD som skulle ansvara för uppbyggnaden av märket. Begreppet *Corporate Brand* hette först *Company Brand* och det var inte förrän beteckningen byttes ut till det mer strategiskt klingande *Corporate* som begreppet fick sitt genombrott.⁷⁰

Balmer förklarar att ett *Corporate Brand* inom det så kallade *resursbaserade synsättet* i ekonomisk teori kan ses som en värdefull och hållbar konkurrensfördel. Det resursbaserade synsättet handlar om att identifiera resurser i företaget som är unika för endast det företaget och som är varaktiga över tiden. Resurserna kan delas in i tre olika grupper; *Tangible Resources*, exempelvis finansiella resurser, *Intangible Resources*, exempelvis varumärken, och *Human Resources*, det vill säga de anställda och den kunskap de besitter.⁷¹ Ett välskött *Corporate Brand*, som tydligt kommuniceras i företaget, är en konkurrensfördelaktig resurs om den uppfyller alla specifika kriterier för en sådan; att vara unik och ha ett bestående värde, inte kunna kopieras eller ersättas av ett substitut.

3.3.2. Företagets identitet

*“An organisation’s identity is a summation of those tangible and intangible elements that make any corporate entity distinct. It is shaped by the actions of corporate founders and leaders, by tradition and the environment. At its core is the mix of employee’s values, which are expressed in terms of their affinities to corporate, professional, national, and other identities. It is multidisciplinary in scope and is a melding of strategy, structure, communication, and culture. It is manifested through multifarious communications channels encapsulating product and organisational performance, employee communication and behaviour, controlled communication and stakeholders and network discourse.”*⁷²

Balmer skiljer på begreppen företagets identitet och *Corporate Brand*, trots att han säger att det finns många likheter mellan dem och trots att ett antal teoretiker inom området använder dem som synonymer. *Corporate Brand* skapas enligt Balmer genom *företagets identitet*. *Corporate Brand* är inte alltid befogat, det är tämligen konstant över tiden, ej applicerbart i alla

⁷⁰ Balmer, J.M T, Greyser, S. A. ”*Revealing the Corporation*”, Routledge, 2003

⁷¹ Bruzelius, L.& Skärvad, P-H, ”*Integrerad organisationslära*”, Studentlitteratur, 1995

⁷² Balmer, J.M. T, *Corporate identity, Corporate Branding and corporate marketing* “*Seeing through the fog*”, European Journal of Marketing, vol 35 (3/4), 2001, FEK 532 kurskompendium

organisationer och riktar sig främst externt mot konsumenter. *Företagets identitet* däremot är i ständig förändring, applicerbar på alla organisationer, den existerar alltid och är därmed nödvändig för organisationen. *Corporate Identity* riktar sig därtill både mot interna och externa intressenter. De främsta drivkrafterna för *Corporate Identity* är; strategin inom företaget, kulturen i företaget och företagens vision. Dessutom kan *företagets identitet* påverkas genom elementen; struktur, kommunikation, prestationer och perception.⁷³

3.3.3. Synlig och osynlig identitet

Olins definierar två kritiska faktorer för att analysera och förstå identitet och vad den ursprungligen frambringats av. Det är framförallt de *synliga* och *osynliga* delarna av organisationen som åskådliggör identiteten.

Den *synliga* identiteten reflekterar hela verksamheten både internt och externt. Den består av de produkter organisationen producerar och den service som används vid leverans av produkten till kunden. Det är också den miljö och omgivning som karaktäriserar organisationen såsom inredning, färger och symboler. Byggnader, reklam, instruktionsmaterial och kataloger är ytterligare exempel på synlig identitet.⁷⁴

Den *osynliga identiteten* består av de anställdas beteende vilket präglar verksamheten både internt och utåt mot kunden. Beteendet ligger till grund för det sätt på vilket organisationen agerar, kommunicerar sitt budskap och informerar. Personalen är av stor betydelse vid framställandet av en stark identitet. Stor samhörighet är nödvändigt för att identiteten ska bibehållas och det måste finnas ett tydligt förhållande mellan produkter, beteende och handling.⁷⁵

Olins definierar *Corporate Identity* genom organisationens beteende och handlingar, uttrycksätt, produktion och försäljning. Den förtydligar både tanken och avsikten med dess existens. Faktorer som karaktäriserar organisationens identitet är den interna uppbyggnaden och den struktur som utgör grunden för all aktivitet. Precis som Balmer påpekar även Olins att identiteten utvecklas genom kultur, traditioner, normer och riter. Dessa är unika för varje företag och skapar tillhörighetskänsla och sammanhållning hos de anställda. Alla individers handlingar påverkar resultatet vid frambringandet av en *Corporate Identity*. Det är därför av stor betydelse att företagsledarna söker effektiva sätt att implementera den strategi där avsikter och mål ingår. Målet att skapa en stark identitet kräver att de ansvariga ständigt återknyter till de ursprungliga värderingarna hos identiteten.

3.3.4. The AC²ID-test

Balmer presenterar i ”*Revealing the Corporation*”⁷⁶ en modell för att beskriva hur företagets identitet kan grupperas i olika identitetsgrupper: *Actual, Communicated, Conceived, Ideal* och *Desired*. Detta verktyg är av stor betydelse då det hjälper företaget att identifiera och analysera viktiga element för att bättre kommunicera och ena sin identitet.

⁷³ Balmer, J.M.T, “*Corporate Brands: what are they, what of them?*” European Journal of Marketing, No 7/8, 2003

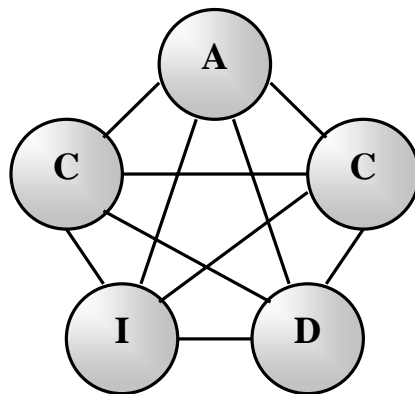
⁷⁴ Olins, W. “*Corporate Identity*”, Thames and Hudson, 1991

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Balmer, J.M. T. & Greyser, S. A. ”*Revealing the Corporation?*”, Routledge, 2003

Den faktiska identiteten (*Actual Identity*) består av organisationens nuvarande kännetecken och formas av flera olika faktorer, såsom företagets struktur, ägare, antal marknader som företaget verkar på, utbud och kvalitet av produkter. Dessutom innefattar faktisk identitet också de värderingar som existerar hos företagsledningen och de anställda. Kommunikerad identitet (*Communicated Identity*) har två sidor – en som går ut på att kontrollera av organisationen och inkluderar reklam, sponsring och PR. Den andra sidan är utom räckhåll för företagets kontroll och omfattar media, kommentarer från media och *word-of-mouth*. Uppfattad identitet (*Conceived Identity*) består av intressenters bild av företaget relaterat till image, rykte och *Corporate Branding*. Det är viktigt att identifiera den bild olika intressentgrupper har av företaget och fastställa den grupp vars uppfattning är mest betydelsefull för organisationen. Ideal identitet (*Ideal Identity*) är den optimala marknadsposition som företaget vill uppnå inom en given tidsram.

Vanligtvis identifierar företagets strategiska planerare vilken som är dess optimala position utifrån kunskap om kapacitet och förutsättningar i en generell kontext gällande den bransch företaget befinner sig i och existerande konkurrens. Företagets ideala identitet skiftar i stor omfattning på grund av externa faktorer. Önskad identitet (*Desired Identity*) är den företagsidentitet som företagsledarna eftertraktar, dvs. deras vision om organisationen. Ofta förväxlas önskad identitet med ideal identitet, trots att dessa kommer från olika källor och baseras på olika grunder. Ideal identitet baseras på research från anställda i företaget, medan önskad identitet baseras på företagsledningens egna, egoistiska mål.⁷⁷



Figur 7: The five identities of the AC²ID test⁷⁸

3.3.5. Företagets kultur

De Chernatony presenterar i boken ”*From Brand Vision to Brand Evaluation*”⁷⁹ hur ett varumärke kan byggas upp och förstärkas på ett flertal olika sätt. En grundläggande metod är att lära känna och förstå den kultur som företaget utvecklats genom. Denna förståelse skapar möjligheter för organisationen att bli mer konkurrenskraftig och ökar därmed chanserna att utveckla ett varumärke associerat med de positiva egenskaper organisationen har.

⁷⁷ Balmer, J.M. T. & Greyser, S. A. ”*Revealing the Corporation*”, Routledge, 2003

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ De Chernatony, L., ”*From Brand Vision to Brand Evaluation*”, Butterworth Heinemann, 2001

Corporate Culture förändras exempelvis genom förvärv, etablering på nya marknader eller produktutvidgning - ny produkt till ny marknad, samma produkt till ny marknad eller ny produkt till samma marknad. När en organisation expanderar på nya marknader kan kulturen försvagas och ombildas i olika enheter i företaget. En splittrad kultur skapar problem både internt och externt, vilket medför att de anställda saknar en känsla av samhörighet och gemenskap. Det leder till att budskap som ledning och ansvariga vill kommunicera i organisationen tolkas på olika sätt eftersom värderingar och normer skiljer sig mellan avdelningarna.

För att utveckla ett starkt *Corporate Brand* måste företaget ha en klar vision. Vid formuleringen av företagets vision är det nödvändigt att tydliggöra de värderingar som kan relateras till märket, eftersom de utgör en viktig del av organisationskulturen. En god kännedom om *Corporate Culture* underlättar förståelsen av värderingarna och hur dessa kan sammanlänkas med *Corporate Brand*. Kulturkännedom ökar även möjligheten för organisationen att differentiera sig på ett sätt som uppskattas av kunder och därmed skapar konkurrensfördelar.

Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet kultur för att underlätta förståelsen av *Corporate Cultures* roll i företaget. Två olika paradigmer har lagt grunden för ett gemensamt sätt att tolka kultur och dess betydelse för organisationen. Ett av dessa kallas *integrationsparadigmet*. Denna skola ser på kultur som en oberoende variabel som existerar inom organisationen.

"The first group of writers who have dominated culture research conceptualised it as something an organization 'has', and are referred to as those in the integration paradigm."⁸⁰

Kulturen är något som organisationen *har*. Den står för en homogen tro från en förenad samling av de personer som finns i företaget. Den homogena tron baseras på en gemensam värdering hos de anställda. I en sådan organisation utvecklas inte kulturen från olika värderingar. Företagsledarna måste skapa strategier vilka på ett enkelt och grundläggande sätt förklarar för de anställda hur de ska ta till sig denna kultur.⁸¹

Differentieringsparadigmet definierar kultur som roten i organisationen. Kulturen har skapats genom kunskap, delade normer och regler, symboler, förståelse och mening samt genom sociala interaktioner mellan anställda.

"...the differentiation paradigm perspective sees culture as something a group of people 'are'."

Detta paradigm ser således på kultur som något organisationen *är*. Den förändras och utvecklas genom att nya individer rekryteras vilka bidrar med nya värderingar som integreras med de redan existerande. Denna kultur ger upphov till så kallade subkulturer. En subkultur uppkommer när delar av de anställda med liknande värderingar bildar grupper i organisationen. Dessa gruppers värderingar kan till viss del skilja sig från företagets kärnvärderingar. Hur dessa värderingar kopplas till existerande kultur varierar. Företagsledarna måste förstå hur dessa subkulturer har uppstått samt studera de värderingar

⁸⁰ De Chernatony, L., "*From Brand Vision to Brand Evaluation*", Butterworth Heinemann, 2001

⁸¹ Ibid

som existerar där. Om dessa skiljer sig på ett omfattande sätt från kulturen måste åtgärder vidtas.⁸²

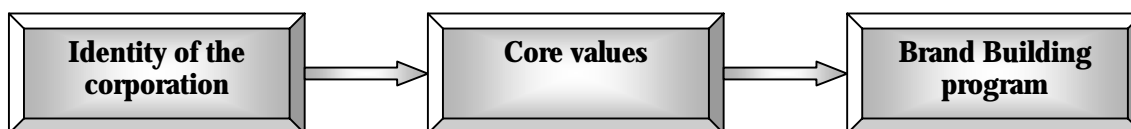
3.3.6. *Brand Building* Program

Mats Urde menar att grunden till ett starkt varumärke ligger i förståelsen och kartläggningen av organisationens kärnvärden (*Core Values*). Collins och Porras definierar kärnvärden som:

"...the organisation's essential and enduring tenets – a small set of timeless guiding principles that require no external justification; they have intrinsic value and importance to those inside the organization."⁸³

Denna förståelse leder till en ökad struktur i *Corporate Branding* processen. Det specifika med Urdes sfärmodell är att den identifierar en länk mellan identiteter och värden på tre olika nivåer, vilket gör att hela organisationen involveras i ett *Brand Building Program*.

Mats Urde förklarar att *Brand Building Program* inom ett företag baseras på organisationens *Core Values* och används främst för att beskriva relationen mellan ett företag och dess varumärke. Syftet som *Core Values* har i denna process är att länka samman företagets mål, vision och värden. Dessutom påverkar de utformningen av ett varumärke, produktattribut, varumärkets positionering och företagets kommunikationsstrategi. Kort sagt, utgör *Corporate Brand* och dess *Core Values* ramen inom vilken ett företags strategi och affärsverksamhet utvecklas.⁸⁴



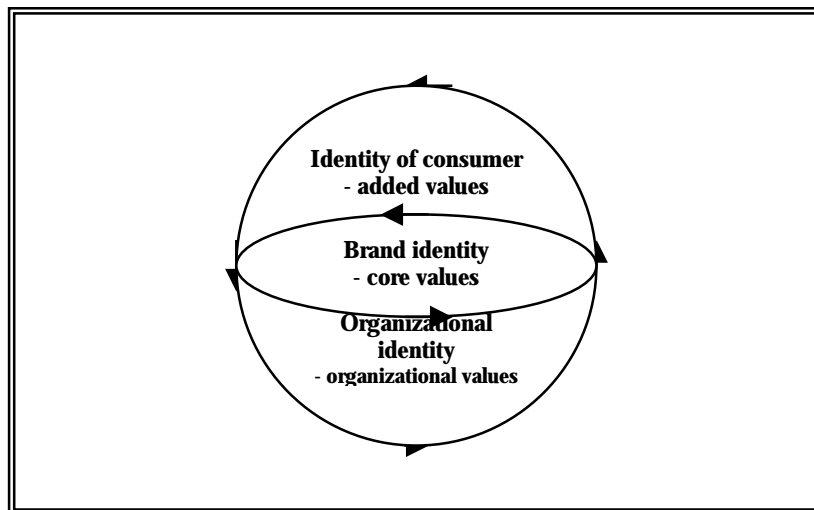
Figur 8: Core Values roll i Brand Building Program, baserad på Mats Urdes teori.

Klart definierade *Core Values* utgör basen för trovärdighet, kontinuitet och konsistens i en värdeskapande process. I många företag är *Core Values* dåligt definierade vilket leder till att det inte finns en struktur som länkar samman olika processer vars syfte är att skydda, bygga upp och utveckla ett *Corporate Brand*.

⁸² De Chernatony, L., *“From Brand Vision to Brand Evaluation”*, Butterworth Heinemann, 2001

⁸³ Urde, Mats, *“Core-value-based corporate brand building”*, European Journal of Marketing, No.7/8, 2003

⁸⁴ Louro, M.J. & Cunha, V.P., *“Brand management paradigms”*, Journal of Marketing Management, Vol. 17, 2001



Figur 9: Interaktionen mellan värde och identitet på tre nivåer (Urde)

Den värdeskapande processen i ett företag kan illustreras med följande modell, framtagen av Urde. Urde menar att organisationens värden i princip svarar på frågorna vad organisation står för och vad det är som gör organisationen till det den är. Dessa interna värden utgör en viktig utgångspunkt för kärnvärden, vilka i sin tur sammanfattar ett varumärkes identitet. För att nå sin fulla genomslagskraft, måste kärnvärdena vara inbyggda i produkten, uttryckas i beteendet och återspeglar kommunikationen i företaget.

De fördelar som kunden associerar med ett varumärke i utbytesprocessen är utökade värden dvs. de fördelar som - i kundens ögon – utgör skillnaden mellan en vara och ett varumärke. Ett utökat värde kan vara funktionellt, emotionellt och/eller symboliskt. Dessutom utgör utökade värden en viktig länk mellan företagets interna och externa *Brand Building* processer, då de är relaterade till kärnvärden och organisationens värden.

3.3.7. Praktiskt tillvägagångssätt vid Brand Building Program

I boken ”*The Corporate Brand*”⁸⁵ presenterar Nicholas Ind en välutarbetad modell för hur ett företag kan gå tillväga för att implementera ett *Brand Building Program*. Styrkan i Inds teori ligger i att han identifierar problemområden vid implementeringen av ett sådant program och presenterar konkreta förslag på lösningar.

Dessutom påpekar Ind att det finns olika kommunikationssätt inom företaget och att finna det sätt som lämpar sig bäst för en specifik grupp utgör en drivkraft för utveckling av ett *Brand Building Program*.

Enligt Ind finns det ett antal enkla metoder som företaget kan tillämpa för att bygga upp ett framgångsrikt *Corporate Brand*. Metoderna innefattar att lyssna på och involvera människor, informera dem, bygga upp relationer och integrera kommunikationen med interna och externa intressenter. Svårigheten med implementeringen av dessa metoder är att anpassa dem till existerande företagsstruktur och kultur.

De företag som lyckas med denna metodimplementering är de vars företagsledning förstår och stödjer vikten av en aktiv intern kommunikation och uppvisar detta stöd i sin

⁸⁵ Ind, N., “*The Corporate Brand*”, Creative Print&Design, 1997

tjänsteutövning. Vägen till en lyckad förmedling av företagets värden till de anställda startar med att företagsledningen definierar de principer som utgör grunden för regler enligt vilka personalen förväntas agera. Fördelen med att inte enbart presentera en lista med gällande regler, utan att även få personalen att förstå vilka principer dessa regler baseras på, är att i en given problemsituation kommer alla anställda att ha en gemensam utgångspunkt och en nästan intuitiv känsla för vilken väg de bör välja för att komma fram till den bästa lösningen.⁸⁶

För att skapa en enhetlig bild vad gäller interna intressenters uppfattning om företagets managementstrategi, är det viktigt att involvera de anställda i kommunikationsprocessen. Ind framhåller vikten av att söka efter de anställdas förslag till förbättring, att använda denna feedback effektivt och att ta hänsyn till *cross-functional* grupperns åsikter. Ind presenterar ett antal konkreta metoder som kan tillämpas för att stimulera de anställdas involvering i företaget:

- presentationer och seminarier för att förklara betydelsen av konsekvent kommunikation och dess fördelar
- utformning av grupper vars uppgift är att arbeta med allmänna kommunikationsfrågor och att diskutera *best practice*
- skapande av en ledargrupp, där människor från olika avdelningar och med olika funktioner hjälper till att formulera normer efter vilka kommunikationen i företaget skall förmedlas
- träning och utveckling med fokus på nyckelfrågor vad gäller kommunikationen
- regelbundna möten vars mål är att utvärdera kvaliteten på kommunikationen

3.3.7.1. Strategi för intern kommunikation

Syftet med utformningen av en strategi är att positionera företaget så att det kan uppnå dess långsiktiga mål; ökad tillväxt och vinst. En strategi är alltid unik för ett företag och baseras på en *SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*.

Strategin för den interna kommunikationen ska utformas på ett sätt som återspeglar företagets identitet. För att få största möjliga slagkraft, bör strategin grundas på förståelsen av företagets interna intressenter. Således ska företaget undersöka vilken typ av kommunikation som tilltalar olika grupper inom företaget.⁸⁷

Kärnan i den interna kommunikationen består av de anställda och deras förmedling av företagets identitet i kontakt med externa intressenter, bland andra kunder och aktieägare. I och med aktualiseringen av *Corporate Branding* har företagen blivit medvetna om fördelen med att rekrytera rätt personal⁸⁸. Rätt personal är personer vars åsikter och värderingar stämmer överens med företagets identitet. Dessa personer anses ha lättare för att ta till sig och förmedla företagets kultur och identitet till olika intressenter.

Det finns två strategier med vars hjälp företagsledningen kan uppnå effektiv kommunikation med de anställda. Dessa två tillvägagångssätt är:

- Instruktivt och informativt, *eller*

⁸⁶ Ind, N., "The Corporate Brand", Creative Print&Design, 1997

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Einwiller, S & Will, M, "Towards an integrated approach to Corporate Branding" – an empirical study. Corporate Communications, vol 7 (2), 2002

➤ Involverande och uppmuntrande (*empower*)

Trenden i moderna organisationer går mot det sistnämnda alternativet. Ind påpekar att instruktiv kommunikation är ett viktigt verktyg genom vilket företagsledningen försäkras om att arbetssystemet följs och utförs effektivt. Dock har verktyget sina begränsningar i att företagsledningen inte kan beordra de anställda att känna engagemang och arbetsglädje. Dessa känslor kan endast upplevas om företagsledningen får personalen att känna sig delaktig i företagets framgång.

Utvecklingen av IT har underlättat utbytet av information mellan de anställda och företagsledningen och till och med blivit ett krav. De anställda strävar alltmer efter en känsla av självförverkligande även på sin arbetsplats. Vägen dit består bland annat av en transparent organisation där informationen inte tillhör företagsledare utan även de anställda på lägre nivåer i företagshierarkin. IT har således bidragit till att företagsledningen har fått allt svårare att kontrollera informationsflödet inom företaget, vilket i sin tur har lett till svårigheter för företagsledare att kräva auktoritet på basis av kunskapsinnehav. *Empowerment*-uttrycket är resultatet av denna diskussion.⁸⁹

Syftet med *Empowerment* är att de anställda på alla nivåer inom företaget ska ha auktoritet att fatta sina egna beslut och att de till viss del skall hållas ansvariga för sina handlingar. *Empowerment* kommer till sin fulla rätt i en miljö där företagskulturen stödjer de anställdas involvering i företaget. Resultaten blir bland annat bättre service, snabbhet och flexibilitet. *Empowerment* är inte en metod som ger omedelbara resultat, utan en process som utvecklas och implementeras över tiden, med hjälp av företagsledningens och de anställdas värderingar och normer.⁹⁰

3.3.7.2. Modell över intern kommunikation

Kommunikation är i grunden en enkel process med en sändare och en mottagare, men processen försvåras eftersom det finns olika sätt att sända och tolka meddelandet. Ind presenterar en modell över den interna kommunikationen där han länkar samman de olika kommunikationsformerna under ett internt kommunikationsparaply. Informationen som flödar in i kommunikationsparaplyet har företagets identitet som utgångspunkt. Ind menar att identiteten definierar den unika kombinationen av företagets värden, dess filosofi och dess mål som tillsammans fastställer betydelsen av den interna kommunikationen.

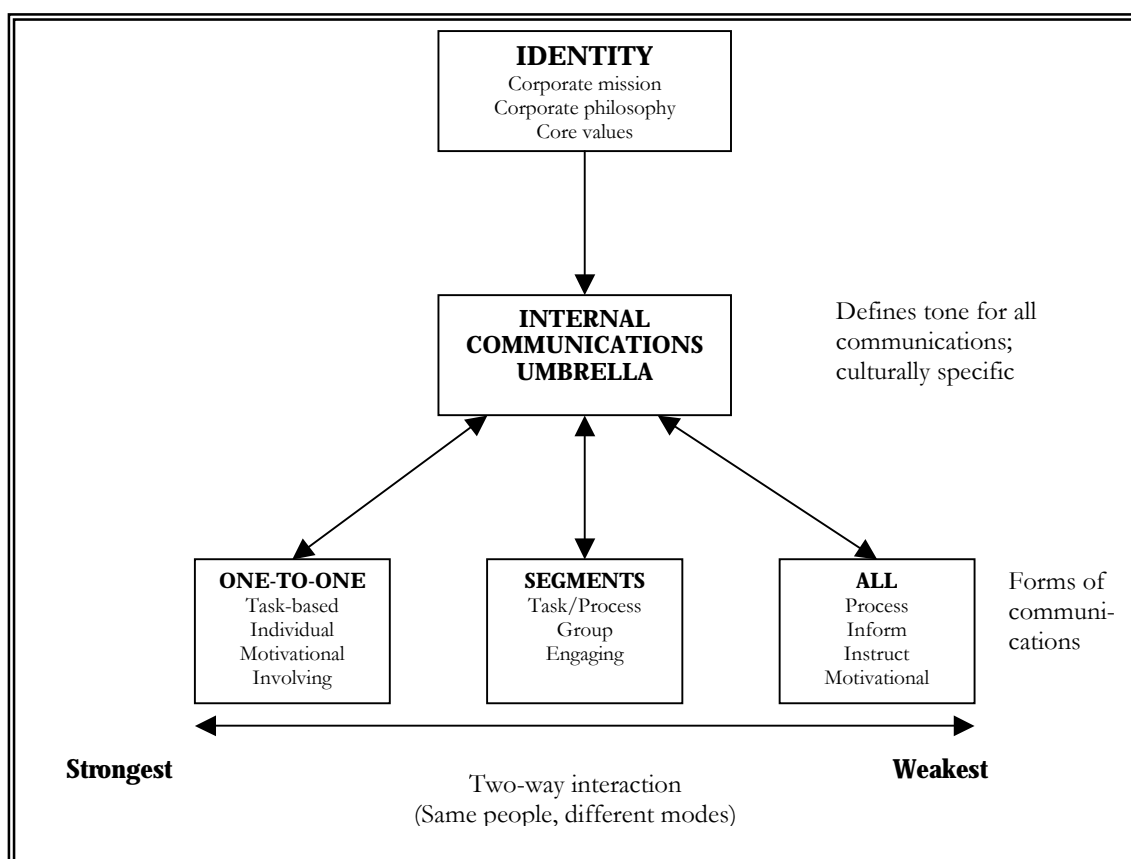
Innan ett företag börjar med att förmedla information och motivera de anställda, bör det först undersöka – både kvalitativt och kvantitativt – vilka åsikter personalen har gällande företaget i allmänhet, vilka företagets värden är och hur de uppfattar dess nuvarande kommunikation. Då denna information har samlats och bearbetats, kan företagsledningen sätta igång med att kommunicera den aktuella informationen om företaget genom tre olika sätt:

⁸⁹ Ind, N., "The Corporate Brand", Creative Print&Design, 1997

⁹⁰ Peiperi, M., "Does empowerment deliver the goods?", Financial Times, Mastering Management, 1995, Utdraget är hämtat ur Nicholas Inds bok, "The Corporate brand", 1997

3.3.7.3. Kommunikation med all personal

Internt sprids informationen till de anställda i form av nyhetsbrev, PM och broschyrer. Syftet är att försäkra sig om att de anställda informeras om företagets organisation och dess strategi. Därför är det av största vikt att den informativa kommunikationen formuleras på ett sätt som överensstämmer med företagets globala kommunikationsstrategi. Dessutom anser Ind att det är viktigt att påpeka att de anställda även ingår i de externa intressentgrupperna, nämligen köparna och investerarna. I enhet av dessa grupper ser de företagets externa marknadsföring och dess PR-kampanjer i media. För att personalen ska ha lättare att ta till sig och stödja den externa kommunikationen, bör företaget informera och visa dessa marknadsföringskampanjer för personalen, dvs. presentera dem först internt innan de lanseras externt.



Figur 10: Internal communications model (Ind 1997)

3.3.7.4. Kommunikation till olika personalgrupper med gemensamma egenskaper

Effektivitet uppnås då rätt personer får den rätta informationen vid rätt tidpunkt. Alla grupper inom företaget behöver inte ta del av all information som strömmar genom företaget. Därför är det viktigt att identifiera grupper av anställda som har liknande egenskaper och som berörs av den aktuella informationen. På så vis kan meddelandet anpassas till de utvalda mottagarna vilket leder till att själva kommunikationsprocessen effektiviseras.

3.3.7.5. Man-mot-man interaktion

Huvudsyftet med denna kommunikation är involverande och motiverande. Häri ingår den dagliga interaktionen mellan människor inom företaget, till exempel mellan en företagsledare och en underordnad, såväl som de mer frekventa mötena och de kortvariga uppdateringsmötena. Den här kommunikationen är svår att kontrollera och kontinuerlighet kan endast uppnås om företaget har en väletablerad företagskultur som uppmuntrar de anställda att tänka och handla på ett visst sätt.

3.4 Extern Corporate Branding

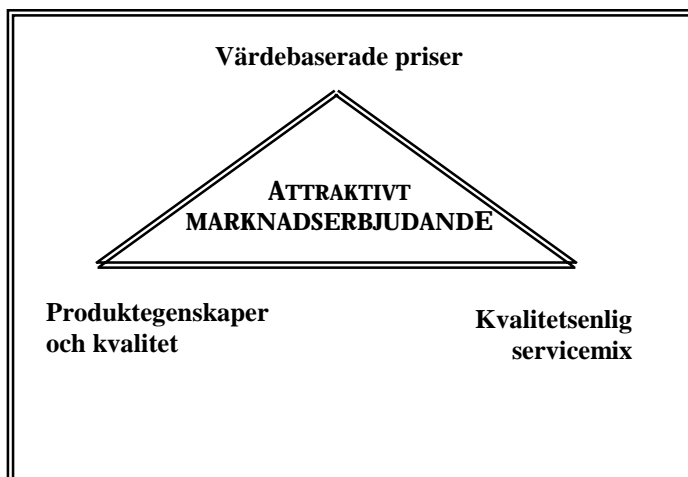
I den externa teoridelen ska vi utifrån företagets synpunkt som producent presentera och bearbeta praktiska och taktiska åtgärder som vi anser vara relevanta vid marknadsföring av varumärken och produkter till privata konsumenter.

Konsumentvarumarknaden omfattar varor som avsätts till den slutliga förbrukaren, det vill säga privatpersonen. Konsumenten gör inte enbart sakliga, rationella beslut. Ofta är personlig smak och känslor starkt medverkande och graden av det beror bland annat på vilket delområde av konsumentvarumarknaden varan befinner sig i. Motsatsen är producentvarumarknaden som omfattar råvaror, produktions- och driftsmedel och så vidare. Uppdelning i dessa två huvudområden sker eftersom grupperna på marknaden har helt olika köpmotiv och köpvanor.

3.4.1. Företagets produkterbjudande

Förändringarna i företagsklimatet har bland annat bidragit till ökande konkurrens, något som företagen måste möta med ett välutarbetat marknadserbjudande. Ett viktigt verktyg vid formuleringen av ett sådant erbjudande presenteras av Kotler.

Modellen som han har tagit fram framhäver för företagen vikten av att balansera tre komponenter; värdebaserade priser, produktgenskaper och kvalitet och avslutningsvis en kvalitetsenlig servicemix. En lyckad kombination av dessa tre områden leder till ett attraktivt marknadserbjudande.



Figur11: Komponenterna av marknadserbjudandet⁹¹

3.4.2. Val av kundsegment

Konsumentvarumarknaden består av många olika konsumentgrupper som reagerar olika på företags produkter och dess marknadskommunikation. Även om företaget väljer att vända sig till hela marknaden kan det alltså mycket väl vara fråga om att dela upp den i olika kundgrupper som kan behandlas olika.

I affärsvärlden har det i alla tider varit viktigt att ha så många kundkontakter som möjligt, utifrån tankegången att en bred marknad maximerar avsättningen och förtjänsten. Massförsäljning har uppfattats som en parallell till massproduktion trots vetskapen om att olika produkter tilltalar människor på olika sätt.

Genom marknadssegmentering gör företaget en medveten avskärmning av marknaden och väljer att koncentrera sig på ett särskilt definierat segment som företagets produkt lämpar sig för. Fördelarna med segmentering är uppenbara. Företaget slipper att sprida sina investerade resurser och därigenom försvaga betydelsen av sin försäljningsfrämjande aktivitet utan får istället möjlighet att fokusera direkt på den målgrupp som produkten är speciellt anpassad för. Genom detta ges således möjlighet för den koncentrerade försäljningsaktiviteten att nå fram till de för företaget mest intressanta potentiella kunderna.

Ibland kan det uppstå en förvirring vad gäller användningen av begreppen *målgrupp* och *marknadssegment*. Trots att de i stort sett uppfattas som synonymer, kan det emellertid vara så att marknadssegmentet är större än den målgrupp företaget väljer ut för sin kommunikationsinsats. Målgruppen kan definieras snävt eller brett och den kan beskrivas på många sätt, till exempel enligt konsumtionsvanor och preferenser i samband med produktområdet eller enligt de traditionella socioekonomiska kriterierna såsom ålder, kön, socioekonomisk grupp, urbanisering och så vidare. Dessutom kan målgruppen beskrivas med hjälp av livsstilskriterier, så som attityder till samhället, familjen, fritiden och hushållet, religion och reklam.⁹²

⁹¹ Kotler, Philip, "Marketing Management", Prentice Hall, 2000

⁹² Jacobsen, V.T., red. "Handbok i marknadsföring", Institutet för ledarskap och lönsamhet, 1978

3.4.3. Val av strategi pris/kvalitet

Ett viktigt steg i företagets marknadsföringsstrategi består av förståelsen av målgruppen, då denna förståelse ligger till grund för många beslut. Det företag främst är intresserat av är att få insikt i är vad konsumenterna lägger mest vikt vid och varför. Lägger de mest vikt vid priset, måste företaget se till att priset är konkurrenskraftigt. Lägger de istället mest vikt vid produktutformningen i kombination med priset, måste företaget överväga dessa förhållanden tillsammans.⁹³ Vid utformningen av en strategi som ska tilltala den valda målgruppens behov och önskemål, kan företaget utgå från följande matris:

| | | PRIS | | |
|------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------|
| | | <i>Högt</i> | <i>Mellan</i> | <i>Lågt</i> |
| PRODUKT- KVALITET | <i>Hög</i> | 1. Första kvalitetsstrategi | 2. Genomträngningsstrategi | 3. Utmärkt köpstrategi |
| | <i>Mellan</i> | 4. Överprisstrategi | 5. Genomsnittlig | 6. God köpstrategi |
| | <i>Låg</i> | 7. "Ta-och-köp"-strategi | 8. Varustrategi av andra rangen | 9. Lågprisstrategi |

*Figur 12: Strategimix mellan pris och produktkvalitet*⁹⁴

Ibland kan det uppstå konkurrens mellan pris-kvalitetssegmenten. Den ovan presenterade matrisen visar 9 priskvalitetsstrategier. Diagonalt sett kan strategier 1, 5 och 9 samexistera på samma marknad, dvs. ett företag erbjuder en högkvalitativ produkt till ett högt pris, ett annat erbjuder en produkt av medelmåttig kvalitet till ett mellandyrt pris, medan ett tredje erbjuder lågkvalitativ produkt till ett lågt pris. Alla tre aktörerna kan samexistera så länge marknaden består av tre grupper av köpare; de som insisterar på kvalitet, de som insisterar på pris och de som balanserar mellan dessa två överväganden.

Strategierna 2, 3 och 6 utgör sätt genom vilka de diagonala positionerna kan attackeras. Betydelsen av strategi 2 är att företaget menar att "Vår produkt har samma höga kvalitet som produkt 1 men vi tar mindre betalt". Strategi 3 säger samma sak och erbjuder ännu högre besparingar. Om kvalitetskänsliga konsumenter tror på dessa konkurrenters utsagor, kommer de att köpa från dem och spara pengar, om inte produkten som företaget 1 erbjuder uppfattas som en imagegivande produkt mer än som en kvalitetsorienterad produkt. Positioneringsstrategierna 4, 7 och 8 har som ändamål att sätta ett överpris på produkten i förhållande till dess kvalitet. I dessa fall kommer kunderna troligtvis att känna sig duperade och konsekvenserna kan bli att de klagar eller sprider negativ word-of-mouth om företaget.⁹⁵

⁹³ Jacobsen, V.T., red. "*Handbok i marknadsföring*", Institutet för ledarskap och lönsamhet, 1978

⁹⁴ Kotler, Philip, "*Marketing Management*", Prentice Hall, 2000

⁹⁵ Ibid

3.4.4. Brand management

Ind menar att med rätt ledning i en organisation kan varumärken komma att fylla det tomrum i människornas liv som har uppstått på grund av individernas minskade tilltro till politiska ideologier. För att varumärken ska kunna fylla detta tomrum måste företagsledare förstå vad det är som motiverar anställda till att söka sig till ett visst företag, vad som håller dem kvar där och vad det är som uppmuntrar dem till att identifiera sig med företagets mål, något som kan uppnås med hjälp av Maslows behovspyramid, se stycke 3.2.1. Med hjälp av denna kunskap kan företaget bygga upp sin organisation kring människorna och ta tillvara på deras intellektuella kapacitet. På detta sätt kan företaget göra de anställda till förespråkare av företagets varumärke och företaget.⁹⁶

Knox och Bickerton presenterar med hjälp av både egna tankegångar och andra framstående författares teorier, sex steg om vad som bör belysas inom fenomenet *Corporate Branding* och dess kringbegrepp ur en företagslednings perspektiv. Dessa sex punkter är således en slags kontrollista för en företagsledning som arbetar med *Corporate Branding*. De förklarar steg för steg vad som ska ingå i uppbyggnaden av det korporativa varumärket denna del av och vad en företagsledning måste arbeta med i varje steg. Således beskriver dessa steg främst den interna processen men tar även hänsyn till det externa perspektivet. Dessa sex steg är;⁹⁷

1. Märkeskontexten/sammanhanget, att bestämma koordinater
2. Märkeskonstruktion/uppbyggnad, att positionera *Corporate Branding* i sitt ramverk
3. Märkesbekräftelse, att formulera ett korporativt varumärkeserbjudande
4. Märkesöverensstämmelse, att utveckla en konsistent företagskommunikation
5. Märkeskontinuitet, att föra märket vidare och djupare inom organisationen
6. Märkesunderhåll, att övervaka och kontrollera märkets relevans och egenart

I steg ett måste företaget identifiera och förstå två grundläggande dimensioner;

- Vilken är företagets nuvarande image och hur ser dess framtida konkurrens ut?
- Hur är den nuvarande kulturen uppbyggd inom företaget och vilken är dess vision för framtiden?

Under punkt två, märkeskonstruktion, presenterar Knox en modell som ska hjälpa företaget att i sin märkeskonstruktion reflektera över vilket som är organisationens drivkraft för att existera, vad som är viktigt för den och vad som leder dess handlingar med mera. Detta för att organisationen ska kunna utgå från en synvinkel som är delad av alla inom företaget och utifrån detta positionera sitt märke.

I steg 3, märkesbekräftelse, måste företaget styrka märket inom resterande delar av organisationen samt till externa intressentgrupper för att befästa det ytterligare. Detta ska göras genom att formulera det korporativa varumärkeserbjudandet för att på så sätt öka helheten i beskrivningen av detsamma.

När företaget slutfört arbetet med en allomfattande beskrivning av företagets märkeserbjudande är det viktigt att kommunicera detta både internt och externt på ett

⁹⁶ Ind, N. *"Living the brand"*, Creative Print and Design, Wales, 2001

⁹⁷ Knox & Bickerton, « *The six conventions of Corporate Branding* », EJM, nr7/8 2003

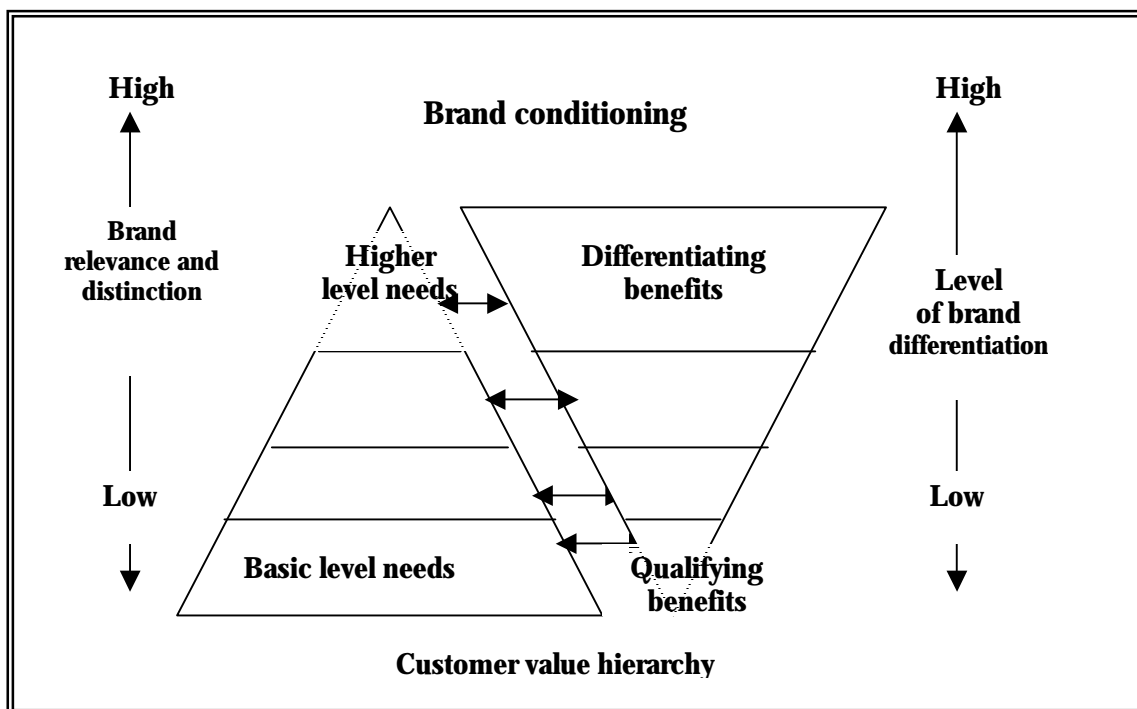
konsistent sätt. I detta fjärde steg, märkeskonsistens, ska företaget således utveckla sin kommunikation så att den på ett enhetligt vis förmedlar det företaget vill att företagets märke ska kommunicera. Här menar Knox och Bickerton att företaget måste dela upp sina intressentgrupper efter deras nivå av formalitet, genom att identifiera både de formella kommunikationskanalerna och de informella, exempelvis email, som ofta återfinns i organisationen.

I det femte steget ska företagsledningen verka för att märket ska sjunka djupare in i organisationen, genom att identifiera vilka av företagets processer som har inverkan på företagets märke och hur dessa processer bidrar till kundens erhållna värde av produkten. Knox och Bickerton har identifierat fyra processer, kommunikation, strategisk utveckling, kunskapsstyrning och verksamhetens handlingar. Efter att dessa identifierats, ska företagsledningen undersöka hur väl dessa överensstämmer med det korporativa varumärket och vad som kan göras för att förbättra dem.

I det sjätte och sist presenterade steget, märkesunderhåll, att övervaka och kontrollera märkets relevans och egenart framlägger Knox och Bickerton en modell som förklarar hur ledningen ska verka för en effektiv matchning av det egna märket och det värde som kunden får ut av produkten och dess värde. Detta steg handlar således om att *Corporate Branding* är en pågående process som måste underhållas, och inte en serie händelser. Därmed understryks betydelsen av att företagsledningen med jämna mellanrum undersöker märkets relevans och särart.

Här framläggs att underhåll av märket innefattar att skapa en hierarki av kundvärdet och försäkra sig om att företagets märke sänder ut motsvarande värden på kontinuerlig basis. Märkeshantering ska således anpassas av ledningen till det värde som kunden lägger i produkten. (Se modellen nedan). Pyramiden med märkets huvudsakliga fördelar är omkastad gentemot kundvärdepyramiden för att försäkra sig om att fördelarna är relevanta för kundvärdet. Om kundvärdet ligger på en låg och basal nivå är det viktigt för företaget att kvalificera sig gentemot konkurrenter. Om kundens värde däremot ligger på en hög nivå, måste företaget investera resurser för att uppnå differentiering.⁹⁸

⁹⁸ Knox & Bickerton, « *The six conventions of Corporate Branding* », EJM, nr7/8 2003



Figur 13: Aligning brand benefits against customer needs – brand conditioning⁹⁹

3.4.5. Företagets image

Image är den uppsättning av övertygelser, idéer och intryck en person innehar angående ett objekt. Människornas attityder och handlingar gentemot ett objekt är till en hög grad beroende av det aktuella föremålets image.¹⁰⁰ I vår studie utgörs objekten av företagets produkter och det korporativa varumärket.

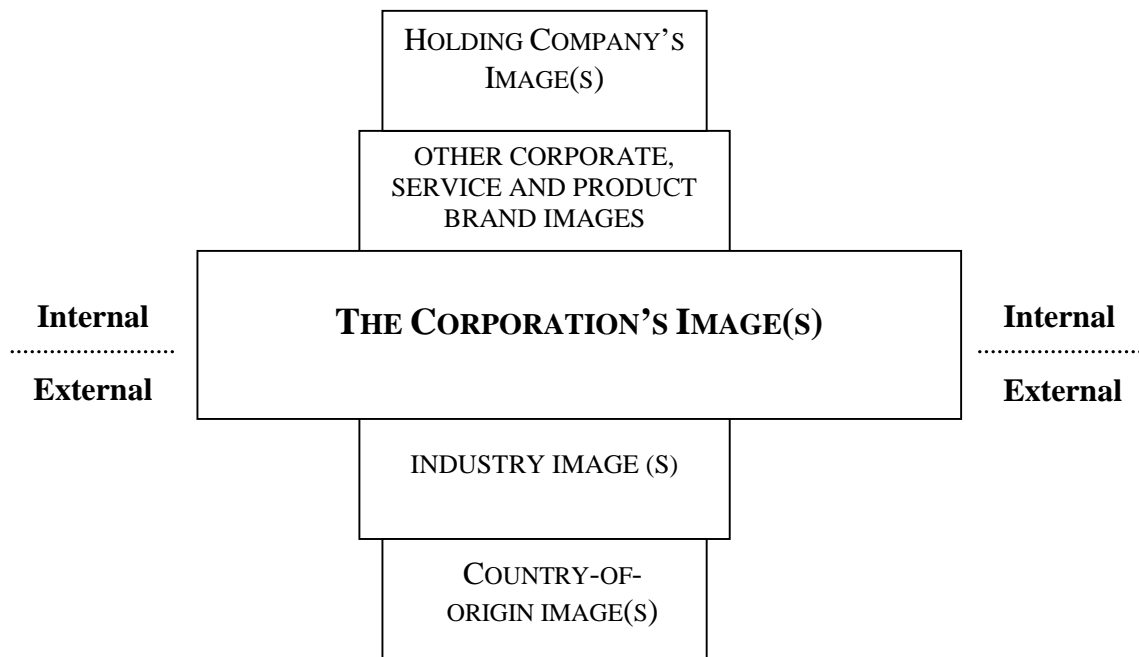
Balmer och Greyser diskuterar kring företagets image med utgångspunkt i flera framstående författares perspektiv på detsamma och går igenom dess utveckling från 1950-talet och framåt i utformandet av nedanstående modell.

Trots sitt nyttovärde är emellertid begreppet företagets image förknippat med vissa problem, som bitvis beror på andra, besläktade begrepp, exempelvis företagets rykte. Huvudproblemen med företagets image är enligt Balmer & Greyser; dess mångtydiga innebörder, dess negativa associationer, dess svårighet eller omöjlighet att kontrolleras, dess mångskiftande karaktär och slutligen, dess olika imageeffekter på olika intressentgrupper.¹⁰¹

⁹⁹ Knox & Bickerton, "The six conventions of Corporate Branding", EJM, nr7/8 2003

¹⁰⁰ Kotler, Philip, "Marketing Management", Prentice Hall, 2000

¹⁰¹ Balmer J.M.T & Greyser S.A., "Revealing the Corporation", Routledge, 2003



*Figur 14: The family of business-related images*¹⁰²

Balmer och Greyser presenterar med utgångspunkt i ovanstående modell ett antal olika skolor som allmänt anses existera inom området. Image är ett flerdimensionellt begrepp vilket medför att det sända budskapet och det mottagna budskapet inte behöver överensstämma. Oavsett vilken uppfattning det handlar om kan denna, generellt sett, sorteras in någon av följande fyra kategorier:¹⁰³

1. Den första kategorin ser på organisationen som en imagesändare. Denna kategori kan sedan indelas i tre olika underkategorier; projicerad, visuell och önskad framtida image. Projicerad image innebär att organisationen skapar och projicerar en enda image till de mångskiftande intressentgrupperna. Visuell image innebär nästan samma som förutnämnda image, med undantaget att denna image baseras på och uppnås genom logotyper och synligt material. Önskad framtida image innebär att företaget utformar en vision om hur företags image ska uppfattas av alla intressenter i framtiden. Denna image kan också anses vara en variant av den image som företagsledningen projicerar grundad på sina privata visioner. Denna första kategori är i huvudsak intern, dvs. dessa tre underkategorier kan sägas ingå i ”*Other Corporate, service and product brand images*”, samt ”*Holding Company Images*”.
2. Den andra gruppen ser på image från mottagarens perspektiv, således sorterar denna under den externa kategorin. Här finns underavdelningarna flyktig-, ryktes- (*Corporate Reputation*), märkesanvändare- och stereotyp- image. Flyktig image är den bild som mottagaren skapar sig genom direkt observation och tolkning av de symboler och den kommunikation som företaget förmedlar. Ryktesimage är den image som skapas genom omgivningens bedömning av organisationens beteende, prestanda och organisationens samlade upplevelser. Märkesanvändarimagen är

¹⁰² Balmer J.M.T & Greyser S.A., *Revealing the Corporation*, Routledge, 2003

¹⁰³ Ibid

den organisations- eller produktimage som överensstämmer bäst med en intressent (-grupps) självbild. Stereotyp image är en sammansättning av de mest typiska dragen/delade uppfattningar som finns bland alla företagets intressentgrupper. Denna image fokuserar på mottagaren, inte sändaren.

3. Det tredje perspektivet relaterar till imagens fokus. Fokus kan antingen ligga på uppfattningen om varumärket, dvs. (*brand image*) i jämförelse med andra inom samma industri eller produktklass eller på hela industrin eller produktklassen, dvs. att fokus inkluderar en hel industrisektor (*industry – product class image*). Denna kategori är till sin natur främst extern, och kan sägas ingå i steget *Industry Image*.
4. Den fjärde kategorin behandlar tolkningen av imagen, dvs. föreställningar om föreställningar. Detta kan till exempel vara vad en anställd har för uppfattning om en extern intressents tankegångar om företaget. Inom denna sista kategori finns ett stort antal underavdelningar. Enkelt uttryckt handlar detta om vad en grupp tror att en annan grupp tror. Underkategorierna är; tolkad företagsimage, tolkad strategisk företagsimage, tolkad varumärkesanvändarimage, tolkad stereotyp image, tolkad varumärkesimage och till sist, tolkad industriimage. Den förstnämnda, tolkad företagsimage, består av de anställdas bild av hur yttrevärlden uppfattar deras organisation. Tolkad strategisk företagsimage är företagsledningens föreställningar om hur externa intressenter uppfattar företaget. Tolkad varumärkesanvändarimage är företagets bild av hur externa intressenter förknippar sin självbild med organisationen. Den tolkade stereotypa imagen behandlar hur företaget uppfattar sina intressentgruppers gemensamma åsikter om organisationen. Tolkad varumärkesimage relaterar till hur företaget föreställer sig att intressenterna ser på företaget i jämförelse med andra aktörer inom samma industri. Tolkad industriimage redogör för hur en industri i sin helhet föreställer sig att dess intressenter ser på dem. Denna sista kategori är mycket blandad till sin natur och hämtar information om företagets image både ur den interna och externa delen.

Balmer och Greyser påpekar hur viktigt det är att utröna vilken image det rör sig om i ett sammanhang, om den fokuserar på organisationen som sändare eller om image ska ses från mottagarens perspektiv. Den fjärde kategorin ovan, tolkad image, relaterar dock till tro om tro, och kan således ses från både organisationens och intressenternas synvinkel. Balmer och Greyser menar att detta att man även ska ta med tolkad image i beräkningen ytterligare försvårar arbetet med det mångfasetterade begreppet *Corporate Image*.

3.4.6. Marknadsföring på företagsnivå

Om marknadsföringen av företagets image utformas och implementeras på rätt sätt, kan den komma att utgöra ett viktigt stöd för företagets strategi. Enligt Gregory finns det åtminstone sju olika mål som företaget kan uppnå genom att marknadsföra sin image:

- Förstärka allmänhetens medvetenhet och acceptans samt etablera en mer fördelaktig marknadsposition.
- Ge företaget en ny definition efter en sammanslagning, uppköp, förvärv eller namnbyte.
- Sälja konceptet i förväg till utvalda marknader i syfte att stödja marknadsföringen av produkter.
- Påverka aktieägarna och de finansiella intressenterna.

- Etablera företagets position vad gäller aktuella frågor.
- Hjälpa till vid hantering av krissituationer.
- Dra till sig och behålla högkompetent personal, alltmedan företaget skapar samspel och balans i samhället.

Företag använder sig alltså av marknadsföring på företagsnivå (*Corporate advertising*) för att sprida information, öka medvetenhet, korrigera missuppfattningar och frambringa stöd och goodwill. VD: n har ansvaret för att skapa en positiv bild av företaget i intressenternas ögon. Marknadsföring på företagsnivå riktar sig mot utvalda grupper i samhället vars uppfattning om företagets image organisationen vill förändra positivt.¹⁰⁴ Dessa grupper består av människor som har förmågan att ta till sig information från företaget och som är villiga att inta flera vinklar på ett och samma problem innan de bestämmer sig för en viss ståndpunkt. Dessa grupperas vanligen i fyra olika kategorier; företagsledare, aktivister, finansiella aktörer och regeringen.¹⁰⁵

Kunder och potentiella kunder, de anställda och de som eventuellt anställs samt investerare utgör också viktiga grupper som marknadsförare vänder sig till. Företagets marknadsföringsansvariga får dock inte glömma betydelsen av media. Det är av största vikt att medias uppfattning om företaget motsvarar den image som företaget självt vill projicera utåt. Misstagen som många marknadsförare gör är att de misslyckas med att definiera syftet med företagets marknadsföring eller att de uttolkar för många avsikter med den, men också att de inte lyckas identifiera de målgrupper som de vill nå med företagets reklamkampanj. Alltför ofta gör marknadsförare felet att de inte mäter framgången med den genomförda annonseringen, något som skulle visa hur effektiv deras marknadsföring av företaget är.

Forskning visar att företag som tillämpar marknadsföring på företagsnivå presterar högre i alla områden jämfört med de företag som inte praktiserar den här typen av marknadsföring. De berörda kategorierna är ökad medvetenhet, generell positiv uppfattning (vad gäller arbetsrekommendationer och aktieinvestering) samt associationer med positiva egenskaper såsom högkvalitativa produkter, innovation, god finansiell prestation, kompetent management och ärlighet.¹⁰⁶

Marknadsföringen av företagets image innehar en viktig roll som ett medium genom vilket företaget kan kommunicera en känsla av kontinuitet till sina intressenter i fall av sammanslagningar, förvärv, uppköp, namnbyte och dylikt. I sådana situationer tenderar konsumenter, leverantörer och de anställda att bli oroliga. De vill hållas underrättade om det som har hänt, de processer som är under väg och de vill veta vad som kommer att ske. De vill bli försäkrade. Hur situationen än är – ibland kan förändringar till och med leda till namnbyten – kan marknadsföringen av företagets image utgöra en viktig faktor vid en implementeringen av en ny företagsidentitet.¹⁰⁷

3.4.7. AC²ID-test ur ett externt perspektiv

På senare tid har affärsvärlden genomgått en period där företagets identitet som begrepp och dess ramverk har blivit mer aktivt och mer innehållsrikt. Detta beror till stora delar på

¹⁰⁴ Gregory, J.R., *Marketing Corporate Image*, NTC Business Books, 1998

¹⁰⁵ Gregory, J. R., *Marketing corporate image*, NTC Business Books, 1978, utdrag ur *Why Corporate Advertising* en marknadsföringsrapport av Time, 1983

¹⁰⁶ Gregory, J. R., *Marketing corporate image*, NTC Business Books, 1978

¹⁰⁷ Ibid

att förvärv, sammanslagningar och företagsallianser lett till nya eller i grunden förändrade företag som i sin tur kräver en ny identitet eller en ny fokus. Dessutom har IT-utvecklingen resulterat i en mängd nya teknologiföretag, som i sin tur utvecklat nya företagsidentiteter, de flesta dock ganska kortlivade. Deras utveckling ledde emellertid att många äldre företag sökte omdana sin företagsidentitet för att framstå som mer teknologiorienterade. Balmer och Greysers *AC²ID-test* tillhandahåller ett lämpligt ramverk för företag som vill bestämma sin identitet och arbeta med den både internt och externt. Nedan presenteras det externa resonemanget i AC²ID-test.

Två av identitetskategorierna i *the AC²ID-test*, kommunicerad identitet (*Communicated*) och uppfattad identitet (*Conceived*), består också av en extern dimension förutom den interna. Den externa aspekten i kommunicerad identitet rör den kommunikation som företaget inte kan kontrollera, exempelvis *word-of-mouth*, mediekommentarer om företaget med mera.

Balmer och Greyser förklarar vidare att kommunicerad identitet kan delas in i tre olika delar. Den första, primär kommunikation (*Primary*), inbegriper element som produktprestanda, organisationens och företagsledningens beteende. Den andra, sekundär kommunikation (*Secondary*), berör sådant som PR, reklam, grafisk utformning/design, sponsring med mera. Avslutningsvis innefattar tredjehandskommunikation (*Tertiary*) *word-of-mouth*, tredjepartskommunikation och spin-effekter.

Uppfattad identitet anknyter till begrepp som företagets image, företagets rykte och *Corporate Branding*. Denna identitet består av de uppfattningar och den bild som relevanta intressentgrupper har skapat sig om företaget. Balmer och Greyser förklarar i korta ordalag att uppfattad identitet är en individs, grupp eller flera gruppers uppfattning. Dessa kan sedan kategoriseras i följande underkategorier; om det handlar om en uppfattning vid en särskild tidpunkt inverkar denna på företagets image (*image*). Om det däremot gäller en mer långsiktig uppfattning som bildats under lång tid är det företagets rykte som påverkas (*reputation*). Slutligen finns det en extra dimension i det ökade värde som tillförs organisationen genom ett gott rykte (*esteem*), som alltså bildas utifrån företagets rykte (*reputation*).

En identitetskategori kan dessutom innehålla variationer i sig. Exempelvis kan olika intressentgrupper ha olika uppfattningar om företaget (*Conceived Identity*). Det är viktigt för företaget att identifiera vilka intressentgrupper som är mest delaktiga i de olika identiteterna. I faktisk identitet (*Actual*) är det främst de anställda som är viktiga, eftersom det är de som utgör företagets interna uppbyggnad.

Kommunicerad identitet (*Communicated*) engagerar såväl interna som externa intressentgrupper. De interna intressenterna främst då de som kommunicerar företagets värderingar utåt. De externa intressentgrupperna kan exempelvis vara marknadsföringspartners och media. Uppfattad identitet (*Conceived*) berör alla externa intressenter, exempelvis finansiärer, offentlig sektor samt kunder. Ideal identitet (*Ideal*) inkluderar både interna och externa intressentgrupper, medan däremot önskad identitet (*Desired*) berör främst VD och företagsledning.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras först dagligvarubranschen, följt av en beskrivning av Axfoodkoncernen samt vårt fallföretag Willys och Matex. Dessutom redogörs för den information som har framkommit vid personliga intervjuer med Willys anställda. Slutligen presenteras den data som har insamlats med hjälp av enkäten vi genomförde bland Willys kunder. Detta skapar den empiriska grund på vilken vår analys sedan baseras.

4.1 Dagligvarubranschen

Dagligvarumarknaden omfattar produkter som köps utan längre betänketid, mer eller mindre regelbundet till hushållets eller personens drift. För de flesta människor går största delen av det belopp som står till förfogande - det som återstår efter det att skatt, hyra och amorteringar har betalats - till inköp av dagligvaror. Inköp av matvaror, kosmetika, tvättmedel med mera utgör således en väsentlig del av det enskilda hushållets budget. Därför är det viktigt att utgå från att rationella överväganden rörande exempelvis mängd/kvalitet/pris innehar en viktig roll på detta område. Samtidigt måste företagen även ta hänsyn till attityd och övriga behov. Undersökningar av konsumenternas förbrukningsmönster visar att valet av dagligvaror i hög grad medverkar till att ge den enskilda människan hennes profil i förhållande till omgivningen.¹⁰⁸

Under de senaste decennierna har dagligvarubranschen genomgått stora förändringar. I takt med att privatbilismen ökat har konsumenterna valt att i allt större utsträckning göra sina inköp, både större och mindre - så kallade kompletteringsinköp - i lågprisstormarknader. Dessa ligger allt som oftast en bit utanför staden. Detta har skett på bekostnad av de mindre allivsbutiker som förut klart dominerade den svenska dagligvarumarknaden. Konsumenterna var ofta hänvisade till den butik som fanns i närområdet eftersom det var svårt att ta sig till utkanterna av staden för att handla. Dock är det viktigt att komma ihåg att allivsbutikerna, mycket på grund av deras stora antal, fortfarande har övertaget i dagligvaruhandeln med drygt hälften av den totala försäljningen. Trenden år 2002 visade emellertid att de stora butikerna tar över allt mer av försäljningen. En av de starkaste faktorerna vad gäller inverkan på konsumentbeteende på dagligvarumarknaden är bekvämligheten. Därför ökade också de så kallade trafikbutikerna, som ligger i anslutning till bensinstationer, i omsättning på bekostnad av närlivsbutikerna. Allra störst är dock ICA-handlarna, Kooperationen och Axfood, i nämnd ordning. Dessa tre är stora även i jämförelse med all detaljhandel i hela landet, då 45 % av de pengar som svenskarna spenderade på olika inköp i detaljhandeln år 2002 spenderades i någon av dessa tre kedjor.

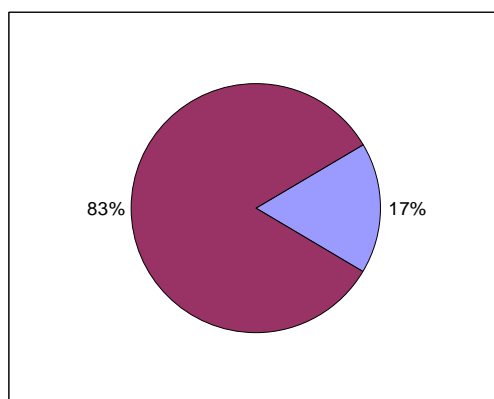
Lågpriskonceptet är i sig inget nytt i Sverige. Faktum är att det existerat sedan 1960-talet men det var först i början på 1990-talet som lågprisstormmarknaderna fick sitt riktiga uppsving i samband med den lågkonjunktur och dess effekter på befolkningens köpkraft och konsumtion som då drabbade Sverige. Stormarknader som CityGross och Willys växte fram och blev snabbt populära hos konsumenterna tack vare sina låga priser. Det största

¹⁰⁸ Jacobsen, V.T., red. "Handbok i marknadsföring", Institutet för ledarskap och lönsamhet, 1978

kundsegmentet hos lågpriskedjorna är barnfamiljerna. Det är betydligt vanligare att större delen av dagligvaruinköpen görs i en lågprisbutik om hushållet består av tre personer eller fler jämfört med de mindre hushållen. Sifo/Supermarketundersökningar visar att de främsta skälen till att konsumenter väljer att handla i lågprisbutiker är förutom låga priser (65 %) även närheten till butiken (39 %), prisvärda produkter (17 %), bra urval (15 %) och välutvalda färskvaror (5 %).

Under 2002 ökade stormarknader och lågprisbutiker sin försäljning med i genomsnitt 10 %, vilket innebär någon procent av de pengar som svenska konsumenter lägger på dagligvaruinköp årligen. Det var framförallt ICA Maxi på stormarknadssidan och Willys på lågprissidan som stod för den största ökningen. Överhuvudtaget ökade försäljningen av dagligvaror mycket kraftigt under fjolåret med hela 4,9 %. Emellertid bestod ökningen till större delen av prisökningar, den reella ökningen låg på cirka 1,7 %. Detta är ingen uppseendeväckande ökning om det jämförs med försäljningsökningar de senaste tre åren, men sett i ett längre tidsperspektiv är det ändå en rejäl förhöjning. Dock brukar inte dagligvaruhandeln svänga så mycket i sina försäljningsvolymmer då den i sin karaktär är relativt okänslig för konjunkturfluktuationer.

De varor som stod för den främsta ökningen under 2002 inom dagligvaruhandeln var inte livsmedel, utan istället andra dagligvaror såsom blommor och kemtekniska artiklar. Detta var inget unikt för fjolåret utan är en trend som kunnat utläsas de senaste åren. Livsmedlens andel av dagligvaruköpen har växt långsammast, undantaget tobak och tidningar. Det går också att spåra trender i det svenskarna handlar. Topplistan för det vi köpt mest av de senaste tio åren är grönsaker och läsk/juice/soft. Våra inköp reflekterar vår livsstil. Å ena sidan har svenska konsumenter blivit mer medvetna om vikten av att lägga om sin kost för att föra ett mer hälsosamt leverne med mycket grönsaker, och å andra sidan faller de svenska konsumenterna lätt för frestelsen med mer lättsinniga matvanor, exempelvis läsk, med konsekvenser som överviktsproblem med mera.



Figur 15: Andelen av alla konsumenter i åldrarna 16-74 år med huvudbutik/som gör huvuddelen av dagligvaruköpen i pengar räknat/i en lågprisbutik (17 %) år 2002.¹⁰⁹

De framtida utmaningarna för lågpriskedjorna består bland annat av att kombinera lågpriskonceptet med andra aspekter som efterfrågas av konsumenterna, exempelvis ett brett sortiment, välskötta färskvaror och en trevlig och tilltalande säljmiljö. Allt detta kostar, vilket också kan återspeglas i prissättningen. Låga priser lockar kunder, men en trist affärsmiljö eller ett hopplöst affärsläge skrämmer bort dem igen. Den verkliga svårigheten för lågpriskedjorna är att kombinera alla dessa aspekter (sortiment, tilltalande affärsmiljö

¹⁰⁹ Supermarket, nr. 5-6 *Källa: Supermarket/SIFO*

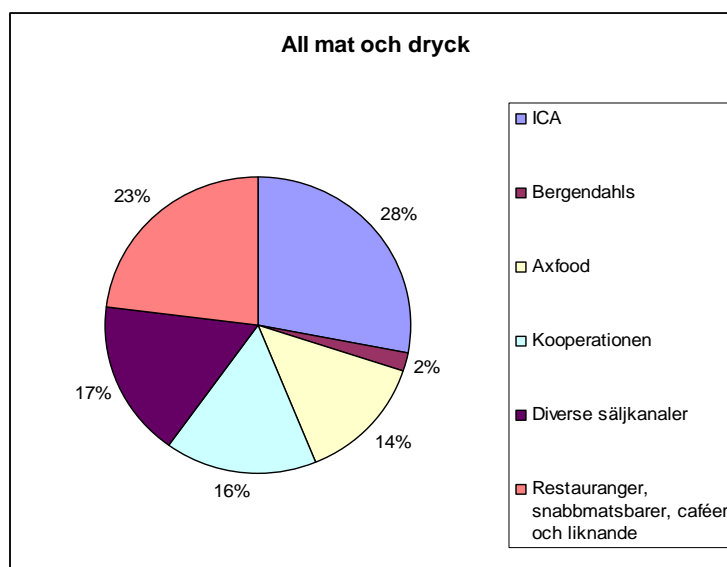
etc.) med ett bra slutresultat, samtidigt som de inte får göra avkall på det som deras affärsidé bygger på och det konsumenterna efterfrågar mest, dvs. lågpris. Ett problem för många butiker är att de inte lyckas kombinera dessa aspekter ordentligt, utan resultatet blir en slags halvmesyr. Detta kan emellertid också bero på att butiken har sitt ursprung under en annan profil och sedan blivit uppköpt och omprofilerad.

Ytterligare en aspekt att ta med i beräkningen är att de svenska lågpriskedjorna ständigt hotas av konkurrens från utlandet – både den danska lågpriskedjan Netto och den tyska lågprisjätten Lidl håller på att öppna i Sverige. Deras etablering ställer ytterligare krav på pressade marginaler. Netto och Lidl tar båda ganska lätt på något som svenska lågpriskedjor oftast arbetar mycket med, att erbjuda något utöver de låga priserna, och utmanar istället med sina priser. Dock har det även i Sverige de senaste åren uppkommit lågpriskedjor värdiga att ta upp kampen med Netto och Lidl. Willys och CityGross är två stjärnskott på den svenska lågprismarknaden. Som jämförelse kan nämnas att CityGross har en omsättning per butik som motsvarar tiotals nyetablerade Netto och Lidl.

En förändring som också varit mycket framträdande på senare år är att butiksnamnens antal minskat. På 1960-talet var det egentligen endast Kooperationen som hade enhetliga namn på sina butiker. Resterande butikskedjor använde sig av en eventuell kedjebeteckning mer som ett medlemsbevis än som ett butiksnamn och detta var inte något som framhölls aktivt för konsumenterna. När sedan vikten av ett enhetligt namn lyftes fram av marknadsförare uppstod ett antal problem. Som exempel kan nämnas att då butikerna bytte namn för att framstå som en enad kedja, så innefattades en väldig massa profiler under ett och samma namn. Nya, fräscha butiker hade samma namn och logotyp som äldre, slitna, vilket försvårade för konsumenterna att veta vad butikskedjan egentligen stod för. Konsumenternas uppfattning om butikskedjan präglades av den butik där de handlade och dessa butiker innehöll sinsemellan stora variationer. Således uppstod det också stora variationer i uppfattning om butikskedjan. För att relatera butiksvaremärket med butikernas innehåll började då de stora aktörerna dela in sina butiker i homogena grupper. En av de aktörer som arbetat mycket tydligt med detta är Axfood, som har gjort en rejäl upprensning bland alla sina butiksnamn.

Vidare finns det fler potentiellt viktiga faktorer för de tre stora (ICA, Kooperationen, Axfood) att ta hänsyn till. Förutom dessa tre finns det också en mängd mindre butiker, den så kallade övriggruppen. Inom denna övriggrupp finner vi exempelvis butiker som specialiserat sig på ett etniskt sortiment och så kallade branschblandade säljformer som erbjuder ett brett sortiment från många olika produktområden, alltså inte endast livsmedel. Om dessa butiker skulle kunna finna lämpliga former för ett samarbete sinsemellan skulle marknadspositionerna kunna ändras tämligen drastiskt inom dagligvarubranschen. Särskilt viktigt är det att inte förbise det faktum att det i dessa butiker inte nödvändigtvis är kvaliteten som lockar till köp och att butikerna oftast erbjuder mycket låga priser tack vare att de köper in exempelvis överblivna partier.

Därutöver finns det ännu en stor möjlighet, som till viss del redan visat sig, och som kan vara potentiellt mycket intressant och utvecklande för dagligvarukedjorna, nämligen att branschgränserna mellan dagligvaruhandel och restaurang blir allt otydligare. Många butiker har redan någon slags variant på snabbmatställe utanför kassorna och flera restauranger har delat på sitt koncept och säljer även sin mat över disk.



Figur 16: All mat och dryck – andelar av all försäljning av mat och dryck (inklusive alkoholhaltiga drycker) i detaljhandeln och restaurangsektorn 2002.¹¹⁰

Detta har redan satt sina spår i de marknadsanalyser som genomförs på området. Det efterlyses nya marknadsbeskrivningar som inkluderar denna faktor för att bättre belysa konkurrensförhållanden. Ett av de alternativ som diskuteras för närvarande är att definiera marknaden så att den inkluderar all mat och dryck. (Se cirkeldiagrammet ovan - Diverse säljkanaler innefattar Systembolaget, trafik, service och kioskbutiker, torghandel med mera.) Denna beskrivning utesluter emellertid andra dagligvaror såsom kemtekniska artiklar, tidningar, blommor och tobak.¹¹¹

4.2 Presentation av koncern och fallföretag

4.2.1. Axfood

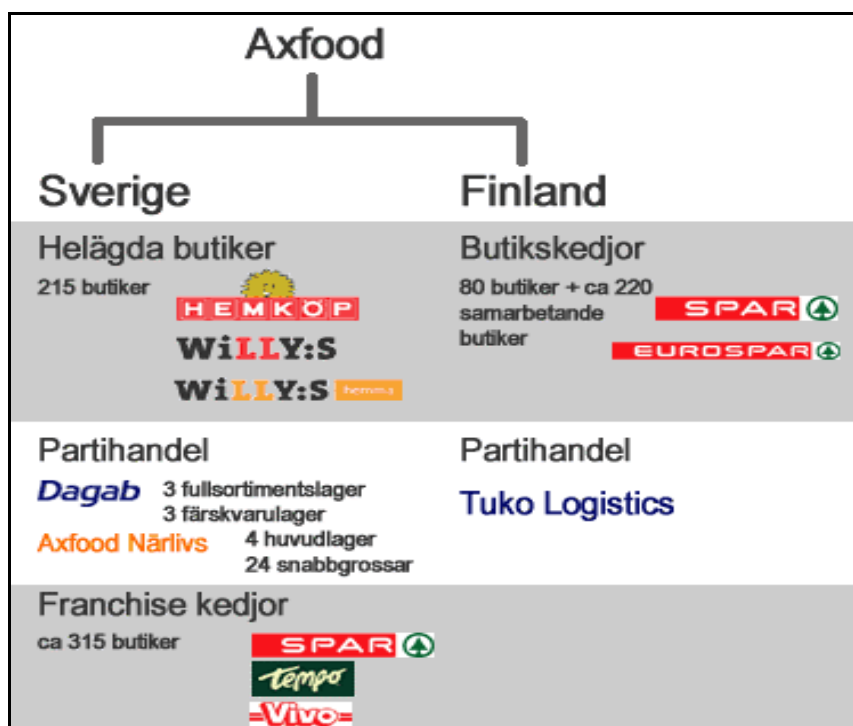
Axfood AB är ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln och är noterat på Stockholmsbörsens A-lista. Axfoodkoncernen bildades i och med sammanslagningen av Hemköpskedjan AB, D & D Dagligvaror AB samt de därefter gjorda förvärven av Spar i Sverige AB, Spar Inn Snabbgross AB samt Spar Finland Abp. Konsolidering av dessa verksamheter skedde under år 2000. Bakgrunden till fusionen är bland annat en allt snabbare europeisk sammanslagning av dagligvarubranschen, där kraven ökar på effektivitet, ökad etablering och kännedom om varumärken samt utnyttjande av synergier. Bolaget bedriver parti- och detaljhandel med de helägda butikskedjorna Hemköp, Willys och Willys Hemma samt franchisekoncepten Spar, Tempo och Vivo.¹¹² År 2002

¹¹⁰ Supermarket, nr. 5-6 *Källa: Supermarket/SIFO* Susning – Om Axfood, 1978

¹¹¹ Ibid

¹¹² Axfoods hemsida, www.axfood.se, 2003-11-21

omsatte Axfoodkoncernen 33 miljarder och kontrollerade 18 % av dagligvarumarknaden i Sverige.¹¹³



Figur 17: Axfoodkoncernens verksamhet¹¹⁴

4.2.2. Affärsidé

Axfoods affärsidé går ut på att skapa, utveckla och driva framgångsrika matbutikskedjor, helägda eller i franchiseform. Dessutom ska Axfood fungera som "utmanaren" på den nordiska dagligvarumarknaden genom tydliga och unika kunderbjudanden.

4.2.3. Axfoods verksamhet i dagsläget

Bolaget omfattar cirka 500 butiker i Sverige, varav 220 är hel- eller delägda. De övriga drivs av fristående handlare knutna till bolaget genom avtal. Axfood har cirka 290 butiker i Finland, varav 80 stycken är helägda och övriga drivs av fristående handlare. Axfoods varumärkesstrategi bygger på väl definierade butikskoncept.

- **Hemköp** har 91 butiker i Sverige vars koncept är att erbjuda helomfattande service med tyngdpunkt på kvalitet, djup och bredd i sortimentet, hälsa och miljö.
- **Willys** är Axfoods lågpriskedja bestående av större butiker. Willys är den ledande lågpriskedjan i Sverige med 82 butiker varav ett 10-tal butiker fortfarande är

¹¹³ Susning – Om Axfood, <http://susning.nu/Axfood> , 2003-11-21

¹¹⁴ Axfoods hemsida, www.axfood.se, 2003-11-21

verksamma under varumärket Exet/Matex. Målet är att etablera en homogen Willyskedja.

- **Willys hemma** med 45 butiker är kundnära lågprisbutiker i centrala eller bostadsnära områden.
- **Spar** som innefattar drygt 130 butiker och är den traditionella matbutiken på orten. Konceptets motto är "Matglada butiker".¹¹⁵

4.2.4. Mål och strategier för framtiden

Under de senaste tre åren har koncernen vidtagit ett antal åtgärder och formulerat mål för framtiden med syfte att genom lönsam tillväxt göra Axfood till Nordens ledande och mest attraktiva detaljhandelskoncern som kommer att inneha en stark marknadsposition i både Sverige och Finland. Målet är att 75 % av Axfoods omsättning ska komma från helägda butikskedjor år 2005. År 2000 var andelen helägda butiker 42 %, för att 2002 bli 53 %. Ökningen skedde tack vare uppköp av 89 butiker under en treårsperiod, vars omsättning låg på 5,6 miljarder kronor. Orsakerna till dessa uppköp är att koncernen vill äga och utveckla de tydligaste och mest attraktiva varumärkena samt en önskan om att vinsterna från de helägda butikerna ska stanna inom koncernen. En annan drivkraft utgörs av möjligheten att göra förändringar snabbare i helägda butiker.

Axfoodkoncernen är mån om att presentera klart definierade varumärken för konsumenterna, både vad gäller kedjornas varumärken och egna produktvarumärken. (Se bilaga 1) Sedan Axfoods bildande har koncernen reducerat antalet butiksnamn kraftigt, från 34 till 5; Hemköp, Willys, Willys hemma, Spar och Vivo. Huvudmärkena utgörs av Hemköp och Willys/Willys hemma och den långsiktiga strategin är att inordna alla förvärvade butiker i någon av dessa två butiksnamn.

Dessutom satsar Axfood på att öka andelen egna produktvarumärken. Fördelarna med EVM (egna varumärken) är många och gynnar alla led i kedjan; kunder, handlare och Axfoods aktieägare. Tack vare billigare produktionskostnader kan produkter under EVM erbjudas till konsumenterna till ett pris som är 15-20 % lägre än konkurrenternas, samtidigt som bruttomarginalen i detaljistledet är högre. Willys, Hemköp och Spar har EVM, men förutom dessa har koncernen ett lågprismärke, Eldorado, som återfinns inom alla Axfoodbutiker. Målet är att andelen EVM ska uppgå till 15 % av den totala försäljningen år 2005.¹¹⁶

Att öka antalet EVM gynnar Axfoodkoncernen och de två andra stora blocken inom dagligvaruhandeln, ICA-handlarna och Kooperationen som alla har EVM i sina butiker. Dock är branschorganisationerna inte lika positiva. Framst är det Dagligvaruleverantörers Förbund (DLF) som lyfter fram negativa aspekter som de anser att ett ökat antal egna varumärken kan medföra.

¹¹⁵ Axfoods hemsida, www.axfood.se, 2003-11-20

¹¹⁶ Ibid

”En försämrad konkurrens där de tre blocken använder sina egna märken för att tränga ut framförallt mindre märkesleverantörer gynnar absolut inte konsumenten och är på lång sikt inte bra för prisbilden, utbudet och nyhetsutvecklingen. ”

Matthias Dittrich Marknadsdirektör, DLF¹¹⁷

Ytterligare möjligheter till effektivisering ses i skal- och samordningsfördelar på den nordiska marknaden, både när det gäller varumärken, inköp och administration. En av de största skalfördelarna inom branschen kommer från centraliserade inköp, något som Axfood prioriterar högt. I stället för att prispförhandla med leverantörerna utifrån en enskild butiks försäljning görs det utifrån koncernens samlade inköpsvärde på 20 miljarder kronor, vilket naturligtvis leder till mycket lägre priser.

För att genomföra de ovannämnda förändringarna så snabbt och effektivt som möjligt har Axfood minskat antalet beslutsnivåer från 8 till 4 sedan år 2000. Dessutom gör koncernen en stor investering på cirka 200 Mkr fram till 2004 för att etablera en gemensam IT-plattform för koncernens kärnverksamhet. Avsikten är bland annat att nå full integration mellan parti- och detaljhandeln. Vidare har organisationen utformat ett utbildningsprogram som kommer att rikta sig till parti- och detaljhandel och till centrala stödfunktioner. Avsikten med dessa åtgärder är att skapa en enhetlig syn på drift, ekonomi och kundorientering, men även att få en bas till gemensamma värderingar och kultur inom Axfood.¹¹⁸

¹¹⁷ Olsson, G., ”Allt större fokus på EMV-sortimentet”, Supermarket, nr.3, 2002

¹¹⁸ Axfoods hemsida, www.axfood.se , 2003-11-21



Figur 18: Willys logotyp

4.3 Willys, ”matmarknad för smarta”

4.3.1. Historia

Willys bildades i oktober 1999 då de två ledande lågpriskedjorna i Västsverige - LL: s Livs och Willys Cash - slogs samman. Dessa två kedjor utgör originalen i modern svensk lågprishandel. LL: s Livs startade 1975 i en liten butik på Hisingen i Göteborg av Lars Lundin (därav namnet) och hans svåger Åke Andersson. Den första butiken blev för "trång" och 1981 flyttades verksamheten till Wieselgrensplatsen i Göteborg. Expansionen av den lyckade affärsidén startade 1990. Först ut blev Lidköping, därefter följde butiker i Trollhättan, Kungälv, Borås, Göteborg och 1998 öppnade LL: s livs i Skövde och Kristianstad. Försäljningen ökade under en 10-årsperiod från 200 miljoner till 1 400 miljoner inklusive moms.

Willys Cash startades 1986 av Willy Schlee i Kungsbacka. Åtta år senare fick butiken nya ägare och 1996 startade en expansion med en butik i Vänersborg och året därefter med ännu en butik i Göteborg. Försäljningen ökade från 350 miljoner inkl moms år 1996, till 700 miljoner inkl moms år 1998.

Både LL:s och Willys har under årens lopp bevarat och utvecklat lågpriskonceptet och ambitionen att alltid vara billigast. Tanken att kombinera låga kostnader med låga konsumentpriser är bärande. Stora volymer av märkesvaror till lågpris tillsammans med rena lågprisvaror, samt klippartier har varit lyckosamt. Företagen har uppmärksamats mycket i media, främst genom prisundersökningar, något som har lett till många efterföljare, men hittills har ingen haft samma framgång.¹¹⁹

Willys ingår idag i Axfoodkoncernen. Willyskedjan omfattar drygt 80 butiker, varav ett tiotal fortfarande verkar under varumärket Exet/Matex.

4.3.2. Affärsidé

*"Vårt mål: Sveriges billigaste matkasse. Nu tar vi lågprishandeln in i 2000-talet."*¹²⁰

Willys är en dagligvarukedja med en tydligt utformad affärsidé vars huvudbudskap är lågpris och lågkostnadstankesättet. Målet att tillhandahålla Sveriges billigaste matkasse ska

¹¹⁹ WILLYS: S hemsida, www.willys.se , 2003-11-20

¹²⁰ Ibid

återspeglas i allt företaget gör.¹²¹ En viktig del av företagets handlingar utgörs av marknadsföringen till externa intressenter, främst till kunder då dessa utgör kärnan i företagets fortsatta framgång. Willys är därför väldigt noga med hur företaget profilerar sig. Vice VD på Axfood, Bodil Eriksson, förklarar att man genom Willys profilering vill undvika att det skapas en bild av att det skulle vara snåla personer eller hushåll som har ont om pengar som handlar i Willys butiker. Istället bör bilden vara att det är smarta konsumenter som handlar på Willys.¹²²

Prisnivån ligger 15-20 % under den traditionella matbutiken. Huvudskälet till att prisnivån i Willys kan hållas så låg är att butikerna drivs med hög effektivitet till låga kostnader. Effektiviteten uppnås bland annat genom inköp av stora volymer av koncerngemensam inköpsorganisation.

Affärsidén uppnås alltså genom de stora inköp vi gör och via den prispressning vi tillämpar vid dessa. Det råder ju ett visst maktförhållande i dessa förhandlingar. I och med att vi har ett så stort sortiment och en stor kundgrupp så vill leverantörerna sälja in sina produkter i vår kedja.

Claes-Göran Nilsson, PR-chef Willys

Ytterligare ett besparingssätt är att kunderna ofta plockar varorna direkt från pallar istället för hyllor i butiken.

4.3.3. Produkter

Willys butiker ska möta 95 % av kundernas behov av mat- och dagligvaruartiklar. Medelantalet artiklar för Willys/Willys hemma är cirka 7 000 varav hälften är färskvaror. En viktig del av Willys kunderbjudande är en sortimentsbredd med kända märkesvaror, Willys egna märkesvaror, specialprodukter samt lågprisprodukter, så kallade fighting brands.¹²³

”Willys lika bra. Bättre pris. Vi vågar påstå, att Willys varorna har samma eller bättre kvalitet än jämförbara märkesvaror – dessutom till ett mycket lägre pris. Detta betyder ett smartare val och mer pengar över till dig”

Willys Hemma¹²⁴

För ett och ett halvt år sedan införde vi vårt eget märke Willys på matvaror i butiken. Försäljningen har gått otroligt bra och legat över våra förväntningar.

Claes-Göran Nilsson, PR-chef Willys

¹²¹ WILLYS hemsida, www.willys.se, 2003-11-20

¹²² Hansson, S-V., ”Varumärket – överallt på agendan”, Supermarket, nr. 3, 2002

¹²³ Axfoods hemsida, www.axfood.se, 2003-11-20

¹²⁴ Willy.s Hemma hushållsreklam, 15/12 – 24/12 2003

4.3.4. Ekonomi och tillväxt

Willysbutikernas sammanlagda försäljning är i dagsläget ca 8 miljarder kronor och antalet anställda uppgår till närmare 3500 personer. (Se bilaga 1.)

Dagligvarukedjans snabba förankring i svenska konsumenters inköpsvanor, har lett till att Axfoodkoncernen i slutet av år 2003 funderar på att öka expansionstakten för Willys med tyngdpunkt på Stockholm, Göteborg och Malmö. En annan faktor som talar för en expansion är även prognosen om att lågprisbutikernas andel av livsmedelshandeln i Sverige kommer att öka till 20 % från dagens 12-13 %. För Willys skulle det innebära att företagets långsiktiga mål på en omsättning på 12 miljarder kronor 2005 skulle justeras upp till 14-16 miljarder kronor. Vad gäller antalet butiker, skulle Willys behöva expandera till 120-130 butiker, från dagens 82 stycken.¹²⁵

Dagligvarukedjan har utvecklat två butikssorter i syfte att täcka större geografiska områden och nå ut till fler kunder. Dessa är Willys och Willys Hemma, med skillnader i butiksstorlek, geografiskt läge och sortiment.

| Willys | Willys hemma |
|----------------------|----------------------|
| Stora butiker | Mindre butiker |
| Externa områden | Bostadsnära områden |
| Brett utbud av varor | Smalt utbud av varor |

*Tabell 1: Skillnader mellan Willys och Willys Hemma*¹²⁶

Prognos om en fortsatt ökning av lågprisbutikernas andel av den svenska livsmedelshandeln har medfört att utländska dagligvarubutiker med lågprisprofil, såsom danska Netto och tyska Lidl, etableras i allt högre takt på den svenska marknaden.

I ett hushållsutskick i december 2003 sammanfattar Willys det gångna året.

”För oss på Willys har det varit ett spännande och händelserikt 2003. Vårt långsiktiga arbete med att förändra hela lågprishandeln har fortsatt. Vi har öppnat många nya butiker runt om i landet och är Sveriges största lågpriskedja på mat. Och därigenom har vi satt en helt ny standard för, ja rentav infört, lågprishandel i många delar av landet. Och vi har fått ett fantastiskt gensvar.”

Willys¹²⁷

¹²⁵ ”Axfood höjer takten för Willys”. Dagens Industri, 2003-10-14.

¹²⁶ Axfoods hemsida, www.axfood.se, 2003-11-20

¹²⁷ Willys hushållsreklam, v. 50-52, 2003

4.3.5. Konkurrenter

För att hålla jämna steg med sina konkurrenter planerar Willys att öka antalet Willys Hemma butiker från nuvarande cirka 40 till 100. Vad gäller de stora Willys butikerna, så utgörs deras största konkurrenter i dagsläget av ICA Maxi och COOP.¹²⁸

I Skåne håller således utländska lågpriskedjor på att etablera sig, exempelvis Lidl och Netto. På förfrågan om dessa utgör ett stort hot mot Willys i Skåne fick vi till svar att Willys inte känner sig hotat då de anser sig erbjuda så mycket mer än vad de utländska lågpriskedjorna kan göra.

"Det är klart att de är ett hot men de skulle aldrig kunna erbjuda samma stora sortiment till de priser som vi kan. Vårt mål är att konsumenterna ska kunna hitta allt de behöver i våra butiker. Våra största konkurrenter i Skåne är Citygross och ICA Maxi. Vårt nya konkurrensmedel är våra s.k. specialvaror, produkter till matlagning"

Morgan Kristiansson, Region Syd Willys

Netto och Lidl ses således dock inte av Axfood som direkta konkurrenter till Willys och anses därmed inte utgöra större finansiella hot mot Axfoodkoncernen. Axfoods VD, Mats Jansson lyfter fram en positiv aspekt med den ökade konkurrensen, nämligen att de utländska lågprisbutikernas intåg har ökat intresset för lågprishandel hos konsumenterna:

*"Det kommer inte att hota Axfoods vinstmarginaler även om man ska ha respekt för dem. Det är inte Wal-Mart eller Carrefour som kommer. Med sortiment på 1 000 artiklar och butiksytor på 100 kvadratmeter konkurrerar Netto och Lidl med Willys Hemma och inte med Willys. Det är två helt olika koncept."*¹²⁹

¹²⁸ "Axfood ska investera 1 miljard i Willys-butiker". Dagens Industri, 2002-12-12.

¹²⁹ Ibid



Figur 19: Matex logotyp

4.4 Matex

4.4.1. Historia

Den första Matexbutiken öppnades 1981 i Jönköping. Namnet på matvarukedjan var då Suxé och affärskonceptet bestod av ett brett sortiment med allt från matvaror till skidor och cyklar. Detta koncept förändrades med tiden och butiken gick senare över till att endast sälja livsmedel. Den nya affärsidén grundades på ett brett utbud av lågprisprodukter, en hög kvalitet på färskvaror samt genom att erbjuda konsumenterna den bästa graden av service.

Flera butiker öppnades och 1988 var de fyra stycken. Under detta år kom matvarukedjan också att byta namn till Exet. Matvarukedjan växte sig allt större och fler butiker öppnades. Vissa av butikerna antog under denna expansion namnet Matex. 1993 bildades KB Exonen som drifts- och samverkansbolag för butikerna. Verksamheten blev nu ännu mer effektiv och intresset för Matex/Exet ökade och blev tydlig i den snabba takt som nya butiker kom att etablera sig. Under kommande år tredubblades antalet butiker i Sverige.

4.4.2. Affärsidé

Matex affärsidé grundar sig på att sälja matvaror av hög kvalitet till ett lågt pris. Detta koncept grundar sig på att butiken väljer ut de mest prisvärda produkterna på marknaden och sedan pressar de priserna lite till.

4.4.3. Ekonomi och tillväxt

Idag finns det 21 Matex/Exet butiker i Sverige och antalet sysselsatta är 1300 personer. Verksamheten styrs och administreras av Willys AB i Göteborg. Axfoods mål att förvärva flertalet livsmedelsbutiker i Sverige minskar Matex tillväxt i landet. Ett flertal Matex/Exet butiker är idag i Axfoods förfogande.

4.4.4. Produkter

Butiken byggs upp av ett stort sortiment av färskvaror och egna varumärken. Kedjan drivs enligt ett utpräglat lågpriskoncept. På detta sätt anser de sig kunna erbjuda kunderna kvalitetsvaror till låga priser över hela sortimentet. Ytterligare en kvalitetsaspekt är den uttalade kundfokuseringen som gör service till ett grundläggande faktor för Matex koncept. Personalen är utbildad i livsmedelshantering och butiksarbete vilket förenklar möjligheten att ge bättre service och på så sätt tillfredsställa kunderna. Kvalitet uppnås också genom ett grundat urval av leverantörer och matvaror.

4.4.5. Konkurrenter

Eftersom Matex affärsidé grundar sig på att ge konsumenterna kvalitetsvaror till lågt pris konkurrerar de med övriga lågpriskedjor så som ICA Maxi och COOP.

4.5 Redogörelse för de kvalitativa intervjuerna

I syfte att skapa en noggrann empirisk grund för vårt analysarbete, väljer vi att i samband med en presentation av fallföretagen redovisa även den data som framkommit i samband med de genomförda intervjuerna och den enkät vi gjort bland fallföretagets kunder.

Då vår uppsats ämnar redogöra för bland annat de förändringar som uppstår i en organisation inom dagligvarubranschen i samband med ett förvärv, börjar vi med att presentera de anställdas och butiksledningens uppfattning om det förvärvade företaget, dvs. Matex. Syftet är att underlätta identifieringen av de organisatoriska förändringarna som uppstod i samband med förvärvet. Vidare ämnar vi presentera respondenternas tankar kring Willys tillvägagångssätt vid implementeringen av det nya konceptet, dvs. Willys koncept främst till de anställda men även till kunder.

4.5.1. Matex

Respondent 3 har arbetat på Matex i fyra år som butiksbiträde med beställning av varor som en del av arbetsuppgifterna. Respondent 3 bekräftar att Matex koncept och affärsidé går ut på att erbjuda varor av hög kvalitet med ett lågt pris samt att tillhandahålla kunderna hög service.

”Matex är (...) kund och serviceinriktat, lite (...) högre priser.”

Respondent 3

I samband med konceptet, positionerade sig Matex utåt genom att ha olika varukampanjer vars syfte var att locka kunder till butiken. Kampanjerna bestod av att skicka ut rabattkuponger till kunderna, något som hade en positiv inverkan på affärerna, men försvårade kassörskornas arbete.

"(...) konceptet Matex hade med kupongerna var ju jättebra, men det var jobbigt för kassörskorna..."

Respondent 1

Ytterligare en negativ effekt med kupongsystemet var att det kunde leda till irritation bland kunderna då en vara kunde köpas till kraftigt reducerat pris, tack vare kupongsystemet, veckan eller dagen efter det att kunden hade införskaffat varan till ordinarie pris.

" (...) om du köper hem Via och veckan efter så har vi ett erbjudande om Via, det är lite irriterande. Du kanske köper mycket tandkräm och schampo, och erbjudandet gäller 'köp två schampo för 30:-' men istället för det ger du kanske 50-60:- veckan innan. Så jag kan förstå, kunder kan bli lite besvikna på det."

Respondent 1

Kupongerbjudandet bestod av 10 till 14 erbjudanden per annonsblad. Matex skickade ut erbjudanden till kunder i Lund, Arlöv, Kävlinge, Dalby och Veberöd.

Butikens interna organisation bestod av cirka 60 anställda vars arbetsuppgifter varierade. Köpmannen var högste chef för butiken och delegerade ut arbetsuppgifter till övriga anställda. I butiken fanns en butikschef som ansvarade för arbetsrutinerna.

"(..) de (Matex) hade en butikschef jämte honom (köpmannen) först när jag började där, men sen så tog de tillfälligt bort den och sedan hade vi ingen butikschef ett tag men köpmannen och hans fru skötte väl ekonomin (...) Hans fru var ju ute en del på golvet även om hon skötte mycket administrativt arbete men köpmannen såg man inte så mycket av, han var inte ute så mycket i butiken och jobbade."

Respondent 2

Vid butikschefens sida verkade en så kallad försteman. Förstemannen samarbetade med butikschefen och underlättade dennes arbetsuppgift. Både butikschefen och förstemannen arbetade nära köpmannen. Arbetsrutinerna var relativt fria och de anställda varierade sina arbetsdagar med olika uppgifter. Butiken var upplagd på ett välstrukturerat sätt vilket underlättade för konsumenter att hitta butikens alla olika produkter. Ett utmärkande drag för butikens struktur var att personalen integrerades i varandras arbetsuppgifter.

"Vi är ett rätt sammansvetsat gäng vi är som en familj här, kan man väl säga. Och var det någon som var sjuk så var det inga problem, var jag klar med mitt så kunde jag ju gå ut och göra det (dennes arbete)."

Respondent 1

Detta underlättade arbetet på så sätt att då någon anställd av olika skäl var förhindrad att arbeta eller då olika förändringar inom butiken krävde mer personal på ett visst område, i kassan, på golvet eller för varupåfyllning kunde många ur personalen hjälpa till där behov fanns, dock hade alla egna huvudarbetsuppgifter. På detta sätt var arbetsstrukturen relativt flexibel vilket medförde att variation i arbetsrutiner påverkade både personal och kunder på ett positivt sätt. Flexibiliteten gav personalen större kunskap om existerande sortiment och arbetsuppgifter. Detta ökade möjlighet till att ge bättre service till kunden. Personalantalet var också tillräckligt för att uppfylla den kundfokusering affärsidén grundade sig på.

Rekrytering förekom vanligtvis internt utan någon färdigstrukturerad mall.

"(...) var det någon som slutade så tog man kanske en kassörska, så fick hon erbjudande om hon ville ha det jobbet. (...) så vi började med det att man började som kassörska här och så blev det att om att vi tyckte de var duktiga så frågade vi om de vill ha något annat jobb."

Respondent 1

4.5.2. Förvärvet

I november 2002 meddelades delar av personalen att Matex hade blivit uppköpt av Axfoodkoncernen, men det var inte förrän i april 2003 som informationen om att butiken skulle omvandlas till en Willysbutik nådde samtliga anställda.

"Vi tog ju över butiken (Matex i Lund) i februari och informerade successivt mer och mer personal. På detta sätt var de redo för förvärvet och hade redan tagit till sig delar av Willys koncept."

Morgan Kristiansson, Regionchef Syd Willys

Officiellt tog Axfood alltså över verksamheten den första februari 2003, men ombyggnaden dröjde till oktober 2003. Respondent 2 påpekade att Willys produkter introducerades under en halvårsperiod innan butiken benämnes Willys officiellt;

Willys produkter kom in innan, det hade ju inte varit några av Willys produkter tidigare överhuvudtaget.

Respondent 2

Informationsförmedlingen till personalen angående förvärvet skedde följaktligen inte samtidigt. Vissa hade fått reda på förvärvet och vissa inte, vilket medförde att rykten började spridas bland personalen samt att en oro uppstod om de skulle få behålla sina anställningar.

"(...) det hade börjat spridas rykten då att vissa fick reda på det och de som inte hade fått reda på det blev lite irriterade och de tyckte att det dröjde lång tid."

"(...) det var många som hade hört ryktesvägen då att Willys i Malmö har lite personal, de ska ha låga personalkostnader och då började en del fundera över om de skulle bli av med sina jobb."

Respondent 2

"Jag reagerade både positivt och negativt när jag fick reda på att Matex skulle tas över av Axfood. Jag tyckte det var spännande men samtidigt kände jag en viss osäkerhet till det hela. Visste inte riktigt hur det skulle bli och vad förändringarna skulle innebära för mitt arbete."

Respondent 4

Beskedet om att den befintliga personalen skulle få behålla sina arbeten kom på informationsmötet i april 2003. Därefter förbättrades stämningen bland personalen avsevärt, mycket tack vare informationschefen på Axfood som höll i informationsmötet.

"(..) han sålde verkligen in sig och jag kände att alla köpte det här konceptet, det var en viss, en ganska stark kultur som han ville förmedla på det här informationsmötet, det märkte jag tydligt, många var väldigt entusiastiska och lite nyfikna. Fast det kanske också hade att göra med att de fick information så att det inte var några frågetecken längre kring vad som skulle hända.

Respondent 2

4.5.3. Implementering av Willys affärskoncept

"Implementeringen av Willys koncept i nyöppnade butiker verkställs genom utbildning och olika kurser samt informationsmöten. Uppföljning görs regelbundet genom kurser och informationsmöten. Kurserna kan gälla allt från frukt och grönt till köpmannautbildning"

Claes-Göran Nilsson, PR-chef Willys

Informationsmötet i april 2003 följdes upp av två utbildningsdagar i oktober 2003 där personalen fick information om bland annat Willys koncept, Willys principer för kundbemötande samt arbets- och säkerhetsrutiner. Informationen presenterades för de anställda i form av en personalhandbok. Som kvittens på att de anställda tagit del av och förstått informationen undertecknade de ett papper som sedan lämnades in till butikschefen. Detta är en åtgärd som praktiskt visualiserar det hårdare kravet på säkerhetsrutiner som har införts i samband med förvärvet. Konzeptutbildningen verkar ha haft stor framgång i och med att förmedlingen av Willys affärskoncept till personalen verkar ha fått ett stort genomslag och de anställda har tagit till sig konceptet.

"På det här informationsmötet så berättade han [Axfoods informationschef] om vikten av att vi ska sälja in Willys som varumärke, samt att han förklarade ganska ingående hur de framställer sina varor och kvaliteten på dem och skillnaden mellan Willys och andra märken och deras [Willys] är väl mycket mat i kassen för lite pengar. Matex hade väl ingen direkt affärsidé, det skulle vara billigt..."

"Vissa lever nästan för Willys nu."

Respondent 2

Dessutom investerar Willys i att följa upp implementeringen av affärskonceptet för att kontrollera att alla Willysbutiker har ett enhetligt beteende.

"Vi har även en etableringsgrupp som arbetar med att bygga upp butiken på samma sätt överallt i landet. Denna grupp ser till att konceptet fastställs i butiken."

Claes-Göran Nilsson, PR-chef Willys

Vidare framkom det i intervjun med Respondent 2 att informationsmötet hade en engagerande inverkan på de anställda.

"Jag tyckte det var kul och spännande med förvärvet, att det var roligt med nåt nytt. När vi hade fått information om Willys koncept kändes det lite mer spännande och roligare att arbeta."

Respondent 5

På informationsmötet bad Willys informationschef de anställda att föreslå Willys egna produkter till kunder vid förfrågningar. Respondent 2 berättade att hon själv kände sig väldigt entusiastisk efter mötet och att hon nu är en aktiv förespråkare för Willys produkter, något som även andra anställda har bekräftat. Det de framhåller mest är Willys produkters fördelaktiga pris, men även deras kvalitet.

"Jag brukar säga att Willys produkter är mycket billigare. Ibland jämför jag kvaliteten mellan Willys och andra produkter och då brukar jag säga att kvaliteten mellan dem är jämlik."

Respondent 5

"(..) jag brukar säga att det är billigt, alltså låga priser. Det är storfamiljerna som tjänar på det här."

Respondent 6

Ett viktigt skäl till att de anställda har kunnat ta till sig det nya konceptet och vara förespråkare för det är för att Axfood har engagerat sig i att göra de anställda insatta i Willys organisation.

"Regionchefen har kontakt med butikschef och informerar henne/honom den information han har fått. Butikschefen för sedan vidare informationen till ledningsgruppen i butiken. Det finns en ledningsgrupp i varje butik. Oftast är de som sitter i ledningsgruppen ansvariga för ett speciellt område inne i butiken och informerar sedan de anställda de har under sig. Det finns ungefär 10-12 butiker i varje region. Ledningsgruppen utses av butiken och i samarbete med regionchefen vid förvärvet."

Claes-Göran Nilsson, Pr-chef Willys

De anställda menar att de i och med introduktionen av det nya konceptet har fått relevant information för att kunna vara engagerade i spridningen av det både internt och externt.

"(...) nu har man ju fått väldigt mycket information om hur en matvarubutik fungerar, att det finns en affärsidé bakom och vad det är för slags organisation, innan fick man ju ingen information alls när man kom dit, det tog väl två år innan jag visste vem butikschefen var. Rättare sagt, informationen var inte så jättetydlig när jag började där. Sen har jag pratat med andra som började där när jag började också och även de sa att informationsflödet inte var tillräckligt. Detta fungerar bra för vissa men mindre bra för andra. Så den största skillnaden är just informationen som man får om butiken och arbetsrutiner och regler."

Respondent 2

Trots att informationsförmedlingen vid förvärvet varken var heltäckande eller effektiv, anser de anställda att kommunikationen mellan butiksledningen och resten av personalen har förbättrats jämfört med kommunikationsflödet på Matex. Varje måndag har personalen

ett möte med den biträdande butikschefen där de får en möjlighet till att framföra sina åsikter angående butiken.

”Vi har ett möte varje måndag som berör (...) butiken men där får alla säga till vad de tycker.”

Respondent 3

Regionchefen arbetar också med att regelbundet informera och se till att information når de olika Willysbutikerna i regionen.

”Vi håller regelbundna informationsmöten dvs. jag som regionsansvarig informerar butikschefen som i sin tur informerar ledningsgruppen. Vi har informationsmöte var 14:e dag Personalmöten hålls 3 ggr per år. Det är svårt att få all personal samlad eftersom vi har långa öppettider. Vi informerar även personalen genom att sätta upp information på anslagstavlor. Där informerar vi om händelser och resultat. Detta ökar motivationen att göra ett bra jobb hos de anställda eftersom de känner sig delaktiga.”

Morgan Kristiansson, Regionchef Syd Willys

Vid förfrågan om det existerade någon motsvarighet innan förvärvet till de måndagsmöten som nu arrangeras på Willys, fick vi insikt om att den förre arbetsgivaren värdesatte arbete och resultat mer än informationsmöten.

”(...) när det var den gamle köpmannen fanns det inte många möten. Han var mer för att jobba. Där skulle vi inte ha så många möten utan där skulle vi jobba, men det fungerade bra ändå.”

Respondent 1

Vid förfrågan om implementeringen av affärskonceptet har medfört några problem för koncernen, fick vi till svar att det egentligen inte uppkommit några mer omfattande problem eller hinder.

”Vi har inte haft några direkta problem. Det är ju alltid lite känsligt med förändringar men de som inte har gillat uppköpet har slutat.”

Morgan Kristiansson, Regionchef Syd Willys

4.5.4. Interna förändringar

Efter förvärvet har de anställda fått en klarare bild av deras roll som anställd samt vilka arbetsuppgifter som ingår i deras ansvarsområde. Det mesta av informationen tillhandahålls av Axfood och har som syfte att främja försäljningen.

”Jag har fått en mycket klarare bild av min roll som anställd. Vi säljer mycket mer nu så man måste arbeta mer och då får man en större roll. Vi får ganska mycket information från Axfood och vi lär oss hur vi ska arbeta för att uppnå försäljning ”

Respondent 5

"Jag har fått en mycket klarare bild av mina arbetsuppgifter. Jag var ju charkansvarig redan tidigare så det är inte så mycket som har förändrats för min del men det känns lite mer strukturerat nu."

Respondent 6

En stor del av de förändringar som genomförts grundar sig i Willys strävan efter kostnadseffektivitet. Då lönekostnaderna utgör en stor del av utgifterna har Axfood utformat den första lönebudgeten för den nya Willysbutiken i Lund. Efter förvärvet har butikens budget fått en stramare karaktär vad gäller personal och kostnader för personal.

6-6,5 % ska personalkostnaden ligga på nu. Han [Köpmannen] brydde sig inte om det, det kunde ligga uppåt 8-8,5 % på lönekostnad, för han ville ha en fin butik. Men det går inte idag för det är budgeterat att vi ska ligga på en 6-6,5 %.

Respondent 1

Trots att lönebudgeten är stramare nu, är det viktigt att poängtera att alla i personalen har fått behålla sina arbeten. Emellertid har det skett en del omstruktureringar, och många har fått minskat timantal. Exempelvis har de som tidigare betecknades som extrapersonal fått allt färre timmar som de kan skriva upp sig på. Dock försöker Willys att kompensera timförminskningen med en liten löneökning. Dessutom har det skett förändringar vid kassorna. Det har tillkommit en kölinje, som har som funktion att markera för personalen när köerna är för långa. När köerna går över denna linje tillkallas det mer personal till kassorna från golvet. Tidigare ringdes det in extrapersonal när det var hög arbetsbelastning men Willys försöker istället lösa det genom att omplacera befintlig personal i butiken. Respondent 2 påpekar dock att den avdelning där den personal som kallas in till kassorna normalt arbetar istället kan bli överbelastad.

"Trots att de [Willys] vill dra in på personal, ska Willys bygga en till kassa. Det är väl meningen då att de ska ta in folk "från golvet" men då blir den avdelning de jobbar på lidande."

Respondent 2

Vid tillfällen då personal tillfälligt förflyttas från en avdelning till en annan i brist på personal, är det av stor vikt att alla anställda är insatta i de arbetsrutiner och arbetsuppgifter som råder inom den aktuella avdelningen. Därför har Willys infört ett system där en anställd som ska börja arbeta på en ny avdelning under den första tiden lärs upp av en anställd som har arbetat på samma avdelning tidigare och under en längre tid. Ägaren av Matexbutiken var inte lika kostnadsmedveten som Willys är, vilket gjorde att innan förvärvet var det en person som var utplacerad på de olika avdelningarna.

"Nu är det till exempel så att jag som bara var i kassan innan, är nu på tre olika ställen. Jag är i kassan, frukt & grönt och i förbutiken. De timmar jag är på frukt och grönt ska jag vara med en som har varit där innan. Sen vet jag inte om tanken är att man ska kunna vara där själv efteråt men alla som har flyttat runt har gått med en som kan den avdelningen sen innan."

Respondent 2

Efter förvärvet har det skett ett flertal förändringar i butiken vilket har förändrat både för anställda och kunder. Något som varit väldigt påtagligt för personalen är att stämpelklockan

flyttats. Tidigare fanns den på två ställen, dels vid personalrummet och dels vid det rum där kassan räknades. Nu sitter stämpelklockan istället vid omklädningsrummet, som är placerad i andra änden av butiken jämfört med personalrummet. Syftet med förflyttningen tror respondent 2 går hand i hand med Willys strävan efter kostnadseffektivitet. Tanken med att stämpelklockan är i omklädningsrummet är att de anställda istället ska utträtta ärenden som rökpaus och toalettbesök i samband med raster och att de ska inte ska stämpla in förrän de har utträttat alla sina personliga ärenden.

En annan förändring som åskådliggör Willys kostnadseffektivitet är att de anställda inte får betalt för övertid, då Willys endast betalar för den tid som finns schemalagd. Detta har medfört att många ur personalen arbetar några minuter gratis varje arbetsdag. Respondent 2 menar på att hon arbetar i genomsnitt 10-15 minuter gratis varje gång.

4.5.5. Marknadsföring

Willys har som ett led i sin kostnadseffektivitet även valt att lägga minsta möjliga resurser på reklam och annonsering till skillnad mot Matex, som lockade kunder genom att varje vecka skicka ut erbjudanden i form av kuponger. Dessa veckoutskick gick ut till ett stort område, Lund med kranskommuner, vilket även det blivit begränsat efter förvärvet.

För att annonsera ut omställningen från Matex till Willys, skickades det ut ett informationsblad om att Willys skulle öppna i Matex gamla lokaler samt ett antal erbjudanden för att visa kunderna exempel på Willys priser och produkter. För att nå ut till en större kundkrets kompletterades annonsbladet även med annonser i Sydsvenska Dagbladet. Willys har flera butiker i Skåne och för att inte konkurrera ut varandra har närliggande butiker (Lund, Löddeköpinge, Malmö och Limhamn) gått ihop och annonserar tillsammans.

Jag tror att vi skickade ut mer innan, när vi var Matex skickade vi ut längre bort än vad vi gör nu, nu är det nog bara Lund och här runtomkring. Nu finns Willys i Löddeköpinge och i Malmö. Innan var det bara Matex, som finns i Vällinge, det var det närmaste. Nu kan vi inte skicka så långt i och med att vi i såfall går in på deras [närliggande Willysbutikers] område.

Respondent 3

Genom att Willys begränsar sin reklambudget, begränsar de även kommunikation till kunder. De förlitar sig istället på *word-of-mouth* från både anställda och kunder.¹³⁰ Willys främsta budskap är det låga priset, vilket bekräftas vid kundernas besök i butiken och således sprids en positiv *word-of-mouth*.

4.5.6. Kundsegment

Willys som helhet riktar sig till alla konsumenter som vill köpa ”Sveriges billigaste matkasse”. Willys i Lunds främsta kundsegment är studenter och större hushåll, såsom barnfamiljer.

¹³⁰ Olsson, G., ”Omsättningen dubblades”, Supermarket, nr8. 2002

4.5.7. Willys personalhandbok

Willys personalhandbok, som syftar till att skapa ett enhetligt beteende hos personalen, fungerar som ett effektivt medel för att implementera det nya konceptet i butiken. Avsikten med reglerna är att arbetsplatsens rutiner ska fungera samt att personalen skall förstå hur och varför man strävar mot ett gemensamt mål. Utöver de regler och rutiner som personalhandboken innehåller ges en kort beskrivning av hur arbetsdagen ska se ut. De moment som framhävs är att tiderna skall hållas, både vid arbetsdagens början men även under arbetstidens gång samt att den anställde alltid har rena arbetskläder på sig och stämplar in när han/hon är helt ombytt och klar för att påbörja sitt arbete.

Willys personalhandbok har även för avsikt att klargöra konsumentens betydelse för personalen. De anställda ska sätta kunden i centrum och skapa en god kundkontakt. Detta mål styrks av förklaringen att en lyckad kundservice byggs upp av alla de anställda, inte endast av en person. Vidare menar Willys att en bra kundservice skapar lojala och återkommande kunder. För att uppnå detta uppmanar Willys sina anställda att vid bemötande av kunder vara hjälpsamma, positiva, visa omtanke, vara lyhörda och behandla alla kunder på samma sätt. Kunden framhävs som den viktigaste personen på Willys och personalhandboken styrker påståendet att kunden inte är beroende av Willys utan att Willys är beroende av kunden. Förfrågningar från kundens sida ska ses som syftet med arbetet och bemötas med välvilja istället för att betraktas som ett avbrott i arbetet.

Vid varumottagning är det viktigt att personalen granskar att priser stämmer samt att de ställs ut i butiken på ett säljfrämjande sätt. Personalen uppmanas att alltid hålla snyggt och rent samt att hjälpa till på ställen som inte betraktas som deras avdelning.

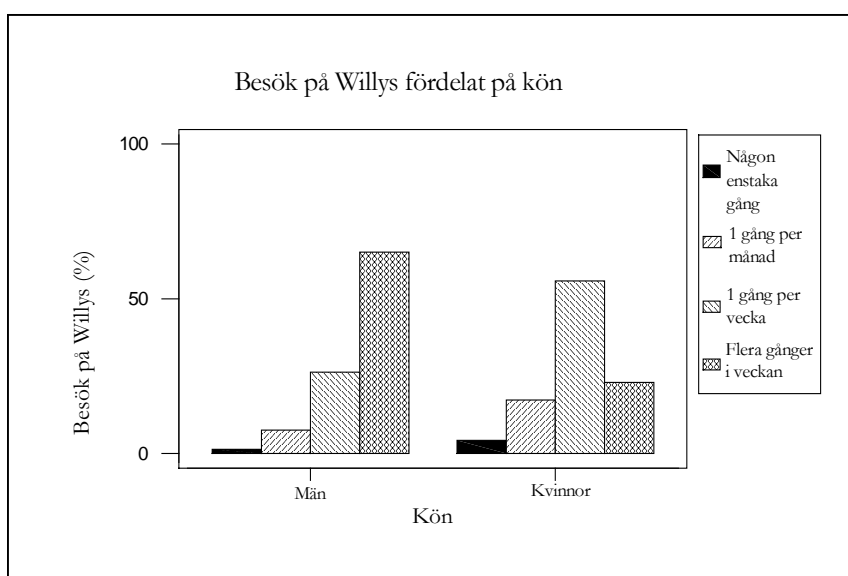
De inköp som personalen gör i butiken ska göras under raster eller på fritiden. Vid betalning av varorna måste en annan anställd vara med och registrera köpet. Att vara ärlig och omtänksam är av stor vikt för Willys.

Personalen uppmanas att regelbundet informera sig om sådant som rör arbetsuppgifter och då det är nödvändigt att ta reda på relevant information. Vid informationsträffar bör de anställda visa engagemang och ställa frågor samt delta i diskussioner.

4.6 Enkät svar

4.6.1. Kundprofilen

Nedan redovisas de resultat som framkom av den enkätundersökning vi genomförde bland 50 slumpmässigt valda av Willys kunder den 4 december 2003. Vi lyckades uppnå en nästintill helt jämn könsfördelning, 48 % män och 52 % kvinnor. Samtliga respondenter hade besökt butiken tidigare när den var Matex.



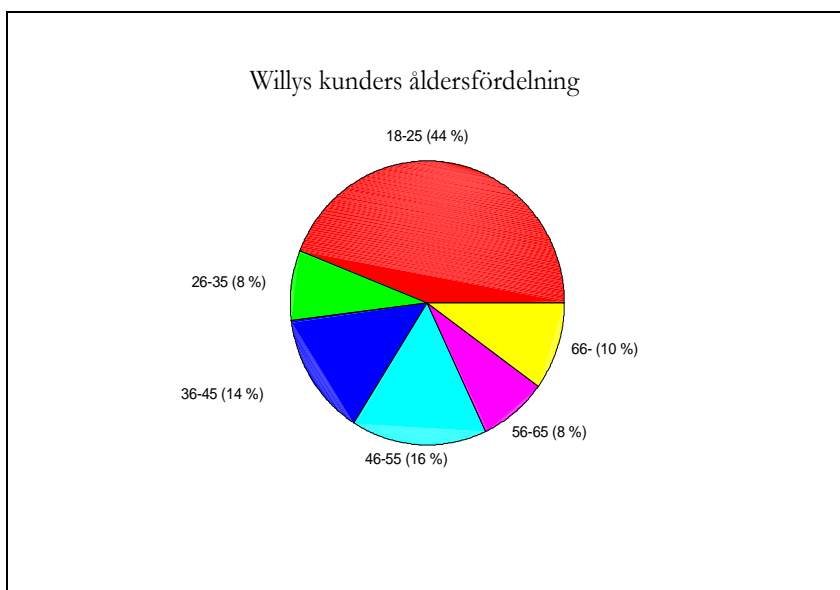
Figur 20: Ovan visas i vilken frekvens män respektive kvinnor besöker Willys.

Vi utläser av stapeldiagrammet att majoriteten av män (omkring 60 %) handlar på Willys flera gånger i veckan, medan kvinnor i större utsträckning veckohandlar. Antalet som endast handlar någon enstaka gång är nästintill försumbart, vilket ger större validitet till de övriga frågorna, som ger svar på vad Willys kundkrets anser om butiken och de förändringar som skett sedan förvärvet. Eftersom samtliga respondenter hade besökt Willys tidigare, hade dock alla respondenter en uppfattning om butiken när den var i Matex ägo och kunde göra jämförelser mellan de båda affärskoncepten.

Vi har genom enkäten också lyckats utröna Willys kundprofil i Lund, för att komplettera det vi tidigare fått information om. Precis som framkommit i intervjuerna med de anställda på Willys i Lund så är kundsegmentet väldigt blandat, både vad gäller ålder och sysselsättning. Studenter och barnfamiljer utgör enligt de anställda de största kundgrupperna, vilket även bekräftas av vår enkätundersökning.

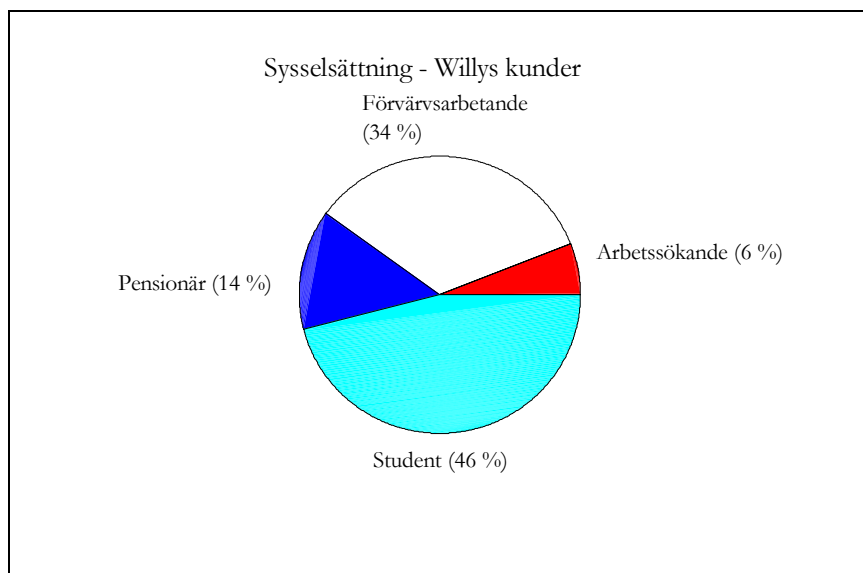
Nedan presenteras åldersfördelning och sysselsättning bland Willys kunder. Störst är studentsegmentet, tätt följt av förvärvsarbetare. Den mest frekventa åldersgruppen på Willys i Lund är 18-25 år. Detta förklaras mycket av det faktum att Lund är en ung stad

så tillvida att en stor del av invånarna är studenter samt att Willys i Lund är placerat tätt intill två studentbostadsområden.



Figur 21: Åldersfördelning bland Willys kunder.

Åldersgruppen 18-25 dominerar stort. Även 46-55-åringarna utgör en betydande del i kundkretsen (16 %) men i övrigt är åldersfördelningen jämn.

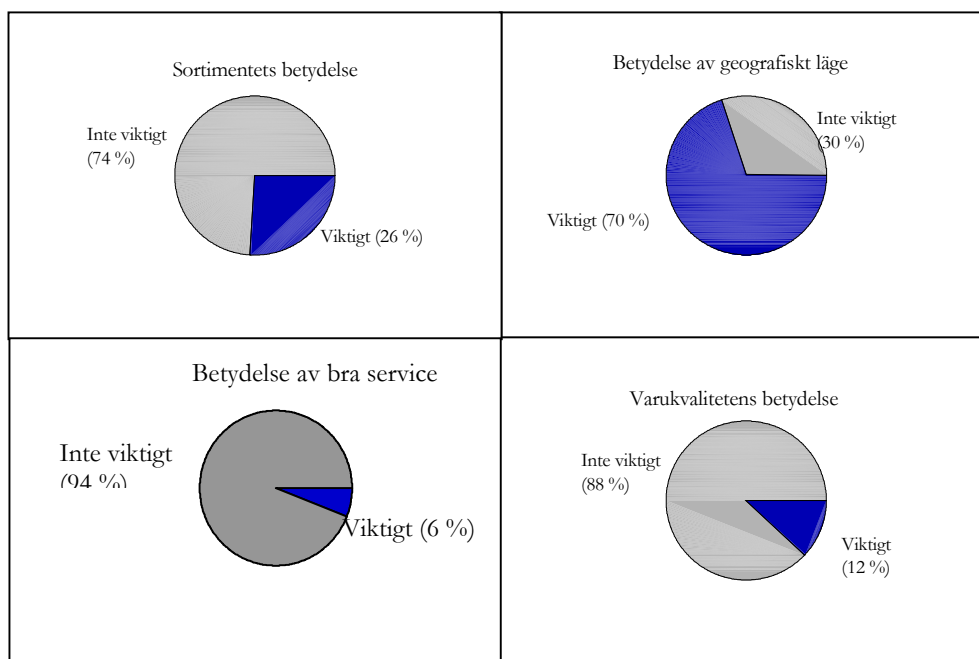


Figur 22: Sysselsättning bland Willys kunder.

Sysselsättningen bland Willys kundkrets är uppdelad på fyra kategorier; pensionärer, förvärvsarbetande, studenter och arbetssökande. Vi hade en till parameter med i enkäten (föräldraledig) men alla respondenter sorterade under grupperna presenterade ovan. Studenterna utgör hela 46 % av kunderna, följt av förvärvsarbetare (34 %), pensionärer (14 %) samt avslutningsvis arbetssökande (6 %).

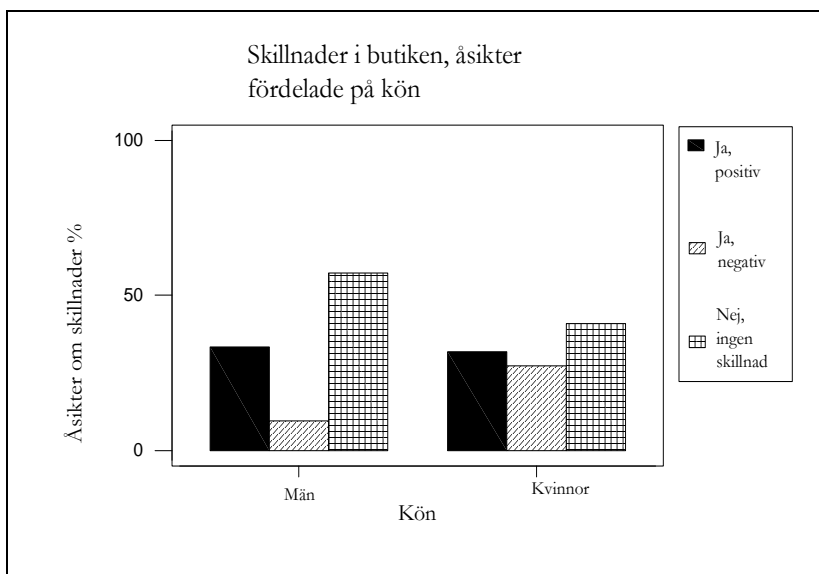
4.6.2. Övergången från Matex till Willys- vad anser kundkretsen?

För att ta reda på vad Matex kundkrets, numera Willys kundkrets, anser om förändringen i butiken, det nya affärskonceptet och vad som är viktigt för en dagligvarubutik bestod den andra delen av enkäten (se bilaga 3) av frågor kring förändringen. Svaren presenterar vi i de följande diagrammen;



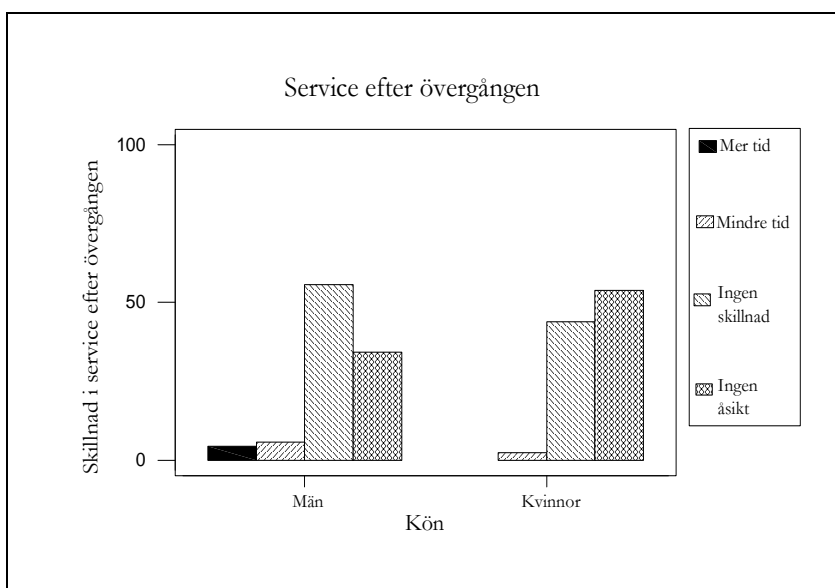
Figur 23: Huvudorsaker till varför Willys kunder handlar på Willys, uppdelat på geografiskt läge (nära till hemmet/arbetet), bra kvalitet på varorna, bra service och bredd på sortimentet.

Den främsta orsaken till att konsumenterna handlar på Willys i Lund enligt den undersökning vi genomfört, är det geografiska läget, dvs. närheten till hemmet alternativt arbetsplatsen. Hela 70 % av de tillfrågade ansåg detta viktigt. Därefter är det sortimentets bredd som är avgörande för konsumenterna. Varukvalitetens betydelse samt betydelsen av bra service anses mindre viktigt av Willys kundkrets och är rangordnat som trea respektive fyra i betydelse.



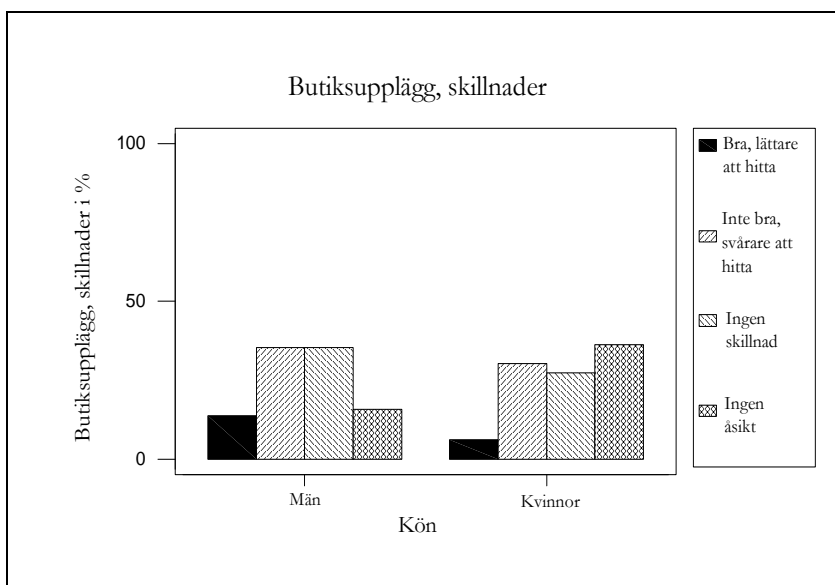
Figur 24: Skillnader i butiken, åsikter fördelade på kön.

Ovan redovisas vad män respektive kvinnor i kundkretsen anser om förändringen av butiken, eller om de har uppfattat det som att det finns några större skillnader i butiken. En aning fler män än kvinnor är positiva, men många fler kvinnor är negativa i jämförelse med män. Män anser i högre utsträckning att det inte är någon skillnad.



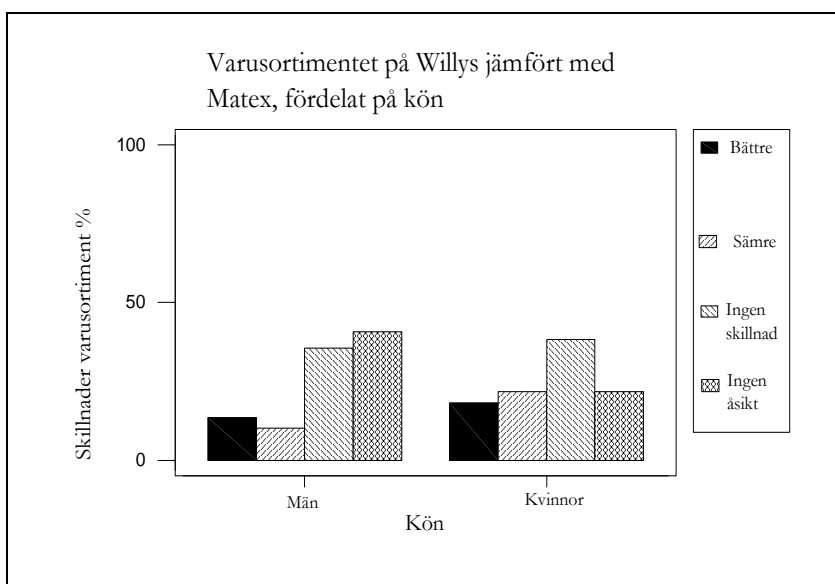
Figur 25: Service efter övergången.

I det ovanstående stapeldiagrammet presenteras kundkretsens åsikter om servicen från personalens sida gentemot dem efter övergången till Willys. Fler män än kvinnor är positiva till servicen efter förändringen och anser att personalen har mer tid. Dock anser det stora flertalet att det antingen inte är någon skillnad, alternativt har de ingen åsikt om detta.



Figur 26: Butiksupplägg skillnader.

I figuren om butiksupplägg presenteras resultaten på frågan om butikens utformning före och efter. Flertalet anser att det är svårare att hitta i butiken eller att de inte upplever någon skillnad. Detta bekräftar vad som framkommit i de kvalitativa intervjuerna, där de anställda berättat att kunderna klagat över omstruktureringen eftersom denna gjort det svårare för dem att hitta i butiken.



Figur 27: Varusortiment på Willys jämfört med Matex, fördelat på kön.

Ovan presenteras kundkretsens åsikt om sortimentet efter förändringen. De flesta anser att det inte är någon skillnad. Något fler kvinnor upplever dock att sortimentet är sämre på

Willys än på Matex. Kvinnorna är både mer positiva och mer negativa i förhållande till männen vad gäller sortimentet. Kvinnorna i kundkretsen tycks i jämförelse med männen ha gjort sig en klarare uppfattning om skillnader i sortimentet, då cirka 40 % av männen inte har någon åsikt i denna fråga. Något som är ganska förvånade är att så pass få av kunderna anser att sortimentet är bättre, trots att det tillkommit 3 000 produkter. De flesta respondenterna svarade att de inte var någon skillnad.

5. Analys

I det femte kapitlet analyserar vi vårt insamlade material från intervjuer, enkäter och publicerade källor, med hjälp av de teorier vi presenterat. Analysen kommer att utgå från det teoretiska ramverk som presenterades i föregående kapitel och omfattar de fyra områdena; organisationsstruktur, förvärvsteorier samt intern- och extern Corporate Branding. Teorierna kommer att ställas mot den empiriska datan och analyseras med hjälp av dem för att vi på ett korrekt sätt ska kunna återge de förändringar som vårt fallföretag genomgått vid dess Corporate Branding-process i samband med förvärvet.

5.1 Organisationsstruktur

I verkligheten har en organisation sällan en klart definierbar organisationsstruktur. Det är inte vanligt att hitta en organisationsstruktur som till sin natur är en tydlig maskinbyråkrati eller en tydlig adhoc. Vanligtvis är den en kombination av flera olika strukturer. Därför har identifieringen av den organisationsstruktur som existerade på Matex och den befintliga organisationsstrukturen på Willys varit av subjektiv karaktär. Modellerna ska ses som förenklingar av verkligheten, som genom sina stereotypa karaktärer underlättar arbetet med att bestämma vilken organisationsstruktur ett företag är uppbyggt av. Sådan är även situationen med vårt fallföretag, då vi i de två organisationsstrukturerna ser inslag av både maskinbyråkrati och adhoc, dock i varierande grad. Förändringarna kan därför tyckas vara ringa, men vid djupare efterforskning framkom det att en ny organisationsstruktur infördes då fallföretaget förvärvades. Införlivandet av denna struktur i den existerande befinner sig fortfarande i inledningsskedet, då övergången inträffade för endast två månader sedan.

Både Matex och Willys affärskoncept syftar till att tillhandahålla konsumenterna matvaror till fördelaktiga priser, emellertid i olika hög grad. Med tanke på att båda dessa matvarukedjor positionerat sig på marknaden som prispressare, utgör kostnadseffektivitet vanligtvis den främsta prioriteten inom hela organisationen. Särskilt viktig är denna kostnadseffektivitet i de fall då organisationen har ett ansvar gentemot både externa och interna intressenter. Willys ägs som tidigare nämnt av Axfoodkoncernen, som är noterad på Stockholmsbörsen. Börsnoterade bolag har ansvar gentemot sina aktieägare som vill se positiva resultat.

Willys affärsidé lyder "Sveriges billigaste matkasse", något som blir allt svårare att tillhandahålla kunderna på grund av den ökande konkurrensen. Därför innehar kostnadseffektiviteten en nyckelroll för Willys fortsatta framgång och genomsyrar organisationens strukturuppbyggnad samt styr majoriteten av företagets handlingar.

Matex däremot var privatägt till 99 %, vilket gjorde att dess butiksledning hade större egenkontroll och att de själva kunde bestämma vilken nivå på kostnaderna som var acceptabel för dem, främst vad gäller personalkostnader. För Matex, precis som för varje vinstdrivande företag, var det av stor vikt att begränsa och reducera utgifterna, men Matex

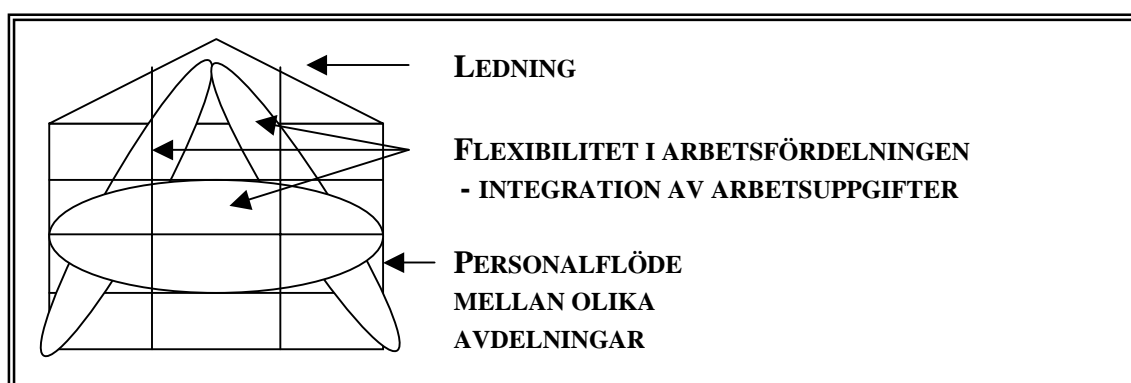
organisationsstruktur genomtyrdes först och främst av att tillhandahålla kunderna en tillmötesgående och omsorgsfull service.

5.1.1. Matex –En adhoc struktur

Strukturen som existerade på Matex innan förvärvet genomfördes var mycket diffus vilket gjorde att personalen inte kunde bilda sig en klar uppfattning om organisationens kultur, identitet och image. En ostrukturerad organisation leder ofta till minskad kontroll från ledningens sida och ett oenhetligt beteende hos de anställda, vilket framkallar olika uppfattningar om varumärket och de värden som det försöker förmedla. Genom våra respondenters svar under de intervjuer vi har genomfört, beskrivs Matex verksamhet på skilda sätt. Dock finns det en gemensam utgångspunkt för personalens uppfattning; denna är att respondenterna beskriver Matex som en relativt ostrukturerad organisation där varje anställd fick tilldelat arbetsuppgifter som han eller hon utförde i hög grad självständigt och där företagsledningen hade lite kontakt med övrig personal. De anställda på Matex hade mer frihet och flexibilitet i sin yrkesuppgift, något som vissa uppskattade mer än andra, men på grund av att kommunikationen mellan ledning och anställda var otillräcklig hade de anställda lite eller ingen uppfattning om företagets affärsidé, mål och vision.

Matex struktur kan relateras till en adhoc struktur. De anställda rörde sig relativt fritt inom butiken och det fanns inte någon tydlig hierarki. Det positiva med en adhoc struktur är att de anställda har större kunskap gällande de varor och områden som existerar då de rör sig relativt fritt inom organisationen. Matex personal kunde lätt förflyttas till avdelningar där det ibland behövdes mer hjälp. En annan faktor som underlättade förflyttningen mellan avdelningarna var att de anställda hade längre arbetstider och att det därmed fanns fler heltidsanställda som kunde hjälpa till på andra avdelningar utan att den anställdes fasta avdelning blev lidande.

Resultatet blir att kontrollen över de anställda minskar eftersom en adhoc struktur inte är passande i den bransch och miljö som Matex befinner sig i. Orsaken till varför adhoc struktur inte är optimal i denna bransch, är att organisationer som definieras som adhoc oftast arbetar med projekt och uppdrag, medan dagligvarubutiker ständigt arbetar med samma uppgift. Företagets uppgift förändras inte på ett sådant sätt att en adhoc struktur är befogat.



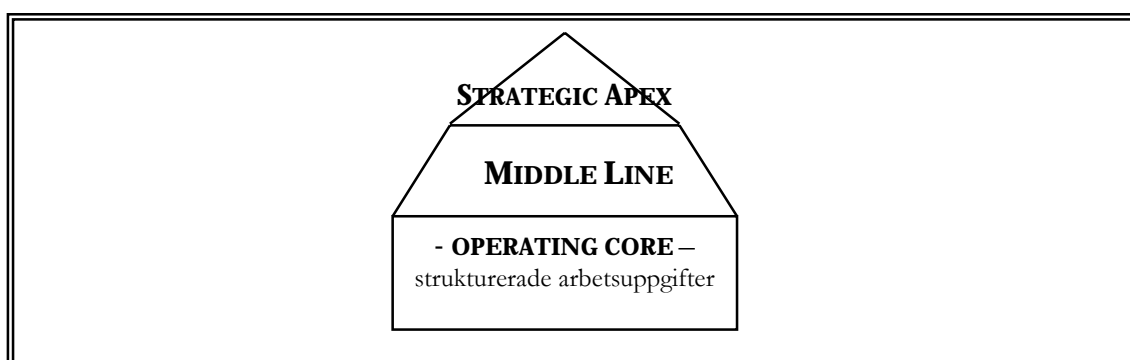
Figur 28: Adhoc organisationsstruktur

Ovanstående modell är ett uttryckt för vår tolkning av adhoc organisationsstruktur såsom den kan visualisera organisationsstrukturen på vårt fallföretag.

5.1.2. Willys – En maskinbyråkrati

Willys organisationsstruktur kan relateras till den maskinbyråkratiska strukturen. Den är hierarkiskt uppbyggd med Axfood och Willys ledning i *strategic apex* (toppleddning), ledningen i butiken inom *middle line* (mittlinjen), samt de anställda inom *operating core* (golvpersonal).

Nedanstående modell bygger på vår uppfattning av den maskinbyråkratiska organisationsstrukturen såsom den överensstämmer med vårt fallföretag.



Figur 29: Modell över maskinbyråkrati

Axfood har skapat en relativt okomplicerad strategi för införlivningen av affärskoncept i förvärvade företag, vilket underlättar implementeringen av den nya strukturen och konceptet. Genom en enkel organisationsstruktur ökar möjligheterna för Axfood att kontrollera både de anställda och deras prestationer samt marknaden och den målgrupp de riktar sig till. Arbetsuppgifterna är rutinbaserade och de anställda på Willys har sin bestämda plats. Arbetsuppgifterna kan sägas vara ganska monotona och individuella då var och en utför sina bestämda uppgifter och då sysslorna utförs flera gånger dagligen. Personalen på Willys i Lund kan ibland byta arbetsuppgift och plats då de skiftar mellan avdelningarna. Dock utförs sysslan fortfarande individuellt.

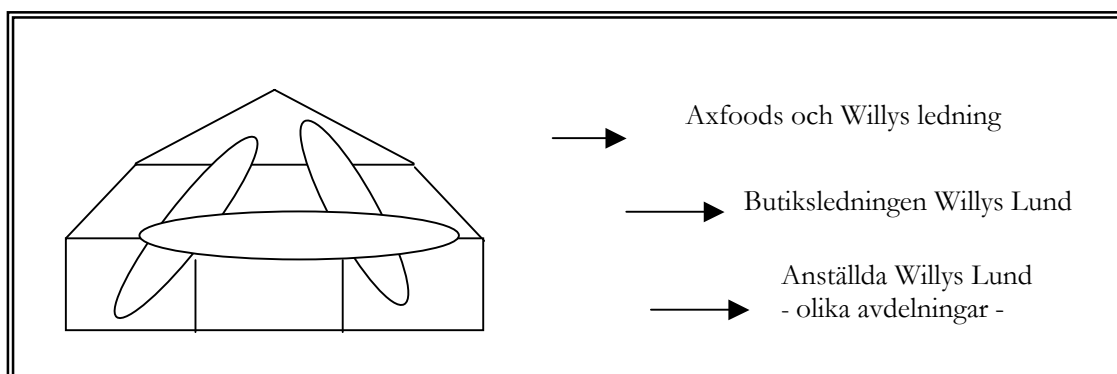
5.1.3. Sammanslagning Maskinbyråkrati - Adhoc

I sammanslagningen mellan Willys och Matex i Lund, uppkom det en ny organisationsstruktur. Matex, som vi tidigare beskrivit som en adhoc struktur, införlivades i Willyskedjan, vars struktur vi definierat som maskinbyråkratisk. Frågan vi ställde oss var;

Vad händer när en centraliserad, kostnadsdriven organisation köper upp en decentraliserad, servicedriven organisation?

Resultatet i vårt fallföretag blev att en ny företagsidentitet och en ny företagskultur uppkom. Willys affärskoncept, dess kultur och organisationsstruktur införlivades i den befintliga kulturen och strukturen på Matex. Företaget befinner sig för tillfället i en övergångsfas och själva organisationsstrukturen har omvandlats till en kombination av maskinbyråkrati och adhoc. Vi anser att målet med implementeringen är att före detta Matex i Lund ska övergå i en maskinbyråkratisk organisationsstruktur, men på grund av den kultur och struktur som redan existerade vid förvärvet kommer dessa förändringar att bli tidskrävande, troligtvis i större utsträckning än om det gällt att bygga upp en maskinbyråkratisk struktur från grunden i ett nystartat Willys, då integrationen i så fall inte skulle motarbetas av en existerande kultur och de anställda som har skapat denna.

Vi bedömer utifrån vår empiri att den nuvarande organisationsstrukturen på Willys i Lund är utformad som i figuren nedan, med alltså stora inslag av adhoc, men med allt fler drag av maskinbyråkratisk struktur. Av vad som framkommit i empirin, så tycks det som om många av de anställda trivs bra i den nya organisationsstrukturen, vilket i sin tur betydligt underlättar införlivningen av Willys struktur och kultur. Emellertid har vi kunnat identifiera att Willys organisationsstruktur i sig har inslag av adhoc, genom att arbetsfördelningen sker på ett flexibelt sätt genom integration av arbetsuppgifter samt att det förekommer personalflöden mellan olika avdelningar.



Figur 30: Willys i Lunds nuvarande organisationsstruktur – "Flexibel maskinbyråkrati"

Figuren ovan, som vi valt att kalla Flexibel maskinbyråkrati, visualiserar en organisationsstruktur som vi anser vara av övergående slag och uppkommer främst vid förvärv och sammanslagningar. I figuren försöker vi illustrera det som framkommit vid intervjuerna och det vi observerat under konceptutbildningen. Axfood håller, via Willys, kontakt med såväl butiksledning och anställda. De anställda får klar information om förändringar och arbetsrutiner med mera och butiksledningen (främst butikschefen) har daglig kontakt med Willys huvudkontor. Axfood/Willys utgör således toppledningen (*strategic apex*), butiksledningen i Lund utgör mittlinjen (*middle line*). Personalen på Willys i Lund utgör basen i pyramiden (*operating core*) och även denna har indirekt kontakt med såväl butiksledning som Axfood/Willys, tack vare den information som utgår från toppledningen och som förmedlas via butiksledningen.

5.2 Förvärvsteorier

5.2.1. Förändringar vid förvärv och sammanslagningar

För att kunna analysera de förändringar vårt fallföretag, Willys i Lund, genomgått, måste vi analysera bakgrunden och de förändringar som skett inom koncernen innan och under förvärvet. Detta på grund av att Axfood utgör det styrande organet i Willys och för att koncernen utformar de huvudprinciper enligt vilka Willys agerar.

Larsson skriver att det finns tre olika faktorer som är avgörande för företagets framgång eller misslyckande vid förvärv. Dessa är *strategiska*, *organisatoriska* eller *mänskliga*. Axfoodkoncernens förvärv av Matex kan hittills nästan sägas uppfylla alla kriterier för ett lyckat förvärv.

På det strategiska planet har Axfood under de senaste tre åren genomfört en rad olika förändringar med målet att expandera genom förvärv och sammanslagningar men att samtidigt hålla antalet butiksnamn på ett så lågt antal som möjligt. Axfoods varumärkesstrategi bygger på att konsumenternas val av matbutik ska förenklas genom att ha klart definierade butikskoncept. Samma orsak ligger som grund för Axfoods omvandling av den förvärvade Matex/Exet matkedjan till Willys. Målet är att etablera en homogen Willyskedja, samt att integrera två övriga butiksnamnen Spar och Vivo under Axfoods huvudbutiksnamn; Hemköp och Willys/Willys Hemma. Förutom detta, har Axfood även investerat resurser i att expandera Willys eget varumärke i Willys och Willys hemma-butikerna. Målet med det egna varumärket, som också det heter Willys, är att erbjuda konsumenterna ett ännu lägre pris på produkter med likvärdig kvalitet som konkurrerande varumärken. Som presenterats i empirin framhåller Axfood de stora fördelarna med egna varumärken, något som de anser gynnar kunderna. Dagligvaruleverantörernas förbund anser tvärtom att kundernas val inskränks. I vår empiri har framkommit att kunderna väljer Willys främst på grund av det låga priset, vilket tyder på att valet av dagligvaran inte styrs av varumärket. Sett ur en strategisk synvinkel kan detta ha en negativ effekt i form av att Axfoods relationer med dess leverantörer kan försämrats, med tanke på att Willys prioriterar sitt eget varumärke.

Organisatoriskt har Axfoodkoncernen bedrivit stora förändringar i sina företag, speciellt inom Willys. Med tanke på att Willys vänder sig till lågprissegmentet har dessa förändringar haft kostnadseffektivitet som utgångspunkt. För att kunna minska kostnaderna och samtidigt höja effektiviteten har antalet beslutsnivåer inom Axfood minskat från åtta till fyra. Dessutom samordnas arbetet med varumärken, inköp och administration för hela koncernen inom Norden i syfte att dra nytta av skal- och samordningsfördelar. Vidare satsar Axfood på att utforma ett utbildningsprogram som kommer att rikta sig till parti- och detaljhandel. Vår uppfattning är att Axfood är en koncern som är medveten om de positiva effekter som tillämpningen av *Corporate Branding* medför, då de ovannämnda åtgärderna, enligt egen utsago, har som mål att skapa en enhetlig bild på verksamhet, ekonomi och kundorientering, men lägger även en grund till gemensamma värderingar och kulturuppbyggande inom Axfood och dess kedjor.

En enhetlig företagskultur inom hela koncernen och välutformade strategier har underlättat för Axfood att implementera Willys affärskoncept i förvärvade butiker. Då Axfood vet

vilket koncept de vill förmedla är det lättare att lyckas på det mänskliga planet, dvs. planera på vilket sätt de anställda i de förvärvade företagen ska informeras och bemötas för att på bästa sätt ta till sig konceptet. Det viktigaste för en lyckad implementering av ett koncept i ett förvärvat företag är att det uppköpande företaget engagerar och motiverar de anställda. Detta har Axfood lyckats med i sitt Matex/Willys projekt, vilket vi kommer att redogöra för mer detaljerat under 5.2.3.

5.2.2. Förvärvsteorier tillämpade på vårt fallföretag

Den mänskliga faktorn innehar en nyckelroll för framgången av implementeringen av ett nytt koncept i en organisation. Larsson menar att företagsledningen inte får förbise vikten av att analysera effekterna av ett förvärv ur ett individuellt perspektiv och inte endast ur företagets perspektiv. Att Matex i Lund inte är den första butiken som Axfood har omvandlat till Willys, märks i att koncernen har varit mån om att presentera Willys koncept för personalen, dess produkter och den framhållning som de kräver att varje Willys anställd ska ha gentemot kunderna.

Som ett steg i kostnadseffektiviteten, kräver Willys mycket av sina anställda, men samtidigt har personalen på Willys i Lund belönats genom en liten löneförhöjning och genom att butiksledningen uppmuntras att föra individuella samtal med de anställda angående deras karriärmål. Dessa handlingar ser vi som ett gott tecken på Axfoodledningens förståelse vad gäller de farhågor som ofta uppkommer bland personalen i samband med förvärv. Från vår empiri har vi kunnat utläsa att de anställda på Matex kände en ovisshet om vad som skulle ske med deras anställningar innan informationen kom.

Ansvar för att klargöra det nya affärskonceptet samt de förändringar som ett förvärv medför, bärs av företagsledningen. Förändringarna tar sig uttryck i en omdefiniering av företagets kultur, dess identitet, varumärke och de kärnvärden som utgör grunden för dessa egenskaper. Då en förvärvad butik görs om till Willys innehar butiksledningen en viktig position. Det är ledningen som ska förmedla de direktiv med vars hjälp gemensamma värderingar och ett likartat beteende byggs upp. Kunde menar att grunden till att bygga upp en stark och enhetlig organisationsstruktur utgörs av en ansvarsfull och målinriktad ledning som verkar som en ledstjärna för de anställda. Då företagsledningen visar sin kompetens och delar med sig av sin kunskap till personalen skapar detta en reciprocitet. Personalen känner uppskattning och ett ökat förtroende gentemot ledningen, vilket i sin tur underlättar samarbetet mellan företagsledning och anställda. Från våra egna observationer av arbetets gång på Willys i Lund, har vi sett att butiksledningen (som består av fyra personer) är ständigt tillgängliga för de anställda och integreras i det dagliga arbetet ute på golvet. En hög grad av integration samt ett ökat förtroende för butiksledningen tillåter butiken att på ett enhetligt sätt förmedla både det korporativa varumärket och produktvarumärket utåt.

För många företag, även om de befinner sig i samma bransch som vårt fallföretag, behöver förvärv inte leda till en heltäckande förändring. På Willys i Lund blev förändringen efter förvärvet mycket mer tydlig och synlig än vad den kan vara vid företagsförvärv i andra branscher, eftersom det i själva butiken skedde ombyggnader och omdisponeringar av lokal och hyllor. Företaget blev till stora delar ett "nytt" företag, men med inslag av både den uppköpande dagligvarukedjan Willys och den förvärvade varukedjan Matex. Matex bidrog med personal och butiksplacering, medan Willys medförde ett nytt affärskoncept och följaktligen en ny organisationsstruktur och kultur.

Med utgångspunkt i Kundes modell ”*A total articulation of the new merged Corporation*” väljer vi att illustrera de förändringar som har skett, både internt och externt. För att uppnå det slutgiltiga målet, optimal marknadsposition för Willys, har vi kunnat identifiera att Axfood och Willys företagsledning utformat ett **Brand Building Program** för att förmedla Willys affärskoncept. Emellertid har vi främst kunnat urskilja en klar struktur i deras interna **Brand Building Program** medan det externa programmet består av en egenformulerad handlingsplan som i dagsläget tillgodoser Willys mål. Den genomförda undersökningen av fallföretaget visar att affärskonceptet utgör plattformen för utformningen av den organisationsstruktur som uppstod efter förvärvet. Willys affärskoncept definierar företagets existens, vilket gör det till utgångspunkten för hela omdefinitionsprocessen. Kopplingen till det korporativa varumärket består av att förvärvet medfört ett utbyte - det förvärvande företagets affärskoncept ersätter det förvärvades.

Förändringar har skett på i stort sett alla plan. I och med att det skedde en omfördelning i företagets kärnvärden vid förvärvet, riktas fokus numera mot kostnadseffektivitet och låga priser istället för det servicefokus som Matex erbjöd. Klart definierade kärnvärden - uppbyggda av affärskonceptet - och effektiv förmedling av dessa både internt och externt, underlättade för Willys att lägga en grund till konstruering av en kultur och en identitet på företaget. Resultatet har blivit att även företagets externa position och kultur har omdefinierats.

När Matex i Lund förvärvades och Willys införlivade sitt affärskoncept i företaget behövde de anställda också få det korporativa varumärket, dess värden, kultur och identitet klart definierade för sig. Detta för att de på bästa sätt skulle kunna förmedla det nya konceptet till kunder och för att själva kunna relatera och ta ställning till de förändringar som genomförts. I sitt resonemang kring förvärv och sammanslagningar påpekar Kunde vikten av att omdefiniera det korporativa varumärket. För vårt fallföretag, som har genomgått ett förvärv och inte en sammanslagning, är en omdefinition av det korporativa varumärket inte aktuellt utan istället har det skett ett utbyte av det tidigare korporativa varumärket Matex till det nya korporativa varumärket Willys.

Ovanstående resonemang kan även tillämpas på de förändringar som förvärvet har inneburit för företagets kultur. Fallföretagets kultur har emellertid genomgått mer av en sammanslagning än ett utbyte, då kulturen byggs upp av de anställda och dessa stannat kvar efter förvärvet. Utvecklingen av en ny kultur vid förvärv tar ofta lång tid eftersom de anställda måste anpassa sitt beteende och sina handlingar till ett nytt affärskoncept. Willys i Lund kan i dagsläget sägas vara i en slags kulturell utvecklingsfas där kulturen inte helt befästs eftersom alltför kort tid fortskridit efter förvärvets genomslag.

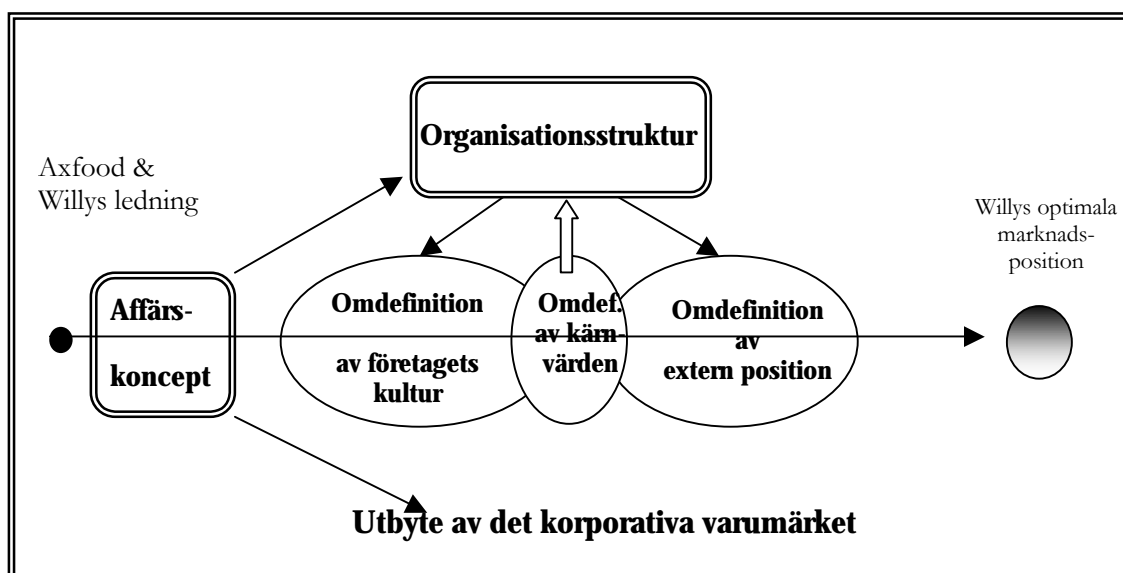
Kulturen i Willys i Lund skulle i nuläget kunna relateras till de Chernatons integrationsparadigm. Willys affärskoncept och organisationsstruktur avser att skapa ett gemensamt beteende och likasinnade värderingar hos de anställda. Kulturen på Willys kan därför sägas fungera som en egen parameter i företaget och därmed under nuvarande stadium utgöra en gemensam värdering hos de anställda vilket skapar en gemensam tro på företagsledning, produkter och varumärke och därigenom framkallar ett likartat beteende i butiken.

Den tidigare kulturen som existerade i Matex i Lund kan härledas till differentieringsparadigmen på så sätt att den var skapad utifrån de anställdas kunskap, normer och regler. Matex affärskoncept var mer diffus och det rådde större social interaktion mellan de anställda eftersom de skapade beteende och regler utifrån deras eget sätt att handla. Subkulturer utgjorde en stor del av företagskulturen på Matex i Lund

eftersom relationen mellan de anställda varierade och olika grupper bildades utefter de värderingar och beteende som dessa uppfattade som önskvärt. Från intervjuerna med de anställda på Willys i Lund kan vi utläsa att dessa känner att det finns en tydlig företagskultur nu, något som flera av dem ansåg saknades tidigare.

Således är den svåraste delen att bygga upp vid förvärv, enligt oss, en ny kultur i den förvärvade organisationen, en kultur som både återspeglar företagets kännetecken och samtidigt också inger de anställda en känsla av varaktighet, stabilitet och trygghet.

Externt har företaget nu infört ett nytt marknadsföringssystem, som riktar sig till alla kundsegment och är mindre kostnadskrävande för Willys. De viktigaste grundstenarna i den nya organisationsstrukturen är de omdefinierade kärnvärdena. Då organisationsstrukturen utgör grunden för företagets verksamhet och formar interna relationer, den kultur och den identitet och de egenskaper som kännetecknar företaget väljer vi att positionera organisationsstruktur som en inverkan, övergripande faktor som genomsyrar företagets interna uppbyggnad, där både kultur samt företagets externa position ingår.



Figur 31: Det nya företags uppbyggnad – fritt efter Kundes "A total articulation of the new merged company".

5.2.3. Förmedling av affärskonceptet internt och externt

Enligt Kunde är förvärv den snabbaste vägen till tillväxt, vilket också är en av Axfoods strategier som de ger uttryck åt via förvärvet av Matex/Exetkedjan och införlivandet av denna i Willys. Olins påpekar dock riskerna med alltför hastiga förvärv och förklarar vad som kan göras för att undvika dessa risker. Willys passar väl in på den beskrivning Olins ger av organisationer som är inriktade på tillväxt. Willys främsta mål är att bli störst i Sverige på lågpris, och för att uppnå detta mål, har de i rask takt förvärvat Matexkedjan. Vid förvärv av konkurrenter menar Olins att företaget ska gå försiktigt fram så att företagets identitet inte försvinner eller försvagas. För att förhindra en försvagning av identiteten ska företaget utarbeta ett program som ett steg i företagets övergripande *Brand Building Program* med

gemensamma värden som kan förstås av alla och som underlättar förmedlingen av företagets identitet. Willys har i stort sett gjort detta. Via information och utbildning, och genom att engagera de anställda genom att låta Willys PR-chef vara språkrör för förmedlingen av affärskonceptet och företagets värden, har Willys kommit långt i implementeringen av sitt koncept i en existerande organisation.

En diffus organisationsstruktur för med sig ett flertal negativa effekter både internt och externt för företaget. Den minskar företagsledningens potential att se helheten i verksamheten vilket bidrar till sämre möjligheter att förstå den identitet, den kultur och de värderingar som präglar verksamheten. Då ledningen saknar denna fullständiga bild kommer de inte att kunna skapa precisa och välgenomtänkta strategier och därigenom inte heller förmedla ett slagkraftigt och lyckat koncept till sin personal. Personalen på Matex förstod betydelsen av service och vikten av att tillfredsställa kunden, men eftersom inga klara strategier och regler existerade kunde de inte förmedla en enhetlig bild utåt. Detta ökade risken att det framkallades en mångtydig bild av Matex verksamhet hos konsumenterna.

Willys däremot, har ett klart formulerat affärskoncept med lågkostnadstankesättet som ledstjärna, något som återspeglas i organisationens alla handlingar. Förmedlingen av Willys affärskoncept till de anställda skedde genom informationsmöten som hölls av Axfoods representanter. På ett rutinerat sätt presenterade de Willys affärskoncept och de regler och säkerhetsrutiner som skulle komma att gälla då Matexbutiken i Lund öppnade sina portar under Willys korporativa varumärke.

Ovannämnda tillvägagångssätt ger Axfood och Willys en klar fördel gentemot Matex. Ind betonar i sitt *Brand Building Program* betydelsen av att företagsledningen förtydligar de faktorer som ligger bakom reglernas formulering för de anställda och påpekar att syftet med detta är att de anställda kommer att ha en gemensam utgångspunkt för vilket tillvägagångssätt de bör tillämpa då ett problem uppstår. Genom att presentera principer som ligger till grund för de regler och rutiner som Willys förväntar sig att de anställda kommer att följa, har Willys skapat en djupare förståelse för den organisation som personalen förväntas företräda utåt. Vidare har Axfood och Willys varit måna om att få en bekräftelse på att varje anställd har tagit del av och förstått de nyinförda reglerna, en försäkran som utgör en stabil grund för vidare förmedling av konceptet, både internt och externt.

Detta kommer till hands särskilt väl då affärskonceptet ska förmedlas externt, främst till kunderna. Axfoods ledning har upprepade gånger både på informationsmötet i april 2003 och på konceptutbildningsdagen i oktober 2003 framhävt den roll de anställda har som Willys ansikte utåt. Under arbetstidens gång uppmuntras de anställda att föreslå Willys egna produkter till kunder vid förfrågningar och då framhålla produkternas låga pris och deras kvalitet. De flesta bland personalen är aktiva förespråkare för Willys produkter. Skälet till detta är att de har fått ingående information om hur produkterna framställs och vilka är skillnaderna mellan Willys egna märkesvaror och konkurrerande märken. Då de anställda visar engagemang för det varumärke som de representerar, ökar möjligheterna att skapa en enhetlig bild av det korporativa varumärket hos konsumenterna.

Axfood har, tack vare en effektiv kommunikationsförmedling, lyckats motivera de anställda till att förstå och ta till sig Willys affärskoncept och förmedla det externt på ett enhetlig sätt. De Chernatony menar att företagsledningen härigenom undviker de problem som ofta uppstår i samband med förvärv i form av att det bildas en avsaknad av samhörighets- och gemenskapskänsla bland personalen, samt att budskap från ledningen tolkas på olika sätt eftersom normer och värderingar skiljer sig mellan avdelningarna.

5.2.4. Implementeringen av affärskonceptet

Beskedet om Axfoods förvärv av Matex nådde inte samtliga anställda vid samma tidpunkt. Ansvaret för att delge nyheten till personalen hade ledningen på Matex som istället för att samla personalen till ett informationsmöte och ge beskedet till alla, valde att göra det successivt med en liten del av personalen till en början. Följden vid ett sådant förfarande kan bli att de som informeras först inte kan hålla förändringen hemlig, vilket medför att övrig personal kan känna besvikelse och oro. Att meddela personal om förvärv och de förändringar som uppstår genom dessa kan skapa negativa effekter hos de anställda och därmed förlänga implementeringsperioden vilket både har effekt på försäljning och service. Larsson menar att de anställda kan motarbeta integrationen i de fall då företagsledningen inte tar hänsyn till att det är två inarbetade kulturer och två varumärken som möts, samt att de väljer att se förvärvet ur ett företagsperspektiv istället för ett individuellt perspektiv. Då de anställda på Matex inte hade fått fullständig information om vilka konsekvenser förvärvet skulle innebära på det individuella planet, uppstod det farhågor kring vad som skulle ske med deras anställningar. Detta ledde i inledningsskedet till minskad entusiasm och motivation till att ta till sig det nya affärskonceptet och den nya organisationen.

Varje anställd, oavsett viken position han eller hon innehar inom företaget, har ett behov av att känna att de uppfyller ett syfte på sin arbetsplats och att de tillför något till organisationen och värdesätts för sin insats. Ind använder sig av Maslows behovspyramid för att illustrera att varje individ vill uppfylla behovet av självförveckligande även på sin arbetsplats, något som företagsledningen ansvarar för.

Genom att prioritera vissa ur personalen, skapade Matex i Lunds ledning en negativ stämning med ryktesspridning och oro, samtidigt som de påvisade att de anställda värdesätts olika. Förändringen kom i och med informationsmötet i april 2003 som hölls av Axfood och där samtliga anställda närvarade. Empirin visar att Axfoods strategi var mycket framgångsrik. På ett motiverande sätt delgavs det nya affärskonceptet, vad Willys som organisation stod för, vad som förväntades av de anställda och vilka rutiner och säkerhetsåtgärder som gällde.

Från de personliga intervjuerna som vi har genomfört har det framkommit att de anställda på Willys känner sig mer involverade i verksamheten nu än tidigare eftersom de fått mer information rörande verksamhetens affärsidé och produkterna. De vet vilket mål de förväntas uppnå och strävar efter att göra det. Stora delar av personalen känner mer motivation inför sina arbetsuppgifter. De får information under regelbundna möten och personalen får där komma med egna förslag och yttra sina åsikter inför vissa beslut.

5.3 Intern Corporate Branding

5.3.1. Internt Brand Building Program

Syftet med ett *Brand Building Program* är ökad tillväxt, dvs. vinst. Vinst är den naturligaste drivkraften för ett företags existens. Beslutet att införa *Corporate Branding* på ett företag ligger i ledningens händer och företagsledare i allmänhet vill se snabba, positiva resultat, dvs. avkastning. Ett hinder med *Corporate Branding* är att det inte ger omedelbara positiva effekter, utan är en mer långsiktig process, vilket gör att investeringar i *Corporate Branding* är

svårmotiverade ur kostnadssynpunkt. Vi har funnit att det faktum att *Corporate Branding* är en resurskrävande process inte lyfts fram tillräckligt i den litteratur som vi har tagit del av. Vi uppfattar författarna inom *Corporate Branding* området fungera mer som subjektiva förespråkare för sin teorier än objektiva experter inom ämnesområdet. Företagsledare bör informeras om att *Corporate Branding* processen är långvarig och finansiellt krävande samt att resultaten i många fall är mer osynliga än synliga. Härigenom undviks att företagsledningens inledningsvis positiva inställning till *Corporate Branding* övergår till negativ då resultaten inte omedelbart kan redogöras för finansiellt. Det blir också lättare att berättiga tilläggsinvesteringar under processens gång i de fall det krävs.

Även om bristen på direkta finansiella resultat utgör ett hinder för tillämpning av *Corporate Branding* i ett företag, utgör kostnadseffektiviteten samtidigt den största drivkraften för *Corporate Branding*. Detta eftersom *Corporate Branding* leder till att diskrepansen i identitetsuppfattning, värderingar och normer mellan enheter i företaget försvinner, vilket i sin tur leder till att företaget blir mer kostnadseffektivt. Budskapet utåt blir tydligt och enhetligt genom utformning av en gemensam kommunikationsstrategi vilket gör att företaget sparar pengar i form av kommunikationsförtydligande åtgärder.

Vårt fallföretag är en organisation vars hela struktur genomsyras av kostnadseffektivitet, vilket gör att Axfood och Willys företagsledning noggrant väljer vilka investeringar som är värda att satsa företagets resurser på. Med hjälp av vår teoretiska insamling och bearbetning av den empiriska undersökningen har vi kunnat identifiera att Axfood i sin verksamhet tillämpar *Corporate Branding* både på koncernnivå och i samband med det aktuella förvärvet. På koncernnivå framkommer det genom minskning av koncernens butiksmärken till ett utvalt antal av vilka var och ett har ett klart definierat affärskoncept bakom sig. Dessutom satsar Axfood på integration av parti- och detaljhandel, samt på utbildning av personal med avsikt att bland annat skapa en bas för en gemensam kultur internt och en enhetlig syn på kundorientering.

För att framställa på vilka sätt Axfood och Willys har använt sig av *Corporate Branding* vid implementeringen av Willys affärskoncept på Matex i Lund, utgår vi från Inds teori kring ett lyckat *Brand Building Program* och hans interna kommunikationsmodell. (Se figur 12.) Dessutom önskar vi i och med denna analys ge förslag på hur Willys kan gå tillväga i framtiden för att med hjälp av *Corporate Branding* fortsätta att definiera både för de anställda och för kunder vad Willys som företag och som varumärke står för.

Ett *Brand Building Program* kräver stora ekonomiska resurser och ett konsekvent engagemang från företagsledningens sida för att kunna nå sin fulla genomslagskraft. Willys är, som nämnts tidigare, en kostnadseffektiv organisation vilket gör att den interna kommunikationen inte kan omfatta alla de steg som Ind menar är önskvärda för att involvera de anställda i företaget. (Se 3.3.9 *Brand Building Program*.) Willys har genom informationsmöten och en konceptutbildningsdag lyckats med att förklara för de anställda vilka principer som ligger bakom de regler enligt vilka de anställda förväntas agera. Dessutom har de genom underskrifter av var och en av de anställda försäkrats om att personalen har tagit del av och förstått det nya arbetssättet och dess rutiner. Enligt våra observationer har kostnadseffektiviteten haft som effekt på Willys organisation att funktionaliteten är den egenskap som prioriteras högst. Betoningen ligger på att arbetsuppgifterna utförs tillfredsställande, det vill säga att arbetssättet möjliggör för Willys att tillhandahålla kunderna det de lovar, ”Sveriges billigaste matkasse”. Undersökningar visar att Willys - jämförelsevis med sina konkurrenter – erbjuder kunderna den billigaste

matkassen.¹³¹ Detta tyder på att företagets verksamhet uppnår sitt främsta mål även utan den delen av *Corporate Branding* som går ut på att förbättra kommunikationen inom företaget genom att hålla presentationer och seminarier, utforma olika grupper vars mål är att skapa en kommunikationsstandard samt att utvärdera kvaliteten på kommunikationen. Dessa åtgärder är resurskrävande, men deras resultat kan inte presenteras monetärt. Kostnadseffektivitet kräver tydliga monetära resultat.

Om vi tittar på Inds kommunikationsmodell ser vi att Willys har uppfyllt det första steget i *Brand Building* processen, det som omfattar företagets identitet. Genom informationsmötena som hölls förmedlades företagets filosofi till de anställda, medan företagets mål och strategi framkommer i själva affärskonceptet. Företagets kärnvärden, som vi anser vara lågpris, kostnadseffektivitet och kundnytta i form av slagordet ”mer mat för mindre pengar”, har indirekt förmedlats till personalen genom att de utgör grunden för uppbyggnaden av hela organisationsstrukturen och styr därmed majoriteten av företagets handlingar. Dessutom återspeglas dessa kärnvärden i företagets synliga identitet i form av bland annat butiksläge och design.

Vidare kan vi bara ge förslag på hur Axfoods och Willys företagsledning kan gå tillväga för att fortsätta med det interna *Brand Building* programmet, detta för att förvärvet av vårt fallföretag fortfarande befinner sig i omställningsprocessen.

- Kommunikationen inom fallföretaget är sparsam. Efter förvärvet sker största delen av den officiella kommunikationen mellan personal och företagsledning på de veckovisa mötena där personalen kan framföra sina åsikter angående butiken. Därutöver har man i samband med förvärvet infört individuella samtal med de anställda med avsikten att ta del av och främja de anställdas karriärönskemål. Då den officiella kommunikationen inte sker på fler än dessa två sätt kan man inte tala om att samla all kommunikation inom företaget under ett kommunikationsparaply.
- I det tredje steget av *Brand Building* programmet, där företagsledningen kan välja tre olika kommunikationssätt för att förmedla information till de anställda, anser vi att Willys bör inrikta sin kommunikationsstrategi till att omfatta hela personalen. Fördelarna för vårt fallföretag är att denna strategi går i linje med kostnadseffektiviteten då hela personalen nås med samma budskap samtidigt, vilket gör att företagsledningen inte gör om samma misstag som vid förvärvet då endast ett antal ur personalen informerades om förvärvet vilket satte igång olika spekulationer. Ytterligare en anledning till att kommunikationen med all personal lämpar sig för vårt fallföretag är att organisationsstrukturen på Willys i Lund innehar allt fler inslag av maskinbyråkrati där golvpersonalen har samma ställning inom företaget, trots att de befinner sig på olika avdelningar. Detta gör att kommunikation till olika personalgrupper med samma egenskaper och man-mot-man interaktion skulle utgöra resursslöseri. Med tanke på att vissa aspekter av Matexkulturen lever kvar i den nuvarande organisationen, råder det en stark inofficiell kommunikationsförmedling på Willys i Lund mellan butiksledningen och golvpersonalen. Butiksledningen befinner sig nämligen ofta ute i butiken och är därmed tillgängliga för den övriga personalen.
- Med hänsyn till att Willys till stor del förlitar sig på att personalen förmedlar affärskonceptet till kunder anser vi att företaget bör vara uppmärksamma i sin rekryteringsprocess. För att undvika uppkomsten av subkulturer, bör Willys vid

¹³¹ Bengtson, Eva-Maria, ”*Små prisskillnader mellan stora butiker*” DN, 2003-07-28

rekrytering ta hänsyn till att den potentiellt anställdes personlighet och värderingar överensstämmer med företagets.

- Slutligen skulle vi vilja uppmuntra viljan till att tillämpa Corporate Branding som Willys företagsledning uppvisat, genom att i Inds kommunikationsmodell lägga till det sista steget från de Chernatonys modell, se bilaga 5, som utgörs av en utvärdering av det korporativa varumärket. Detta steg är viktigt då utvärderingen av **Brand Building Program** kan konkretisera framgången av processen och de vinster som det medfört på alla plan. Genom att uppvisa positiva resultat i sin feedback, kan **Brand Evaluation** utplåna det största hindret för företagsledningens vilja till vidareinvestering i **Brand Building Program** – osäkerhet.

5.3.2. Företagets identitet

5.3.2.1. Identitetsutveckling - synlig samt osynlig identitet

Genom förvärvet och de förändringar som medföljde detsamma, har en ny företagsidentitet uppstått på Willys i Lund. Den nya identiteten har skapats genom att Willys ursprungliga kultur och de värderingar som relateras till denna har kombinerats med den kultur och identitet som existerade på Matex i Lund. Som vi presenterat i teorikapitlet, menar Olins att identiteten är sammansatt av två sidor - den synliga och den osynliga. Willys synliga identitet har byggts upp bland annat med hjälp av det nya varumärket Willys, vilket är ett typexempel på den synliga identiteten, och syns på de egna varorna inne i butiken. Även den grafiska utformningen med företagets karaktäristiska färger - orange, rött och svart - framhäver ytterligare Willys synliga identitet. Den orangea färgen täcker alla väggar i butiken och finns på de flaggor som är placerade utanför butiken, medan röda skjortor och svarta byxor utgör personalens arbetskläder.

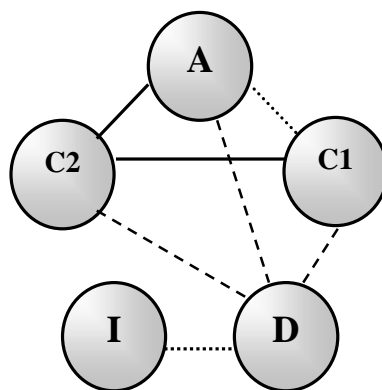
Butiken har även byggts ut på flera ställen och hyllor och produkter är annorlunda placerade nu jämfört med tidigare, vilket också det är ett tecken på de förändringar som skett i butikens synliga identitet. Emellertid kan även interna åtgärder räknas till den synliga identiteten. Personalhandboken är en synlig faktor, även om det endast är de anställda som tar del av den. Reklam- och informationsblad är också de synliga faktorer som förstärker identiteten internt respektive externt.

Willys personal har efter införlivningen av det nya affärskonceptet ett mer uniformt beteende vilket hjälper till att stärka identiteten utåt gentemot kunder och andra externa intressenter. Ett enhetligt beteende är ett exempel på den osynliga identiteten. Personalhandboken kan således ses som ett exempel på en osynlig faktor också - de anställda tar del av den internt, men förmedlar dess budskap externt. Personalens positiva förhållningssätt gentemot Willys produkter har fått en stark ställning tack vare den extensiva informationsöverföringen om hur personalen bör förmedla information rörande produkterna till konsumenterna, vilket även stärker den osynliga identiteten.

5.3.2.2. Matex identitet - AC²ID-test

Vi väljer att i följande stycken använda oss av begreppen Matex och Matex i Lund, för att skilja på den korporativa företagsidentiteten och den företagsidentitet som existerade i butiken i Lund. Matex i Lund hade, efter vad vi erfarit i intervjuerna med de anställda, relativt stora brister i sin företagsidentitet. Om vi med hjälp av Balmers AC²ID-test analyserar identiteten som existerade på Matex i Lund, får vi fram följande modell med tillhörande diskussion.

Den nedanstående figuren visar således på hur vi uppfattar att identiteten i Matexbutiken i Lund var sammansatt. Kopplingarna dem emellan var olika starka, i vissa fall obefintliga, och vi har försökt att påvisa detta genom att variera linjernas styrka, ju tjockare linje desto starkare var kopplingen.



Figur 32: Matex i Lunds företagsidentitet, enligt Balmers AC²Id-test

Den faktiska företagsidentiteten (*Actual*) var inte enhetlig inom företaget. Organisationsstrukturen var oklar och ägarens värderingar och uppfattning om företaget och dess mål kommunicerades inte ut till de anställda. De anställdas uppfattningar om vad som egentligen var företagets identitet innefattade stora variationer och det fanns inget uttalat intresse av att samla de gemensamma värderingar som existerade för att sammanföra dessa och kommunicera dessa internt och externt. Således var inte heller den kommunicerade identiteten (*Communicated*, markerad C1 i figuren) enhetlig, och den uppfattning kunderna fick om företaget var den subjektiva bild som förmedlades av individen, dvs. den anställd som för ögonblicket representerade Matex i Lund.

Det beteende som dock fanns, och som var gemensamt för alla anställda, var det servicetänkande som betonades av butikschef och ägare. Med tanke på att detta resonemang stämde överens med den faktiska identiteten, fanns det en länk mellan verklig och kommunicerad identitet, dock i försvagad form. Den kommunicerade identiteten förmedlades också genom de veckovisa erbjudanden som skickades ut till kundkrets, med rabattkuponger etc. Dessa erbjudanden kan sägas utgöra en viktig del av Matex kommunicerade identitet, då de i huvudsak förmedlade de förhållandevis låga priser som Matex hade. Kundkretsen för Matex Lund förknippade Matex med service och relativt låga priser, åtminstone på rabatterbjudanden.

Önskad identitet (*Desired*) representerades av ledningens – köpmannens och butikschefens – personliga vision om vilken företagsidentitet Matex bör uppnå. Denna identitet var i viss omfattning klarare för de anställda och därmed förknippad med faktisk identitet. Detta

eftersom de anställda förstått att köpmannen, ville ha en fin och serviceinriktad butik, som kommunicerade budskapet att kunder var det viktigaste för Matex i Lund. Således var dessa förhållandevis starkt sammanlänkade.

Ideal identitet (*Ideal*), å sin sida, var mindre klar än önskad identitet. De långsiktiga målen för Matex i Lund tycks inte enligt våra respondenter ha varit klart formulerade. Även om butiksledningen arrangerade arbetet enligt vissa egenutformade mål eller milstolpar har dessa inte lyckats förmedlas till personalen. Vid intervjuerna framgick det att personalens roll i arbetet med att nå dessa mål var att de skulle ”jobba på”. Därför kunde inte heller den ideala identiteten och de långsiktiga målen kommuniceras till kundkretsen och externa intressenter, varför företagets identitet kan sägas ha blivit snedvriden. Matex ideal identitet var de långsiktiga mål som fanns utformade för hela dagligvarukedjan, men inte heller dessa var i någon större omfattning förmedlade till de anställda i Lund.

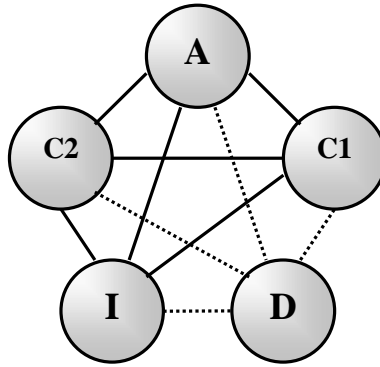
Det fanns ingen direkt länk mellan ideal identitet och uppfattad (*Conceived*, markerad C2 i figuren) eller faktisk identitet. Eftersom ideal identitet inte existerade i formulerad form, fanns heller ingen länk till den kommunicerade identiteten. I Matex fall i Lund var således den ideala identiteten förmodligen starkt sammankopplad med den önskade identiteten, dvs. köpmannens önskade identitet. Eftersom inte heller den önskade identiteten förmedlades tydligt till de anställda, var emellertid denna länk relativt svag.

Eftersom den uppfattning som fanns bland kundkretsen i Lund till stora delar sammanföll med den faktiska identiteten - trevlig och serviceinriktad personal samt relativt låga priser, var länken mellan uppfattad identitet och faktisk identitet förhållandevis stark. Trots stora brister i identitetsformulering och förmedling, lyckades ändå Matex i Lunds personal förmedla de mest essentiella värdena som existerade inom företaget, via sitt beteende i butiken och via direktreklamen med rabattkuponger som skickades ut.

5.3.2.3. Willys identitet – the AC²ID-test

Vi väljer att i följande stycken använda oss av begreppen Willys och Willys i Lund, för att skilja på den korporativa företagsidentiteten och den företagsidentitet som existerar i butiken i Lund. Willys i Lunds identitet är ännu inte helt färdigbildad. Samtidigt kan sägas att ett företags identitet aldrig blir "klar" eftersom den ständigt genomgår nya förändringar. Av det vi fått fram i intervjuerna och i vår enkätundersökning, så tyder emellertid det mesta på att identiteten på Willys i Lund är mycket tydligare än vad Matex identitet i Lund var.

De anställda har blivit utbildade i vad Willys och dess produkter står för, hur de ska bemöta kunder samt hur arbetsrutiner ska skötas. Personalhandboken hjälper de anställda att på ett enhetligt och kontinuerligt sätt bemöta situationer som uppkommer under arbetets gång, samtidigt som den säkrar för företagsledningen att samtliga Willys betar sig på ett enhetligt sätt och förmedlar samma värden, både internt inom organisationen och externt, till kunder och andra externa intressenter.



Figur 33: Willys i Lunds företagsidentitet, enligt Balmers AC²ID-test

Den faktiska identiteten (*Actual*) stämmer, efter vad vi förstått, väl överens med både den kommunicerade (*Communicated*, C1) och den uppfattade identiteten (*Conceived*, C2). Willys affärskoncept förmedlas till kunder via både tidningsreklam, direktreklam och reklam i butiken i form av flaggor och banderoller. Dessutom kommunicerar Willys i Lunds anställda genom ett enhetligt beteende och med hjälp av Willys egna produkter samma information till kundkretsen. Budskapet som Willys i Lund sprider är tydligt och uniformt med övriga Willys i Sverige - bäst på lågpris och Sveriges billigaste matkasse. Den ideala identiteten (*Ideal*) finns klart och tydligt formulerad i bland annat Willys personalhandbok och även denna verkar förmedlas på rätt sätt från den interna sidan, de anställda till de externa intressenterna.

Möjligen finns det brister i den önskade identiteten (*Desired*). I och med att Willys är en så pass centralstyrd organisation, är det svårt för Willys i Lund att veta vilken som är deras önskade företagsidentitet. De anställda vet inte om det är butiksledningens mål med butiken som är den önskade identiteten, eller om Willys i Lund även här ska ses som en del av helheten och att det i sådant fall är företagsledningens (Willys företagsledning) önskade identitet som är målet. Företagsledningens önskade identitet är i så fall aningen oklar, såtillvida denna inte sammanfaller med den ideala identiteten. I övrigt är dock Willys i Lunds företagsidentitet betydligt tydligare och mer välformulerad jämfört med Matex i Lund.

5.4 Extern Corporate Branding

5.4.1. Willys marknads erbjudande

Kundernas valmöjligheter ökar ständigt i takt med att konkurrensen ökar. För att bli konsumenternas förstahandsval måste företaget utforma ett attraktivt marknads erbjudande. Grundarna av de två butikerna LL:s Livs och Willys Cash, som efter en sammanslagning blev vårt fallföretag Willys, var pionjärerna i Sverige med att introducera lågpriskonceptet. Den snabba expansionen tydde på att lågpris var ett affärskoncept som tilltalade de svenska konsumenterna. Willys har fortsatt att sprida lågpriskonceptet inom hela Sverige och förvärvet av Matex/Exetkedjan visar att marknaden ännu inte är mättad vad gäller lågpris.

Att sprida lågpriskonceptet är inte det enda av Willys mål, utan företaget vill också öka antalet egna märkesvaror och höja konsumenternas medvetande om dessa. Därför pågår det en ständig kampanj, både internt i företagen, men även utåt mot konsumenter, om att Willys egna märkesvaror håller en hög kvalitet.

Idag kan Willys affärskoncept sägas uppfylla de tre kriterierna som enligt Kotler utgör ett attraktivt marknads erbjudande. Företaget strävar efter att tillhandahålla konsumenterna matvaror som har en viss kvalitet men till ett överenskomligt pris, med andra ord - ett värdebaserat pris. Samtidigt försöker Willys behålla en servicestandard som inte går utöver prissättningen. Enligt vår enkätundersökning anser flertalet kunder att det inte är någon skillnad vad gäller den erbjudna servicen nu jämfört med Matex. Dock har det framkommit under de kvalitativa intervjuerna att personalen känner att de har mindre tid för kunderna.

5.4.2. Willys kundsegment

Willys marknadsföring vänder sig till ”smarta konsumenter”. Då varje konsument vill bli uppfattad som en smart konsument, vänder sig Willys i sin marknadskommunikation till hela marknaden. Målet är att locka de kunder som vill få pengar över i plånboken till annat. Enligt den data som vi har insamlat med hjälp av enkäten bland Willys kunder, visar den att Willys kundsammansättning verkligen är utspridd. Trots att en stor del av kunderna utgörs av åldersgruppen 18-25 år, sträcks åldersfördelningen från 18 - 66 år och uppåt med en relativt jämn fördelning åldersgrupperna emellan. Detsamma gäller respondenternas sysselsättning. De stora grupperna utgörs av studenter och förvärvsarbetande, men många pensionärer och arbetssökande handlar också på Willys. Den stora variationen tyder på att Willys affärskoncept ”Sveriges billigaste matkasse” har funnit anhängare på hela marknaden. Dock reserverar vi oss för att applicera denna kundsammansättning på hela Willys då Lund är en studentstad och butiken är placerad i ett studentbostadsområde.

5.4.3. Willys pris/kvalitetsstrategi

Vi väljer här att analysera hela Willys, inte endast Willys i Lund, då alla Willysbutiker arbetar i enlighet med samma affärskoncept och således har valt samma strategi. Nyckelfaktorn till Willys framgång utgörs av en välvald strategi vad gäller balansen mellan pris och kvalitet. Willys vet att dess kunder värdesätter lägre pris framför ett välkänt märke, men att de inte nöjer sig med vilken som helst kvalitetsnivå. Därför är det viktigt för Willys att framhålla en kombination av lågpris och kvalitetsprodukter. Enligt Kotlers ”**Strategimix mellan pris och produktkvalitet**” positionerar vi Willys strategi som nummer 6 (god köpstrategi) eller alternativt nummer 3 (utmärkt köpstrategi) då majoriteten av deras produkter är av mellankvalitet och säljs till ett lågt pris.

PRIS

| | <i>Högt</i> | <i>Mellan</i> | <i>Lågt</i> |
|--|-----------------------------|------------------------------------|------------------------|
| <i>Hög</i> | 1. Första kvalitetsstrategi | 2. Genomträngningsstrategi | 3. Utmärkt köpstrategi |
| <u>PRODUKT-KVALITET</u> <i>Mellan</i> | 4. Överprisstrategi | 5. Genomsnittlig kvalitetsstrategi | 6. God köpstrategi |
| <i>Låg</i> | 7. "Ta-och-köp"-strategi | 8. Varustrategi av andra rangen | 9. Låprisstrategi |

Figur 34: Willys Pris/kvalitetsstrategi

Detta resonemang är tillämpningsbart på strategi 6 och gäller främst Axfoods och Willys egna varumärken, medan strategi 3 riktas mot de konkurrerande varumärkena varav de mest kända har efter en mångårig närvaro på marknaden etablerat en högre standard i konsumenternas medvetande och klassas därför som märken av högre kvalitet. Dessa är således högkvalitativa produkter med välkända märken som Willys säljer till ett lågt pris, eller åtminstone lägre än vad konkurrerande dagligvarukedjor, till exempel ICA, Konsum eller COOP gör.

5.4.4. Willys korporativa varumärke

Vi har med hjälp av valda teorier, i detta fall främst Kotlers pris/kvalitetsstrategier samt Knox och Bickertons varumärkesmanagementteori, försökt utröna och analysera de faktorer som tillsammans utgör Willys korporativa varumärke. Som vi presenterat i tidigare stycken har vi identifierat att Willys valt en "god köpstrategi" alternativt en "utmärkt köpstrategi", vilket innebär att de vill tillhandahålla bra kvalitet på sina produkter samtidigt som priset ska vara lågt.

Den grundpelare som väger tyngst i Willys organisation är kostnadseffektivitet och för att understödja denna krävs inte mer än att företagets handlingar är funktionella och relevanta. Detta kostnadseffektivitetsresonemang har vi kunnat identifiera genom att den genomsyrar fallföretagets synliga och osynliga identitet. Willys arbete med att hålla nere priserna går igen i hela organisationen, då i stort sett alla delar av företaget är utformade i enlighet med lågpriskonceptet; butikens design - både storlek, hyllor och placering - de anställdas arbetsuppgifter, arbetsrutiner samt reklam och övrig marknadsföring. Willys korporativa varumärke är således sammansatt av lågpriskonceptet, utformningen och uttrycket av densamma i organisationens uppbyggnad samt i den interna och externa formgivningen. De ovannämnda faktorerna tar sig uttryck i butiksdesign och reklam, interna arbetsrutiner samt de anställdas bemötande av kundkretsen och det faktum att Willys kundsegment innefattar nästintill alla kundgrupper, då de vänder sig till "smarta konsumenter som vill få pengar över".

Värdet i Willys korporativa varumärke ligger i att företaget redan från början har utformat slagkraftiga och väldefinierade slogans som på ett enkelt sätt kommunicerat företagets

lågpriskoncept till konsumenterna. Förankringen i konsumenternas medvetande har ytterligare förstärkts av att företaget tack vare en kostnadseffektiv organisationsstruktur har kunnat hålla de löften de utlovat genom slagorden ”Sveriges billigaste matkasse” och ”mera mat för mindre pengar”.

Konkurrerande företag som till exempel ICA, bedriver marknadsföring på företagsnivå, bland annat genom TV-reklam samt genom att tillhandahålla en medlemstidning till sin kundkrets, vars ena syfte är att informera konsumenterna om företagets värderingar och dess aktuella engagemang. Willys däremot, har inte bedrivit marknadsföring på korporativ nivå i någon större utsträckning, utan marknadsföring har istället koncentrerats till affärskonceptet, inte det korporativa varumärket. Därför har inte själva varumärket Willys samma goodwill som exempelvis dagligvaruproducenten Felix. Våra observationer uppdragar att det inte är nödvändigt för Willys att satsa på marknadsföring av det korporativa varumärket, då detta indirekt erhåller ett gott rykte genom spridning av positivt word-of-mouth tack vare att företaget håller vad de lovar: ”Sveriges billigaste matkasse.”

5.4.5. Varumärkesmanagement

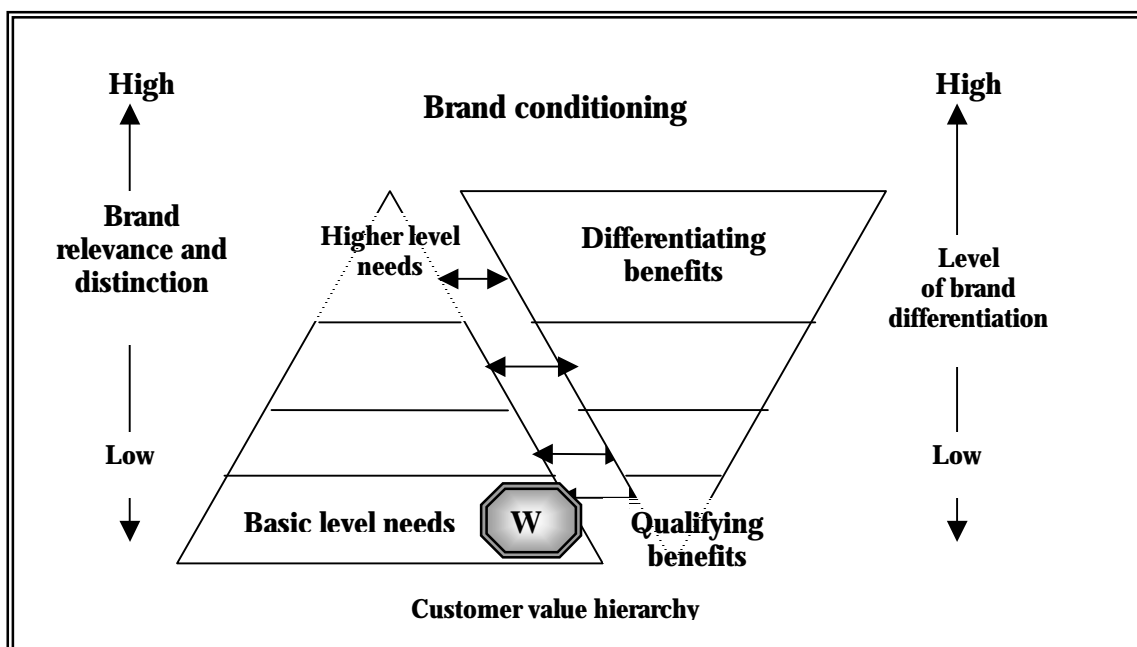
Enligt Knox och Bickerton är arbetet med *Corporate Branding* en kontinuerlig process som ständigt kräver insatser från företagsledning och anställda. Företaget måste ta hänsyn till den bransch och den produkt som erbjuds marknaden och anpassa sitt varumärke och de marknadsföringsåtgärder som krävs för att underhålla det efter detta erbjudande. Det ständiga arbetet med det korporativa varumärket hjälper företaget att reflektera över vilka som är organisationens drivkrafter och vad som är viktigt för organisationen. Företaget måste i sin kommunikation och sitt arbete med varumärkesbyggande och -underhåll utgå från en gemensam synvinkel som alla inom organisationen förstår och kan förmedla externt på ett enhetligt sätt.

Willys eget produktvarumärke kan således ses som ett led av Axfoods/Willys arbete med *Corporate Branding* internt, på både koncern- och företagsnivå men även externt, gentemot kunder. Ett eget varumärke, med samma namn som företaget Willys, fäster konsumenternas uppmärksamhet på Willys erbjudande om lägre priser och bra kvalitet och verkar stärkande även internt genom att de anställda har påtagliga produkter att lyfta fram när konsumenterna frågar om skillnader med konkurrerande varumärken.

Willys befinner sig för tillfället i denna situation, då det korporativa varumärket ständigt arbetas in i nya delar av organisationen. Varumärket är förhållandevis ungt, och måste nu med hjälp av företagsledning och anställda arbetas in grundligt i organisationen och förmedlas och befästs i kundsegmenten. Willys befinner sig i dagligvarubranschen, och de produkter som erbjuds under varumärket Willys är föga differentierade i förhållande till konkurrerande varumärken. Produkterna uppfyller istället relativt basala behov. Dock är kvaliteten avgörande för om konsumenten återköper varan eller ej. På grund av dessa aspekter behöver Willys inte lägga resurser på att försöka skilja sina produkter från konkurrenternas, utan istället få dem att stå ut från mängden med hjälp av priset och en kvalitet som ändå överensstämmer med likartade produkter inom samma klass.

Pris och kvalitetsargumentet är i princip det viktigaste verktyget som Willys kan använda sig av för att övertyga kunder att välja deras produkter. Vi har i våra studier av vårt fallföretag således tyckt oss märka att Willys koncentrerar sitt varumärkesarbete till att befästa prisargumentet hos konsumenterna.

Willys produkter kommer ganska lågt ner i kundvärdepyramiden. Om vi drar paralleller till Maslow, anser vi att deras produkter sorterar redan under det första behovet, kroppsliga behov, även om produkten också kan uppfylla högre behov. Vi anser att det grundläggande behovet är lämpligast att utgå från, vilket också Willys verkar ha gjort. Produkterna och dess varumärke kräver ingen större insats vad gäller relevans och distinkta skillnader, "det lilla extra".



Figur 35: Willys produkter/varumärke inplacerat, (markerat med W) i förhållande till kundvärde, varumärkesdifferentiering och kvalificerande fördelar.

Vi har i figuren ovan placerat in Willys varumärke i förhållande till dess nyttovärde för kunder, vilket i detta fall är främst basbehov. Deras varumärke ska enligt Knox och Bickerton förknippas främst med kvalitet och kvalificera Willys produkter att bli det konsumenterna väljer först. Willys arbetar med detta genom att utbilda de anställda till att som, ett led av det dagliga arbetet, informera kunder om fördelarna med Willys egna produkter - lågt pris, samma kvalitet - och övertala dem att pröva dessa produkter.

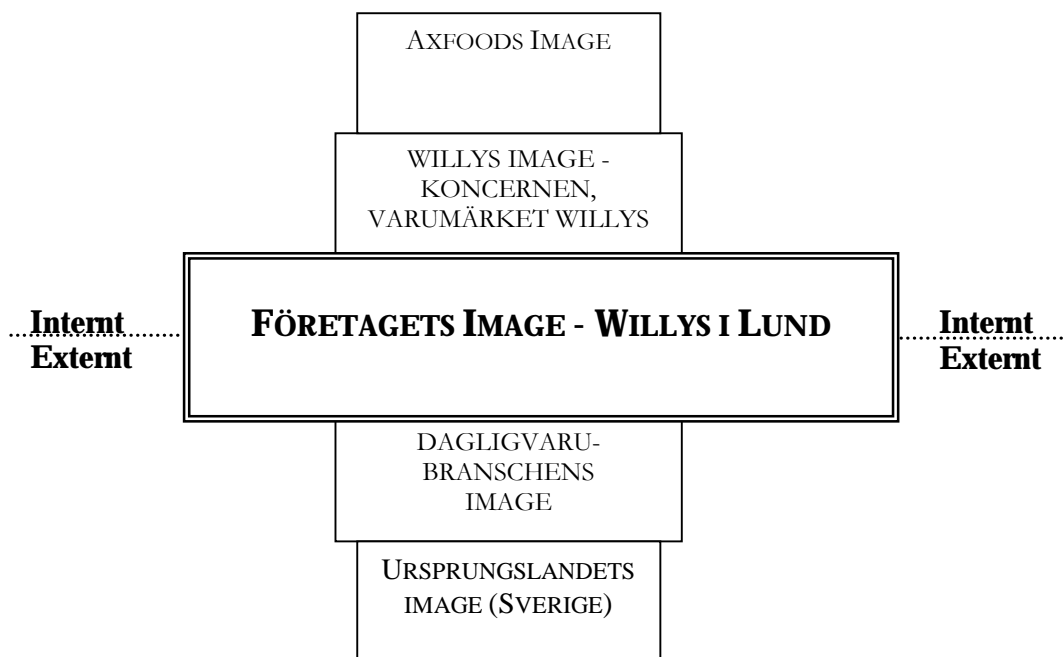
5.4.6. Willys Image samt image som Willys i Lund förmedlar

För att undersöka hur externt tillämpad *Corporate Branding* gått till på fallföretaget har vi frågat både företagets kunder och företagets anställda. Anledningen till att fråga de anställda är att det är de som är ansiktet utåt för Willys i Lund, men även för hela Willys organisation samt att det är de som har det huvudsakliga ansvaret för att förmedla konceptet. Förändringar och ansträngningar inom företaget som kanske inte är så synliga för kunden, men som ändå syftar till att förmedla Willys koncept, uppmärksammas på ett helt annat sätt av personalen. Enligt vår enkät har även kunder varit uppmärksamma på de förändringar som skett i och med förvärvet och omställningen till Willys, eftersom de sedan tidigare varit kunder hos Matex.

I AC²ID-test ingår det som tidigare berört i teorin också en extern dimension i kommunicerad identitet (*Communicated*) samt uppfattad identitet (*Conceived*). Den externa dimensionen av kommunicerad identitet innefattar allt det som Willys i Lund och även Willys förmedlar till kunder och andra externa intressenter via sina handlingar, sin marknadsföring, såsom direktreklam etc. Även information som förmedlas av en tredje part, exempelvis mediekommentarer om Willys innefattas i kommunicerad identitet.

Uppfattad identitet består av företagets image och rykte och skulle följaktligen till stora delar kunna sägas ingå i Balmer och Greysers teori om företagets image. Eftersom Willys i Lund är förhållandevis nyöppnat och ett företags rykte är något som växer fram under en längre tidsperiod, har det i Lund inte hunnit bildas något sådant ännu. Dock har företagets externa intressenter hunnit skapa sig en bild, dvs. om företagets image, som kommer att ligga till grund för det rykte som småningom kommer byggas upp. Emellertid har det bland företagets externa intressenter skapats ett rykte om Willys som dagligvarukedja, i och med att denna funnits i dryga tre år, vilket färgar butiken i Lunds image.

Som vi tidigare presenterat, kan en intern intressent ofta vara också en extern intressent. Balmer och Greyser lyfter fram att gränsen mellan företagets interna och externa image kan vara relativt oklar och i vissa fall överlappa varandra. För att ge en helhetsbild av fallföretagets image väljer vi att analysera de olika delarna som denna är sammansatt av, utifrån Balmer och Greysers imagemodell.



Figur 36: Willys i Lunds image, inplacerad i Balmer och Greysers "The family of business-related images".

I modellen ovan presenteras det ramverk av interna och externa aspekter som påverkar Willys i Lunds image. Internt är det både moderbolaget Axfoods image, och uppfattningar som existerar om dem, som påverkar vårt fallföretag. Dessutom färgas Willys i Lunds image av de uppfattningar som finns om andra företag inom samma koncern, exempelvis Willys, Spar och Hemköp. Externt påverkas Willys image dels av den uppfattning som existerar om dagligvarubranschen i helhet, och dels av dess ursprungsland, i detta fall Sverige. Att ursprungslandets image påverkar butiken i Lunds image, kan verka långsökt, då företaget Willys endast är etablerat i Sverige och alltså inte riktar sig till utlandet. Dock påverkas även de inhemska konsumenterna av det faktum att Willys är en svensk butikskedja, vilket skulle kunna vara en fördel i vissa fall gentemot de utländska kedjor som etablerar sig på den svenska marknaden.

I detta imageramverk ingår även nedan presenterade uppfattningarna, som bygger på både de kvalitativa intervjuerna och den kvantitativa undersökningen. Vi väljer att presentera dessa utefter den teori som finns redogjord för under stycke 3.4.5;

I vår kontakt med Willys personal i Lund har vi fått uppfattningen att majoriteten av dem hade en övervägande positiv inställning till Willys, baserat på tidigare erfarenheter av företaget. Dock fanns det en del negativa inslag, såsom oro över att förlora sitt arbete, oro för nedskärningar i verksamheten och en undran om varför information inte gick ut till alla från första början. Denna image kan sägas vara företagets interna, projicerade image. Willys visuella image är den som förmedlas i butiken genom de anställdas arbetskläder, skyltar, butiksdesign, hylldesign med mera. Önskad image är den image som företagsledningen på Willys har, varav vi fått fram att de vill växa till att bli bäst på lågpris i Sverige.

Vad gäller den externa sidan, i detta fall företagets kunder, så finns det också här ett antal olika imagesorter. Vid bearbetningen av enkätsvaren framkom att den image som kundkretsen i Lund har av Willys är att de erbjuder ett brett sortiment till låga priser. Trots att så pass lite tid passerat sedan omställningen, så hade en stor del av kunderna redan hunnit göra sig en någorlunda klar uppfattning om omställningen, och många ansåg denna positiv. De tillfrågade hade alla tidigare handlat på Matex och kunde därför göra jämförelser mellan Matex och Willys. Således anser vi att fallföretagets externa image, dess ryktesimage, är att de är billiga och har ett väl sorterat och brett sortiment. Detta är ur fallföretagets synvinkel mycket bra, då detta är exakt det budskap som Willys vill förmedla. Emellertid var det många fler kvinnor än män som var negativa till förändringen, hela 35 % jämfört med kring 10 % för männen. Många kunder var negativa till förändringar i hyllor i butiken och ansåg det svårare att hitta. Detta är dock en övergående fas, återkommer kunden för fler besök på Willys Lund så lär sig kunden snart att hitta. Dessa negativa attityder kan i så fall sägas tillhöra Willys flyktiga image. Den negativa inställningen skulle också kunna tänkas vara permanent, då Willys inte informerat kundkretsen om vilka förändringar som omställningen till Willys skulle komma att medföra för butiken.

Ur enkäten framkom även den stereotypa bilden av Willys kundsammansättning i Lund. Den typiske kunden hos Willys i Lund är ung, 18-25 år och antingen student eller förvärvsarbetsande. Dock är Willys i Lunds kundsegment ytterst blandat. Willys märkesanvändarimage är i detta fall en annan sak. Generellt sett har Willys som mål att alla ska kunna handla hos dem, genom att de tillhandahåller ett väl sorterat sortiment. Willys har uttalat sig om att smarta kunder handlar hos dem, dvs. de som vill få pengar över till annat. Den typiske märkesanvändaren skulle i detta fall kunna vara i princip vem som helst.

Willys imagefokus ligger på det egna varumärket. Detta vill företagsledningen att de anställda ska förmedla internt genom att förespråka Willys egna varor och försöka sälja in varumärket.

Det finns ett stort antal tolkade images ovanpå de ovannämnda – de föreställningar personalen har om kundernas uppfattningar kring Willys i Lund och omställningen med mera. Willys företagsledning är uppmärksam på hur den tolkade företagsimagen ser ut, dvs. hur den anställda på Willys i Lund tror att omvärlden uppfattar dem, genom att företagsledningen uppmanar dem att ständigt vara representativ för Willys. Detta innefattar såväl beteende och bemötande mot kund i butiken, såväl som utanför företaget, i alla fall så länge den anställde bär sina arbetskläder.

5.4.7. Extern Brand Building Program

För att kunna leverera ”Sveriges billigaste matkasse”, krävs en kostnadseffektiv organisation. Vi har redan nämnt hur kostnadseffektiviteten framgår internt i företaget, men även företagets externa handlingar omfattas av den. Willys lägger små resurser på marknadsföring och reklam, vilket gör att man inte kan tala om ett heltäckande externt ***Brand Building Program***.

Willys främsta marknadsföringsmedium är direktreklam till hushåll. Företaget skickar varje vecka ut reklam med aktuella erbjudanden till hushåll inom butikens område. På så sätt nås ett stort antal kunder samtidigt som företaget genom detta lockar nya, potentiella kunder. Dessutom förlitar sig Willys på spridning av positiv word-of-mouth både från de anställda och från de existerande kunderna. Lågpriis, kvalitet och nödvändig service är attribut som

bör tilltala varje konsument och därför utövar Willys väldigt lite marknadsföring genom tv- och tidningsreklam.

Som en fortsättning på samma tankegång, väljer Willys att inte bedriva marknadsföring på företagsnivå (*Corporate advertising*). De ståndspunkter som företaget står för framkommer tydligast genom direktreklam då man i dessa anger både företagets affärsidé, skillnaderna mellan Willys och Willys Hemma, vilka prisskillnader som finns bland de olika varumärkena och hur företaget markerar stora helgdagar genom speciella erbjudanden.

Gregory menar att marknadsföring på företagsnivå lämpar sig då företag genomgår förändringar, till exempel. förvärv och sammanslagningar. Företagets intressenter - konsumenter, leverantörer och de anställda - kan vid sådana tillfällen uppvisa oro över vilka effekter förändringen kommer att innebära för deras del. De behöver försäkran och information om vilka processer som är under väg. Eftersom Axfoodkoncernen är en expanderande organisation som har förvärvat en redan etablerad matkedja i Sverige - Matex/Exet - och för tillfället håller på och omvandlar denna till Willys, skulle det kunna förväntas och till och med rekommenderas att organisationen bedriver marknadsföring på företagsnivå. Dock har Axfood och Willys valt att inte göra det. Anledningen anser vi vara att en sådan aktion inte är nödvändig för Willys.

Om vi generaliserar utifrån Willys i Lund är våra observationer att Willys når sin kundkrets med information om förvärv och omställning till Willysbutik genom att de under ett antal veckor innan omställningen annonserar ut information vid butikens entré om den förestående förändringen. På så sätt når de den tidigare butikens kundkrets och förlitar sig på att dessa sprider förändringen till vänner och bekanta genom word-of-mouth. Detta marknadsföringssätt är både kostnadseffektivt och verkningsfullt. Så länge företaget befinner sig i en expansiv fas och marknaden inte mätts, behöver inte Willys utöka sina marknadsföringsåtgärder till ett heltäckande *Brand Building Program*. Om framtida konkurrensen visar sig vara ett hot mot Willys marknadsposition, skulle företaget kunna utöka sitt externa *Brand Building Program* till att innefatta annonsering på både företagsnivå och genom TV- eller kundtidningar.

6. Slutsdiskussion

I det sjätte kapitlet presenterar vi en sammanfattning av vår analys och redogör för våra slutsatser. Vi presenterar även en egen modell som beskriver vårt fallföretags Corporate Branding-process samt vilken roll denna har haft vid förvärvet. Vi avslutar med att ge förslag till vidare forskning

6.1 Sammanfattande diskussion

Vårt syfte med denna uppsats har varit att undersöka och analysera hur en koncern via *Corporate Branding* integrerar och implementerar ett redan existerande affärskoncept i ett förvärvat företag/kedja. Vi anser att vi med de modeller och teorier som vi använt uppfyllt vårt syfte och gett en förklarande och analyserade bild över hur införlivningen av konceptet skett både internt och externt samt vilka förändringar och reaktioner som uppstått.

Vårt syfte har inte varit att dra några generella slutsatser av typen ”hur en *Corporate Branding*-process *ska* utformas vid förvärv inom detaljhandelssektorn” utan endast att visa på hur det *kan* gå till samt att utöka förståelsen för detta fenomen då vi i vår litteratursökning funnit det valda ämnesområdet vara relativt outforskat. Därför har vi ansett det nödvändigt att bedriva en explorativ studie.

Nedan väljer vi att först förklara vår språkutveckling i form av den utökning av teori vi gjort. Efter detta summeras huvuddragen i vår analys i en sammanfattande stegmodell som beskriver fallföretagets *Corporate Branding*-process, från förvärv till färdig konceptimplementering. Därefter presenterar vi våra slutsatser samt ger förslag till vidare forskning.

6.1.1. Språkutveckling

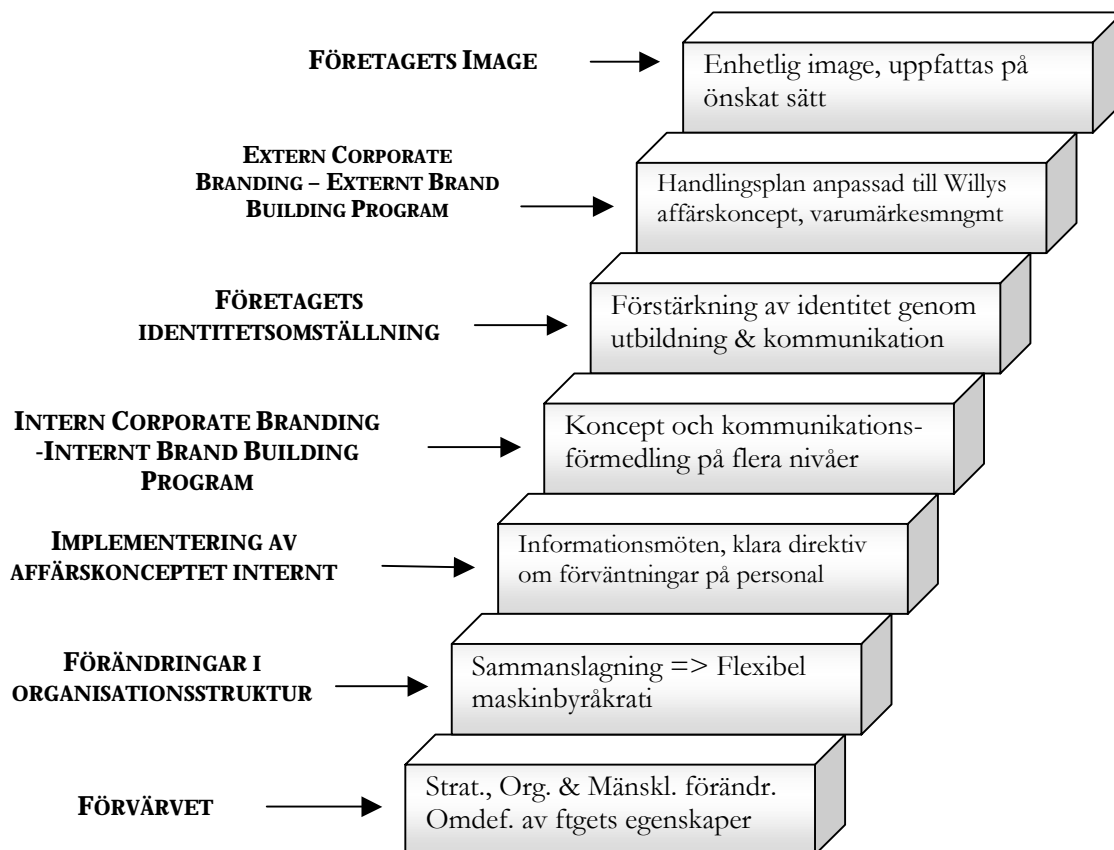
Flexibel maskinbyråkrati - Vi anser att vi har språkutvecklat Mintzbergs modell över den maskinbyråkratiska organisationsstrukturen som ingår i ”*Structure in Fives*”. Utifrån den skrivna teorin har vi själva visualiserat två av organisationsstrukturerna, maskinbyråkrati och adhoc, se figur 5 och 6. I analysen har vi kombinerat dessa två modeller till en egengjord modell som representerar den nuvarande organisationsstrukturen i vårt fallföretag, med benämningen *Flexibel maskinbyråkrati*.

Förvärvsorsakade organisationsförändringar - Dessutom har vi vidareutvecklat Kundes modell ”*A total articulation of the new merged company*” genom att göra ett tillägg. Vi har lagt in organisationsstruktur som en övergripande faktor då vi anser att denna utgör grunden för företaget och formar interna relationer, kultur och identitet samt företagets kännetecknande egenskaper. Därmed anser vi att vi tillför ämnesområdet *Corporate Branding* en ny faktor att

ta hänsyn till vid utformandet av *Corporate Branding* teorier i samband vid förvärv. Vi kallar detta tillägg för *förvärvsorsakade organisationsförändringar*.

6.1.2. Vår modell av fallföretagets *Corporate Branding-process* vid konceptimplementering

För att knyta samman de teorier som vi använt med de resultat som framkommit vid analysen har vi utvecklat en modell, se modellen nedan, som visar fallföretagets sju steg genom dess interna och externa *Corporate Branding* process.



Figur 37: Stegvis implementering av Willys affärskoncept i ett förvärvat företag/kedja.

Förvärvet - *Corporate Branding* processen börjar i samband med förvärvet som för fallföretagets del har inneburit förändringar på både det strategiska, organisatoriska och det mänskliga planet. I detta första steg var det Axfood som var huvudaktör. Strategiskt sett har det skett en expansion tack vare förvärvet av Matex/Exetkedjan, Willys korporativa varumärke har ersatt Matex korporativa varumärke samt en investering har genomförts för att sprida det egna produktvarumärket. Organisatoriskt satsar koncernen på en samordning av sin verksamhet, både för att åtnjuta skalfördelar och för att skapa en enhetlig bild av koncernen utåt. Klar konceptutformning har gjort att Axfood har lyckats engagera och motivera de anställda till att se positivt på förvärvet. Ju klarare och tydligare ett affärskoncept desto lättare är det för företagsledningen att tillföra en slagkraftig implementering vilket förverkligar målet att, via personal och ett enhetligt beteende, förmedla affärskonceptet inklusive företagets identitet, och önskad företagsimage externt.

Förvärvet har även inneburit förändringar i form av en omdefinition av företagets kultur, identitet, dess kärnvärden samt ett utbyte av dess korporativa varumärke.

Förändringar i organisationsstruktur – Varken Matex eller Willys har en renodlad organisationsstruktur som är tillämpningsbar på Mintzbergs teori, men vi har ändå identifierat huvuddragen i dessa, som adhoc respektive maskinbyråkratisk. En fusion av dessa två fick en ny organisationsstruktur som resultat; Flexibel maskinbyråkrati.

Implementering av affärskonceptet internt - Det viktigaste i ett förvärv är att få med och engagera de anställda och det har Axfood lyckats med genom att se förvärvet ur det individuella perspektivet och inte företagsperspektivet. En annan bidragande faktor till framgången är effektiv och efter hand jämlik kommunikationsförmedling. Dock skulle vi vilja kritisera Axfoods val att successivt informera personalen om förvärvet då detta förfarande skapade en negativ inställning.

Intern Corporate Branding – Internt Brand Building Program – Informationsmöten och konceptutbildning låg till grund för det interna *Brand Building* programmet, som nu kontinuerligt byggs upp genom både officiell och inofficiell kommunikation mellan företagsledningen och personalen. Det interna *Brand Building* programmet förstärks genom kontinuerligt informationstillflöde från Willys ledning, både regionalt och centralt, samt från Axfood, något som tyder på att Willys förstår betydelsen av *Corporate Brandings* vid implementering och förstärkning av det korporativa varumärket.

Företagets identitetsomställning – Willys har byggt upp en stark företagsidentitet och tydligt formulerat denna för att den lätt ska kunna förmedlas till personalen. Företagets identitet har förmedlats till den anställda via utbildning och kontinuerlig information. Eftersom det tidigare fanns mycket stora brister i företagets identitet har de anställda raskt tagit till sig den nya företagsidentiteten då den har varit mer välstrukturerad. Till skillnad från Matex, vars styrka endast låg i och mellan den uppfattade och faktiska identiteten, har Willys lyckats uppnå en stark identitet på nästintill alla plan. Detta tyder på att Willys till skillnad från Matex har lyckats förstå betydelsen av företagets identitet för en *Corporate Branding-process* samt slagkraften av en klar identitet vid förmedling av affärskoncept. En bidragande faktor till den nuvarande, tydligare identiteten anser vi vara att en gemensam grund till kultur har lagts bland de anställda genom effektiv informationsförmedling.

Extern Corporate Branding - Externt Brand Building Program - Willys framgång ligger i ett välutarbetat marknadserbudande samt en tydlig positionering på marknaden. Genom att lägga sin pris/kvalitetsstrategi som en blandning mellan utmärkt köpstrategi och god köpstrategi har Willys hittat en nisch på marknaden som tidigare inte varit fullt tillgodosedd. Den bredd som Willys erbjuder i sitt sortiment, tillgodoser människans basbehov av dagligvaror. Detta gör att vi identifierat att Willys funnit en lämplig balans mellan varumärkesdifferentiering och de behov deras affärskoncept ämnar tillgodose hos konsumenterna. Företaget investerar skäligen resurser i marknadsföring av sina produkter samt i försäljningsarbete av dessa till konsumenterna. Organisationens strävan efter kostnadseffektivitet gör att vi inte kan påstå att Willys har utformat ett heltäckande externt *Brand Building* program. Deras marknadsföringsåtgärder kännetecknas av funktionalitet och minimalitet då de går ut på att uppfylla företagets externa marknadsföringsmål, men inte utöver det.

Företagets image – fallföretagets image uppfattas av kundkretsen på önskvärt sätt; som planerat förmedlar personalen på Willys i Lund lågpriskonceptet externt i sin dagliga kontakt med kundkretsen. Det existerar dock negativa attityder bland en del av företagets

kunder, som inte till fullo uppskattar alla de förändringar som företaget genomgått i samband med förvärvet.

6.2 Slutsats

Slutsatserna och därmed de sluthypoteser som presenteras nedan har lyfts upp till branschnivå, dvs. dagligvarubranschen. Detta för att göra våra resultat mera generaliserbara samt att de kan ligga till grund för vidare forskning inom ämnesområdet. Efter att ha genomfört en fördjupad analys av fallföretagets konceptimplementeringsprocess i en förvärvad dagligvarukedja, kan vi med stor auktoritet formulera följande hypoteser:

Hypotes I

I samband med förvärv har Corporate Branding en underordnad inverkan på förändringen av själva organisationsstrukturen i jämförelse med affärskonceptet.

Hypotes II

Däremot utgör Corporate Branding den viktigaste faktorn vid den interna implementeringen av affärskonceptet.

Hypotes III

Vid den externa förmedlingen innehar Corporate Branding en likvärdig roll i jämförelse med affärskonceptet.

Dagligvarubranschen rekommenderas ett välstrukturerat internt *Brand Building Program*, då det interna *Brand Building Program* riktas till samma intressent oberoende av dagligvarukedja, dvs. anställda, medan det externa *Brand Building* programmet tillåts vara mer flexibelt då dess intressenter varierar beroende på företagets affärskoncept och dess val av marknadspositionering.

Hypotes IV

Affärskonceptet är den avgörande faktorn vid anpassning av organisationsstrukturen vid förvärv.

Vi vågar formulera denna hypotes då utformningen av organisationsstrukturen beror på fler faktorer än bara affärskoncept, exempelvis yttre faktorer såsom ursprungslandets ekonomiska orientering. Dock anser vi att affärskoncept följer organisationens utveckling och till och med utgör den avgörande faktorn vid upprättandet av en ny organisationsstruktur i de fall då en omformulering av affärskonceptet eller omställning av företagets marknadsposition sker. Denna hypotes gäller således inte endast vid förvärv och sammanslagningar, utan vid alla de förändringar som berör omformulering av affärskoncept.

6.3 Förslag till vidare forskning

I denna uppsats har vi undersökt och försökt beskriva hur implementeringen av ett affärskoncept kan gå till med hjälp av *Corporate Branding* i ett förvärvat företag. Det bör hållas i åtanke att studien är begränsad till sin natur ur en viktig aspekt, nämligen att förvärvet av det studerade fallföretaget skedde nyligen och att de observerade förändringarna fortfarande befinner sig i befästhetsstadiet. De förändringar som förvärvet har haft på organisationens struktur, identitet, kultur samt den interna och externa och interna förmedlingen har analyserats ur dagsläget. Detta utgångsläge har legat som grund för vår hypotesformulering.

Vi anser att Hypotes IV skulle vara mycket intressant att pröva vid vidare forskning. Detta för att utröna affärskonceptets betydelse i jämförelse med andra faktorer som påverkar en organisationsstruktur i samband med förvärv eller andra omställningar som inverkar på affärskonceptets formulering.

Dessutom skulle det vara av intresse att pröva hypotes I-III, dvs. ifall den observerade *Corporate Branding* processen på vårt fallföretag med dess inverkan vid implementering av ett affärskoncept i samband med förvärv skulle ta sig samma uttryck i andra branscher.

7. Källförteckning

Publicerade källor

- Alvesson M och Sköldberg K, ”*Tolkning och reflektion*”, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Balmer, J.M. T, “*Corporate identity, Corporate Branding and corporate marketing - Seeing through the fog*”, European Journal of Marketing, vol. 35 (3/4), 2001, FEK 532 kurskompendium
- Balmer, J.M.T och Greyser, S.A, ”*Revealing the Corporation*”, Routledge, 2003
- Balmer, J.M.T, “*Corporate Brands: What are they? What of them?*”, European Journal of Marketing, No 7/8, 2003
- Bruzelius, L.H & Skärvad, P.H, ”*Integrerad organisationslära*”, Studentlitteratur, 1995
- De Chernatony, L, “*From Brand Vision to Brand Evaluation*”, Butterworth Heinemann, 2001
- De Chernatony, L, “*Would a Brand smell any sweeter by a corporate name?*”, Corporate Reputation Review, vol. 5 (2/3), 2002, FEK 532 kurskompendium
- Einwiller, S & Will, M, “*Towards an integrated approach to corporate branding*” – an empirical study. Corporate Communications, vol. 7 (2), 2002
- Eneroth, Bo, ”*Att mäta vackert, Grundbok i kvalitativ metod*”, Natur och Kultur, 1984
- Erikson, F och Wiederheim, P, ”*Att utreda, forska och rapportera*”, Liber Ekonomi, 2001
- Gregory, J.R., “*Marketing corporate image*”, NTC Business Books, 1978, utdrag ur *Why Corporate Advertising* en marknadsföringsrapport av Time, 1983
- Gregory, J.R., “*Marketing Corporate Image*”, NTC Business Books, 1998
- Holme, I.M och Solvang, B.K, ”*Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, Studentlitteratur, 1997
- Hoyer/MacInnis, “*Consumer Behaviour*”, Houghton Mifflin Company, 2001
- Ind, N, “*The Corporate Brand*” Creative Print and Design, 1997
- Ind, N.”*Living the brand*”, Creative Print and Design, Wales, 2001
- Jacobsen, V.T., red. “*Handbok i marknadsföring*”, Institutet för ledarskap och lönsamhet, 1978
- Knox & Bickerton, “*The six conventions of Corporate Branding*”, European Journal of Marketing, nr7/8, 2001

- Kotler, P, ”*Marketing Management*”, Prentice Hall, 2000
- Kunde J, ”*Unique now or never, The brand is the Company Driver in the New Value Economy*”, Prentice Hall, 2002
- Kunde J ”*Corporate Religion*”, ISL förlag AB, 1997
- Körner S och Wahlgren L, ”*Statistisk dataanalys*”, Studentlitteratur 2000
- Louro, M.J. and Cunha, V.P, ”*Brand management paradigms*”, Journal of Marketing Management, Vol. 17, 2001
- Lundahl, U och Skärvad, P.H, ”*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*” Studentlitteratur, 1999
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, 1992
- Mintzberg H, ”*Structure in Fives, designing effective organizations*”, Prentice-Hall, Inc, 1983
- Olins, W, ”*Corporate identity*”, Thames and Hudson, 1991
- Olsson, G, ”*Allt större fokus på EMV-sortimentet*”, Supermarket, nr.3, 2002
- Patel R & Davidsson B, ”*Forskningsmetodikens grunder*”, Studentlitteratur, 1994
- Patel R. och Tebelius U., ”*Grundbok i forskningsmetodik*”, Studentlitteratur, Lund, 1987
- Peiperi, M, ”*Does empowerment deliver the goods?*”, Financial Times, Mastering Management, 1995, Utdraget är hämtat ur Nicholas Inds bok, ”*The corporate brand*”, 1997
- Petterson G., ”*Att skriva rapporter – om formen och dess betydelse för innehållet*”, Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet, 1997
- Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Team Offset och media , 1991
- Urde, M, ”*Core-value-based corporate brand building*”, European Journal of Marketing, No.7/8, 2003
- Van Riel, ur Einwiller och Will, ”*Towards an integrated approach to corporate branding- an empirical study*”, Corporate Communications, vol 7 (2), 2002, FEK 532 kurskompendium
- Yin, R.K. , ”*Case study research – design and methods*”, SAGE Publications, USA, 2:a upplagan, 1994
- Wahlström, B., ”*Guide till upplevelsesamhället*”, SNS förl., 2002
- Larsson, R. et al.”*Career dis-integration and re-integration in mergers and acquisitions: Managing Competence and motivational intangibles*”, European Management Journal vol. 19, no. 6, December 2001

Olins W., "*Corporate Identity: the myth and the reality*" ur Balmer, J.M.T och Greyser, S.A., "*Revealing the Corporation*", Routledge, 2003

Supermarket, nr. 5-6 *Källa: Supermarket/SIFO* Susning – Om Axfood, 1978

Olsson G, "*Allt större fokus på EMV-sortimentet*", Supermarket, nr.3, 2002

Olsson G, "*omsättningen dubblades*" Supermarket, nr 8. 2002

Hansson, S-Å, "*Varumärket – överallt på agendan*", Supermarket, nr. 3, 2002

Hansson, S-Å, "*Varumärket – överallt på agendan*", Supermarket, nr. 3, 2002

Dagens Industri "*Axfood höjer takten för Willys*", 14 oktober, 2003

Dagens Industri, "*Axfood ska investera 1 miljard i Willys-butiker*", 12 december, 2002

Willys Hemma hushållsreklam, 15/12 – 24/12 2003

Willys hushållsreklam, v. 50-52, 2003

Företagsinterna källor

Willys Personalhandbok

Årsredovisning för räkenskapsåret 2002-Axfoods AB org.nr 556542-0824

Muntliga källor

Respondent 1, Willys Lund; kontorist, dataansvarig, huvudkassörska, medlem i ledningsgruppen. Personlig intervju den 14 november 2003.

Respondent 2, Willys Lund; butiksbiträde. Personlig intervju den 3 december 2003.

Respondent 3, Willys Lund; butiksbiträde. Personlig intervju den 14 november 2003.

Respondent 4, Willys Lund; kassörska, frukt & grönt. Personlig intervju den 15 december 2003.

Respondent 5, Willys Lund; färskvaror, kassörska. Personlig intervju den 15 december 2003.

Respondent 6, Willys Lund; charkansvarig. Personlig intervju den 15 december 2003.

Claes-Göran Nilsson, PR-chef, Willys AB. Personlig intervju den 4 januari 2004.

Morgan Kristiansson, Regionchef Syd, Willys AB. Personlig intervju den 4 januari 2004.

Elektroniska källor

| | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Axfood | www.axfood.se | Nov 2003– Jan 2004 |
| Nationalencyklopedin | www.nationalencyklopedin.se | Nov 2003- Jan 2004 |
| Matex | www.matex.se | Nov 2003- Jan 2004 |
| Susning.nu | http://susning.nu/Axfood | Nov 2003-Jan 2004 |
| Willys | www.willys.nu | Nov 2003- Jan 2004 |
| Bakertilly | www.bakertilly.co.uk | Nov 2003- Jan2004 |
| Dagens Industri | www.di.se | Nov 2003- Jan 2004 |
| Dagens Nyheter | www.dn.se | Nov 2003- Jan 2004 |
| Müller & Ohlsson Consulting | http://www.momc.se | Jan 2004 |
| Marketing terms Dictionary | http://www.marketingpower.com | Jan 2004 |

Databaser

ELIN@Lund - Electronic Library Information Navigator
<http://80-elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin/load?f=infopage>

| | | |
|--------|------------------------|--------------------|
| Google | www.google.com | Nov 2003- Jan 2004 |
| Lovisa | http://lexi.lub.lu.se/ | Nov 2003-Jan 2004 |

Bilaga 1

Frågemall till personliga intervjuer

- Kan du presentera dig själv lite kort, din arbetsuppgift, din bakgrund och erfarenhet av att arbeta på Matex/Willys?
- Skulle du vilja ge en kort beskrivning av Matex som verksamhet, affärsidé, organisation, arbetsstruktur, varumärke, (kultur, identitet, image) mm?
- På vilket sätt var det en kedja? Vilka är Matex egna varumärken?
- Hur organiserade den före detta ägaren verksamheten?
- Hur såg uppdelningen av ansvar och arbetsuppgifter ut mellan chefer och anställda? (Centraliserad, decentraliserad verksamhet)?
- När köptes Matex Lund upp av Willys och när började arbetet med omställningen till det nya konceptet?
- Skulle du kunna beskriva Willys koncept? verksamhet, affärsidé, organisation, arbetsstruktur, varumärke, (kultur, identitet, image)?
- Vilken anser du vara den största skillnaden mellan Matex och Willys koncept?
- Hur har förberedelser för implementering av de nya konceptet gått till? (har man utgått från kultur, värderingar och identitet)
- Vilka verktyg har använts vid implementering? (utbildning mm)
- Har implementeringen gått bra? Tar de anställda till sig den nya strukturen? Vilka problem har uppstått vid tillförandet av Willy koncept?
- Hur förmedlas företagets värderingar utåt? Vilka sätt används för att förmedla Willy konceptet utåt?
- Varför genomfördes förvärvet?
- Vad har ni för vision/mål med det nya konceptet?
- Tror du att era konsumenter uppfattar er på det sätt ni önskar? Lever Matexandan kvar?
- Hur och när meddelade ledningen personalen om förändringen? Vilka reaktioner uppstod?
- Hur har företagsledningen agerat för att underlätta arbetet? Har personalen märkt av några stora skillnader mellan företagsledningen på Matex och företagsledningen på Willys?
- Finns det någon slags personalhandbok för Matex?

- Vad har du för inställning till förvärvet?
- Tycker du att förvärvet bidragit till positiva effekter gällande arbetsuppgifter och rutin?
- Förändringar i butiken – design upplägg svårare, lättare, att hitta för anställda och kunder?
- Hur förmedlas företagets värderingar utåt? Vilka sätt används för att förmedla de värderingar Willys står för till kunden?
- Hur uppfattar du Willy konceptet? Vilka är era största kunder? Vilka är kundernas uppfattning av den nya strukturen? Pos. neg reaktion?

Bilaga 2

Axfoods egna märkesvaror

| | |
|--------------------|------------|
| Eldorado | 260 |
| Vår Egen/Vårt Eget | 240 |
| Godegården | 90 |
| Garant | 75 |
| Spar | 50 |
| Övriga märken | 80 |
| Totalt | 795 |

Tabell: Källa Supermarket nr 3, 2002

795 egna märkesvaror utgör 4 % av det totala antalet märken. Målet är 15 % år 2005.

Bilaga 3

Fakta om Willys (www.axfood.se)

| | |
|----------------------|---|
| Antal butiker | 82 helägda butiker varav ett 10 -tal går under Matex/Exet |
| Omsättning 2002 | 8 398 Mkr |
| Resultat (EBIT) 2002 | 368 Mkr |
| Medelantal anställda | 1 944 |
| Yta/butik | 1 500 kvm – 4 000 kvm |
| Sortiment | Cirka 7 000 artiklar |
| Geografisk spridning | Rikstäckande, från Luleå i norr till Ystad i söder |
| VD | Anders Strålman |

- ENKÄT - WILLYS -

Vi är tre studenter från Ekonomihögskolan i Lund som genomför denna enkät som en del av arbetet med vår magisteruppsats om Willys i Lund. Vi skulle gärna vilja få reda på din uppfattning om Willys i Lund.

Del 1 - Först några inledande frågor om Dig:

1. Är du...

Man Kvinna

2. Hur gammal är Du?

- 18
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 55-65
 - 65-
-
-

3. Hur många personer finns det i Ditt hushåll?

1 2 3 4 el. fler

4. Sysselsättning:

- Arbetsökande
 - Föräldraledig
 - Förvärvsarbetande
 - Pensionär
 - Studerande
-
-

5. Hur ofta handlar Du på Willys?

- Någon enstaka gång
 - 1 gång per månad
 - 1 gång per vecka
 - Flera gånger i veckan
-
-

Del 2: Butiken i förändring

6. Varför handlar du på Willys? (Du kan fylla i flera alternativ)

- Ligger nära hemmet
/jobbet/bra geografiskt läge
- Bra priser
- Brett sortiment
- Bra kvalitet på varorna
- Bra service
- Annat, fyll i

7. Besökte du butiken när den var i Matex ägo?

- Ja
- Nej

8. Om Ja på fråga 7 har Du märkt av skillnader i butiken sedan övergången till Willys ombyggnaden?

- Ja, och jag är positiv till förändringen
- Ja, och jag är negativ till förändringen
- Nej, ingen skillnad

9. Vad anser du om varusortimentet (utbud, kvaliter etc.) efter övergången till Willys?

- Bättre
- Sämre
- Ingen skillnad
- Ingen åsikt

10. Vad anser du om butikens upplagg (hyllor, diskar etc.) efter övergången till Willys?

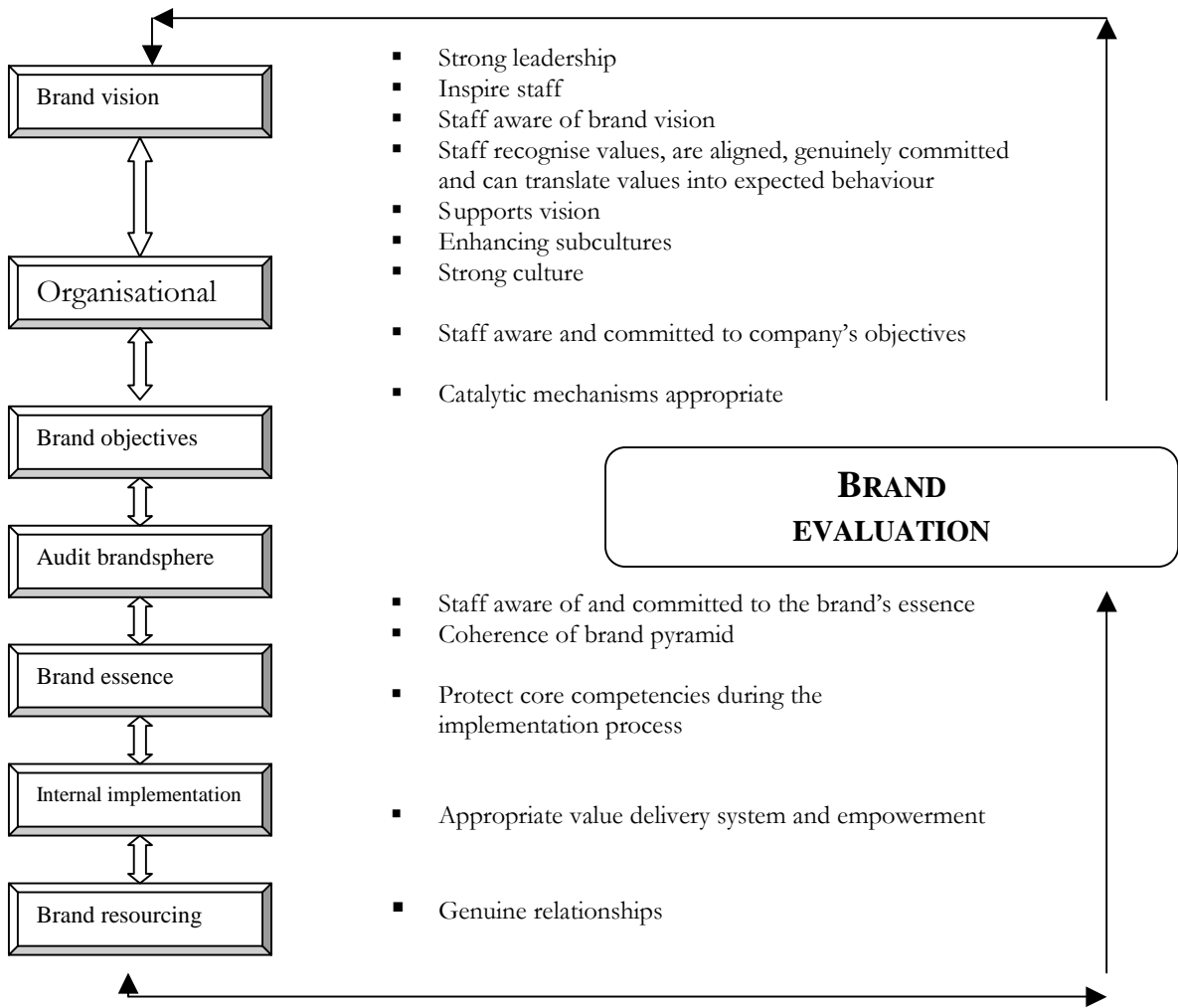
- Bra, lättare att hitta
- Inte bra, svårare att hitta
- Ingen skillnad
- Ingen åsikt

11. Upplever du att personalen har mer eller mindre tid för att hjälpa Dig med frågor om varor etc. efter övergången till Willys?

- Ja, mer tid
- Ja, mindre tid
- Ingen skillnad
- Ingen åsikt

Tack för din medverkan

Bilaga 5



Process för att bygga upp och behålla varumärken, Leslie de Chernatony (2001)