



”Identitetsuppbyggnad med fokus på country of origins roll”

Sammanfattning

- Problem:** Många företag väljer att bygga upp en positionering kring sitt geografiska ursprung, för att på så vis kunna differentiera sig från konkurrensen. För att denna positionering skall nå framgång, det vill säga uppfattas på avsett vis av målgruppen, krävs en konsekvent och i organisationen genomgående kommunikation av de värden som det geografiska ursprunget antas omfatta. Denna enhetliga kommunikation kommer, rätt genomförd, att ge företaget en stark och positivt laddad identitet.
- Syfte:** Att analysera corporate identitys betydelse för ett företag, och förstå hur country of origin kan bidra till identiteten.
- Metod:** Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie med tre ingående företag. Varje företag undersöktes med telefonintervjuer, ibland kompletterade i form av intervjuer med företagets reklambyråer. Sekundärdatan är framtagen för att utveckla referensramar kring centrala begrepp som varumärke, positionering, corporate identity och country of origin, och är främst insamlad från artiklar och litteratur. Även från företagen intern information förekommer, samt en djupintervju med en konsult inom ämnet varumärkesstrategi.
- Analys:** Företagen analyseras utifrån ett antal i teorin centrala modeller. Med detta menar vi att modeller som förklarar identitetsarbetet som en strategisk utveckling mot en positionering kan jämföras med fallföretagens sätt att arbeta. Det framkom att alla företagen arbetar aktivt med att betona geografisk tillhörighet i sin identitet, men att de har svårt att se identitetsutvecklingen som en djupare process där hela organisationen involveras. I vanlig ordning kan man konstatera att teorin inte till fullo utgör ett facit för verkligheten, men intressant nog gick det också att finna många likheter.
- Slutsats:** Vi har bland annat kommit fram till att företagets storlek och organisation är av avgörande betydelse för deras sätt att arbeta med corporate identity. Företagen bör även vara uppmärksamma på att integrera identitetsutvecklingen i hela organisationen och inte bara låta den vara av betydelse för positioneringen. Country of origin kan hjälpa företagen med kommunikationen av sin identitet, men det finns också ett flertal fallgropar och risker med en sådan strategi. Förändringar i omgivningen kan på kort tid förändra konsumenternas bild av det kommunicerade ursprungets värden. För att minska risken med att få en ofördelaktig identitet på detta vis, kan företagen använda flera identitetsutvecklande faktorer. Risken med en sådan strategi är att identiteten upplevs som diffus av sin omgivning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1: Inledning	5	
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemdiskussion	6
1.3	Syfte	7
1.4	Avgränsningar	7
1.5	Disposition	8
1.6	Begreppsförklaring	8
Kapitel 2: Metod	9	
2.1	Kvalitativ och kvantitativ metod	9
2.2	Metodval och perspektiv	10
2.2.1	Fallstudie	10
2.3	Praktiskt tillvägagångssätt	10
2.3.1	Sekundärdata	10
2.3.2	Primärdata	11
2.4	Källkritik	11
2.4.1	Sekundär källkritik	11
2.4.2	Primär källkritik	12
2.5	Trovärdigt och pålitlighet	12
Kapitel 3: Teori	13	
3.1	Varumärken	13
3.1.1	Varumärkesuppbyggnad	13
3.1.2	Det varumärkesorienterade företaget	14
3.1.3	Positionering	15
3.1.4	Märkesidentitet	16
3.1.4.1	Identitetsbärare	17
3.1.5	Corporate brand	18
3.1.5.1	Corporate communication	18
3.2	Corporate identity	19
3.2.1	Corporate identity – modell	20
3.2.2	Corporate identity – Fyra huvudområden	22
3.2.3	Metoder för att bestämma identiteten	26
3.2.3.1	Corporate identity-program	28
3.2.4	Utvärdering av corporate identity	29
3.2.4.1	Low-involvement	30
3.2.4.2	Classical conditioning	30
3.3	Country of origin	31
3.3.1	Country of origin marknadsföring	32
3.3.2	Marknadspenetration	32
3.3.3	Country of origin effekter	33

3.3.4	Culture of origin kontra Country of origin	33
Kapitel 4:	Empiri	34
4.1	Sjöo & Sandström	34
4.1.1	Bakgrund	34
4.1.2	Varumärke och positionering	35
4.1.3	Identitet	36
4.1.4	Country of origin	36
4.2	Indiska Magasinet	37
4.2.1	Bakgrund	37
4.2.2	Varumärke och positionering	38
4.2.3	Identitet och country of origin	38
4.3	Scandinavian Airlines	39
4.3.1	Bakgrund	39
4.3.2	SAS nya önskade identitet	40
4.3.3	Varumärke och positionering	40
4.3.4	Identitet	42
4.3.5	Country of origin	43
Kapitel 5:	Analys	43
5.1	Sjöo & Sandström	44
5.1.1	Varumärke och positionering	44
5.1.2	Identitet	45
5.1.3	Country of origin	47
5.2	Indiska magasinet	48
5.2.1	Varumärke och positionering	48
5.2.2	Identitet	48
5.2.3	Country of origin	50
5.3	SAS	51
5.3.1	Varumärke och positionering	51
5.3.2	Identitet	51
5.3.3	Country of origin	53
Kapitel 6:	Avslutande diskussion	54

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel behandlas underlaget för uppsatsen, så som bakgrund till vårt ämnesval, syfte, problemformulering, avgränsningar, målgrupp och disposition.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en värld påverkad av ständiga förändringar. Globalisering, företags geografiska och teknologiska gränsöverskridande samt uppköp och företagsförvärv i snabb takt tenderar att suddas ut de konkreta gränserna företagen emellan. Dessutom möts konsumenterna idag av enorma mängder information, varav mycket små mängder kan processas – det mesta uppfattas endast som brus (Falkheimer, 2001). De större mängderna information gör inte nödvändigtvis konsumenten mer observant på erbjudanden och uppmaningar, utan leder kanske istället till en ökad avtrubning och t o m blockering av stora delar av informationsflödet (ibid).

I detta allt mer konkurrensutsatta företagsklimat har arbetet med differentiering blivit ett måste för långsiktig överlevnad och lönsamhet. Ett av de verktyg som diskuteras ofta i dessa sammanhang är varumärket som kommunikatör och differentieringsinstrument. Ett varumärke i linje med konsumentens självbild och uppfattningar förbättrar avsändarens chanser till, förhoppningsvis varaktig, respons. En differentiering med immateriella värden såsom varumärke och märkesidentitet möjliggör dessutom för företaget att avsätta sina produkter till ett högre pris trots likvärdig kvalitet. Varumärket har således ägnats stort intresse på sistone, och för vissa tjänstekategorier, exempelvis flygbranschen, kan varumärket faktiskt sägas utgöra större delen av identiteten på grund av tjänstens homogena natur.

Varför agerar vi som vi gör beträffande de val vi dagligen ställs inför? Denna fråga, flitigt diskuterad i marknadsföringsteori, fick oss att fundera över hur moderna företag arbetar med sin företagsidentitet för att differentiera sig. Vi frågade oss vidare vilken eller vilka delar av marknadsföringsmixen som är av störst betydelse vid valsituationen. Då samtliga delar av marknadsföringsmixen bidrar till helhetsbilden av ett företag, väcktes tanken om att behandla identitetsbyggandet som begrepp. En konsument beaktar troligtvis ett företags hela identitet (om än undermedvetet) vid förestående köpbeslut, även om dessa beslut ibland fattas på bråkdelen av en sekund.

Som en del av differentieringsstrategin har just identiteten blivit ett populärt och omtalat begrepp. Då skillnaderna mellan företagen och dess produkter tenderar att bli allt mindre, är det inte längre självklart att välja ett visst märke utifrån kvalitet och teknologi. Istället köper man en bit av den identitet som företaget förmedlar, för att man identifierar sig, eller vill identifiera sig, med denna identitet och genom konsumtion bli en del av den. Det kan röra sig om en attraktiv livsstil eller personlighet som företaget önskar förmedla.

En viktig del av ett företags identitet är dess personlighet. I jakten på att attrahera konsumenterna försöker företagen skapa en personlighet som ligger nära målgruppens personliga värderingar. En viktig anledning till att personlighet anses vara av vikt för företagen att arbeta med är att konsumenterna väljer varumärken på samma sätt som de väljer sina vänner (Chernatony & McDonald, 1992). En personlighet kan byggas upp och förmedlas på flera olika sätt. Man kan

genom marknadskommunikation ge en bild av användaren. Genom att i reklamen visa exempelvis unga framgångsrika människor attraheras just denna befolkningsgrupp. Valet mellan kvinnlig eller manlig målgrupp löses på samma vis. Ett annat sätt är att använda sig av kända personer i reklamen. En annan av de personlighetsfaktorer som fungerar som identitetsskapare är det geografiska ursprunget, vilket i managementlitteratur ofta benämns "country of origin". Denna faktor bidrar till att ge företaget en personlighet med fotfäste i en utvald nation, region eller kultur. Detta ämne är tämligen utvecklat som identitetsutvecklare, och har endast behandlats flyktigt i identitetssammanhang. Ändå går det att peka på ett otal företag som lägger stor vikt just vid sitt geografiska ursprung. Det finns emellertid vissa forskare (Baker & Currie, 1993) som hävdar att country of origin är så viktigt och elementärt att det borde tillföras som femte element i marknadsmixen. Detta torde vara ett starkt argument för att utveckla forskningen kring det geografiska ursprunget och dess betydelse som identitetsskapare. (beskriv relevansen som avslut, för motivationen)

1.2 Problemdiskussion

Då ett företag ska etablera sig på en ny marknad uppstår det lätt problem. Problemen ligger bland annat i att övertyga konsumenterna om företaget och dess produkters kvalitet och tekniska egenskaper. Varumärkena är många gånger okända på de nya marknaderna, vilket gör uppfattningen om det geografiska ursprunget till en avgörande faktor.

Förutsättningen för att använda sig av country of origin som identitet torde vara att avsändarlandet associeras med för produktkategorin positiva värden. Asien har alltid förknippats med kvalitetstextilier till låga priser, och på så sätt givit tillverkare från regionen unika fördelar. Företag i andra länder kan dra nytta av deras renommé genom att bygga upp en identitet kring ett lånat asiatiskt ursprung.

Att använda sig av identitetsskapande marknadsföring är en naturlig väg till differentiering av sina produkter. Även vid marknadsföring av tjänster är förmedlingen av en identitet viktig, då tjänster av sin natur kan vara svåra att särskilja. I flygbranschen är det därför vanligt att använda country of origin för att ge bolaget en personlig identitet.

De frågeställningar som presenteras nedan är frågor ämnade för eftertanke kring identitetsbegreppet, och skall förhoppningsvis bli besvarade under arbetets gång. Vår studie börjar emellertid från grunden med att undersöka vad tidigare forskning bidragit med samt hur fallföretagen har byggt upp sina respektive identiteter.

Vi har valt tre fallföretag som representerar tre olika exempel på hur country of origin kan användas:

SAS har under de senaste åren inlett arbetet med sin Skandinaviska identitet. Detta arbete har bland annat resulterat i en slogan – "It's Scandinavian", samt ett formspråk ombord på planen och i flygplatsloungeerna som understryker detta ursprung. Målet med detta är att ge företaget en attraktiv, differentierad identitet, som kan särskilja bolaget från andra aktörer. Flygresan ser i

regel likadan ut oavsett vilket bolag du reser med, varför en identitet kan vara företagets enda möjlighet till särskiljning. Vilken roll spelar country of origin i SAS identitet?

Klädföretaget *Indiska* har sedan starten arbetat med att bygga en indisk identitet trots sitt svenska ursprung, och med tiden har deras anknytning till en främmande kultur vuxit sig allt starkare i konsumenternas medvetande. Den indiska identiteten återspeglas genomgående i kommunikationen med marknaden, såväl i annonser som på Internet. Vi vet att kläder till stor del säljs på immateriella grunder såsom image. Är den indiska identiteten ett effektivt säljargument på den skandinaviska marknaden?

Klocktillverkaren *Sjöo Sandström* är Sveriges enda tillverkare av armbandsur i den högre prisklassen. Företaget spelar på sitt svenska ursprung bland annat genom underrubriken "The swedish watch" och genom modellnamn som "Swedish Blonde". Hur betydelsefullt är det svenska ursprunget vid en internationell lansering?

Då country of origin är ett relativt konkret och hanterbart begrepp i identitetssammanhang, och då ämnet är relativt flyktigt behandlat i litteraturen tyckte vi att detta vore ett lämpligt område att studera i vår uppsats. Ämnet växte också fram då vi diskuterade intressanta företag att undersöka, och fann att dessa företag visade sig ha en profil som kunde kopplas till country of origin.

1.3 Syfte

Att analysera corporate identitys betydelse för ett företag, och förstå hur country of origin kan bidra till identiteten.

1.4 Avgränsningar

Då litteraturen omfattar många begrepp nära besläktade med identitet har vi tvingats utelämna ett flertal av dessa. Vi koncentrerar oss på de begrepp som framkommer i syftet och i vår begreppsförklaring.

I uppsatsen använder vi ett företagsperspektiv där vi undersöker hur företaget arbetar med identitetsfrågor. Hur identiteten faktiskt uppfattas av marknaden och målgruppen (*id ist image*) berörs så kortfattat som möjligt för att ge läsaren en konceptuell ram.

Vid frågor rörande företagsidentitet är det lätt att engagera sig i frågor av organisationsteoretisk natur. Ett intressant område, förvisso, men vår avsikt är att lämna detta ämne huvudsakligen utanför uppsatsen.

Vidare avgränsningar angående exempelvis metod och teori behandlas, i den mån de finns, under respektive rubrik.

1.5 Disposition

Kapitel 1: I detta inledande kapitel behandlas underlaget för uppsatsen, så som bakgrund till vårt ämnesval, syfte, problemformulering, avgränsningar, målgrupp och disposition.

Kapitel 2: Här kommer vårt angreppssätt för att undersöka det problemområde vi valt att presenteras och motiveras. Vi redovisar även hur vi praktiskt gått till väga vid insamling av primär och sekundärdata. Till sist diskuteras kritik av källor och metod.

Kapitel 3: Under denna rubrik presenteras teori som framkommit inom vårt studieområde vid tidigare forskning. Teorin har valts ut med hänsyn taget till relevans för syftet, och utgör grunden för den kommande analysen. Kapitlet är indelat i forskning kring varumärke, corporate identity och country of origin.

Kapitel 4: Nedan sammanfattas det som framkommit vid intervjuerna med våra fallföretag. För framställningens skull rubriceras materialet utifrån samma disposition som används under teorikapitlet.

Kapitel 5: Detta kapitel utnyttjar och väver samman det som framkommit i teori- och empirikapitlet. Resultaten från empirin analyseras i skenet av den teori vi funnit och behandlat. I denna framställning ges således en bild av hur väl teorin stämmer överens med verkligheten.

Kapitel 6: Här framkommer de tankar och upptäckter som uppstått under resans gång, tillsammans med slutsatser och konklusioner. Avsnittet avslutar och avrundar uppsatsen.

1.6 Begreppsförklaring

Nedanstående begrepp är centrala för förståelsen av uppsatsen, och förklaras därför kortfattat. Några av dessa begrepp tas stundom upp på engelska och stundom på svenska, med samma innebörd. Anledningen till detta är att teorin kring de olika begreppen är inhämtad från främst anglosaxiskt publicerad litteratur, men att sammanhanget emellanåt tydliggörs bättre med den svenska versionen av uttrycket.

Corporate identity / företagsidentitet: En helhetssyn som innefattar företagets grundläggande affärsidé, strategier, ursprung, ledarstil, produkter, förpackningar, arkitektur, personal, kulturella värderingar med mera, och där allting interagerar

Country of origin / geografiskt ursprung: Företagets valda eller faktiska regionala eller nationella geografiska tillhörighet.

Identitetsbärare / identitetskommunikatörer: Symboler och attribut som förmedlar vad ett företag står för, till exempel produkter och anställda.

Identitetsutvecklare: De faktorer som kan utveckla ett företags identitet, exempelvis geografiskt ursprung, vilket förmedlas till konsumenterna av identitetsbärarna.

Positionering: Den process genom vilken ett företag intar en attraktiv position i konsumenternas medvetande.

Varumärke: Särskiljer en produkt från en annan genom att laddas med för företaget karaktäristiska och positiva värden.

2 METOD

I detta kapitel kommer vårt angreppssätt för att undersöka det problemområde vi valt att presenteras och motiveras. Vi redovisar även hur vi praktiskt gått till väga vid insamling av primär- och sekundärdata. Till sist diskuteras kritik av källor och metod.

2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Kvalitativ forskningsmetod innebär att man gör en djupdykning i det som skall undersökas vid intresse av en enskild företeelse och dess säregenhet. Den kvalitativa metodens utmärkande drag är att man vill undersöka en företeelse på djupet genom att få riklig information om ett fåtal undersökningsenheter. Resultatet av undersökningen skall återge och beskriva verkligheten, samt ge förståelse för och en helhetsbild av objektet. Undersökningen kan genomföras med djupintervju med en intervjumall utan specifika frågor eller svarsalternativ. Metoden skapar en närkontakt mellan forskare och forskningsobjekt som ger en bra uppfattning om undersökningsenhetens egenskaper och speciella karaktärsdrag.

Styrkan i den kvalitativa intervjumetoden ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Forskaren som skall göra intervjun för bara samtalet framåt och in på rätt spår så att den intervjuade personen inte skall påverkas av intervjuaren eller något annat. (Pavel & Davidsson, 1998)

Kvantitativa metoder karakteriseras av att forskaren vill ha ringa information om många undersökningsenheter. Metoden är strukturerad och systematisk och genomförs genom en standardiserad enkät med frågor som skall besvaras med fasta svarsalternativ. Informationen skall vara av sådan karaktär att det är möjligt att räkna ut genomsnitt, redovisa det representativa av undersökningens enheter och göra statistiska generaliseringar. Detta är kanske den största styrkan med denna metod. Svagheten är att det inte finns någon garanti för att informationen är relevant för frågeställningen (ibid).

Vårt val av kvalitativ metod grundar sig i vår problemformulering. Anledningen till att kvalitativa intervjuer lämpar sig bäst i vår uppsats är möjligheten att få så mycket information som möjligt ut av vår kontakt med fallföretagen. Vi har också, så långt det går, intervjuat personer i anslutning till fallföretagen för att få en bredare informationsgrund att stå på. Våra kvalitativa intervjuer genomfördes per telefon då inget av våra fallföretag finns i närheten av Lund.

2.2 Metodval och perspektiv

Utgångspunkten till vår studie är grundad i vårt intresse av att undersöka hur företag arbetar med sin identitet, samt hur de använder sig av geografisk tillhörighet i detta avseende. Utifrån detta problemområde har vi försökt hitta en metod som skall hjälpa oss att nå ökad förståelse för problematiken.

Vi har därför använt oss av en kvalitativ metod, då vi önskar nå en djupare förståelse för hur företag arbetar med sin identitet. Vi strävar inte efter statistisk generaliserbarhet och har därför inte gjort ett slumpmässigt urval, vilket vanligtvis efterfrågas vid en kvantitativ undersökning (Svenning, 1997).

2.2.1. Fallstudie

Fallstudier innebär att man undersöker ett fåtal objekt. Fallstudien tillåter således att man går på djupet med varje undersökningsenhet, och kan belysa flera olika aspekter inom exempelvis ett företag, även under en längre tid. Ofta används därför fallstudien vid undersökning av processer och förändringar (Patel & Davidson, 1998).

Vi har i vår uppsats valt att använda oss av fallstudier för att undersöka hur företagen går till väga när de utvecklar en företagsidentitet och hur de använder sig av geografisk tillhörighet för att stärka identiteten. Fallstudien betraktas som en fördelaktig metod då frågor som varför och hur ställs kring ett problem. Då vår avsikt är att undersöka hur ett företag använder sig av geografisk tillhörighet i identitetsuppbyggnaden behövde vi analysera företagens egna utsagor om vilka vägval de gjort. Sådan information blir normalt inte mätbar, men ger istället en djupare förståelse för ett specifikt område (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Förutom att genomföra intervjuer med företagets representanter har vi haft samtal med deras reklambyråer. Syftet med detta är främst att de tillför en utomstående persons objektiva bild av identitetsarbetet. Det är en fråga om tillförlitlighet att komplettera materialet som fås av företagsintervjuerna med en utomstående källa.

2.3 Praktiskt tillvägagångssätt

Som forskare kan man samla in sekundär- och primärdata. Primärdata är material som forskaren själv inhämtar för undersökningen. Sekundärmaterial är den information som samlats in och återgivits av någon annan i ett tidigare skede (Lundahl & Skärvad, 1999).

2.3.1 Sekundärdata

Vi använder oss i första hand av artiklar rörande corporate identity och country of origin som vi hittat genom Artikelsök och Libris vid Lunds Universitetsbibliotek, och i andra hand av litteratur i ämnet som vi anser vara av betydelse för problemområdet. Även Internet har varit en tillgång för vår informationsinsamling.

2.3.2 Primärdata

Vi har valt att studera tre företag, då vi värdesätter en kvalitativ jämförande analys. Alternativet vore att penetrera ett enda företag, men detta reducerar istället användningsområdet och helhetsperspektivet.

De kvalitativa djupintervjuerna har genomförts med på de aktuella fallföretagen relevanta personer. Detta innebär att vi har intervjuat nyckelpersoner på företagen såväl som på deras reklambyråer. För att intervjuerna skall innefatta för oss värdefull information har vi utarbetat en gemensam intervjuguide (se bilaga) vilken vi utgått från vid varje intervjutillfälle.

Då våra kontaktpersoner på fallföretagen befinner sig i Stockholm där företagens huvudkontor finns genomförs intervjuerna per telefon. Till respondentintervjuerna har vi valt personer på företagen som är delaktiga i arbetet med utvecklingen av företagets identitet, varumärke och country of origin. Eftersom vi önskar information om företagets förhållningssätt till identitetsarbetet utifrån olika perspektiv har vi försökt intervju två personer med anknytning till varje företag. Direkt efter intervjuerna har materialet sammanställts och analyserats utifrån relevanta källor.

2.4 Källkritik

Vid undersökningar och forskning jämför forskare alltid sina egna iakttagelser av verkligheten med data om detsamma - teorin ställs mot empirin. Alla källor såsom intervju, statistik och sekundärdata i forskningen skall granskas kritiskt. Syftet med källkritik är att författarna skall påminnas att använda sig av material som har trovärdighet, relevans och pålitlighet för att resultatet av undersökningen skall bli tillförlitligt (Patel & Davidson, 1998).

Det finns källkritiska kriterier för att bedöma och granska materialet, exempelvis; samtidskrav (källans äkthet), tendenskritik (källans intresse i frågan) och beroendekritik (olika källors beroendeförhållande) (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Ambitionen har varit att ta detta i beaktande under arbetets hela gång.

2.4.1 Sekundär källkritik

Det sekundära materialet vi använt oss av, i synnerhet artiklar, bygger i stor utsträckning på varandra. Många författare och forskare refererar frekvent till sina kollegor och till övriga teorier som finns inom ämnet. Våra källor innehåller ofta en mängd olika teorier som sammanställs i en författares artikel. Detta har föranlett att vi har varit beroendekritiska (se ovan) i urvalet av artiklar.

I flera artiklar nämns att det finns en bred bas av teori att utgå ifrån, och eftersom teorier återkommer i både äldre och yngre material anser vi att samtidskravet uppfylls. De källor från internet som vi studerat är uteslutande företagets material, vilket försvårar objektiviteten, men som ändå är av stor vikt för resultatet i vår explorativa uppsats.

2.4.2 Primär källkritik

I våra djupintervjuer har vi, som samtalets ledare, i största utsträckning försökt att inte påverka informationen vi fått av intervjupersonerna. Vi är dock väl medvetna om att det är omöjligt att inte ha någon påverkan på deras berättelse. De intervjuade har en aktiv roll i arbetet kring identitetskapandet på sina respektive företag, vilket också kan färga av sig på deras svar. För att undvika denna negativa effekt har vi i valda fall utfört intervjuer med en tredje part. Vi har till exempel intervjuat olika personer angående samma företags verksamhet för att få en objektiv inblick. Vi har varit i kontakt med reklambyråer som inte har samma intresse i arbetet som företagets anställda. Urvalet har därmed varit godtagbart ur ett tendenskritiskt perspektiv.

2.5 Trovärdighet och pålitlighet

Den kvalitativa undersökningens värde kan bedömas utifrån ett flertal faktorer. Två vanliga och viktiga mått är trovärdighet och pålitlighet. Trovärdighet definieras som förmågan att mäta det man avser att mäta (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Trovärdighet mäter hur väl det man faktiskt vill ta reda på överensstämmer med den operationella definitionen av detsamma. Är till exempel personlig inkomst en bra operationalisering av begreppet levnadsstandard?

Trovärdighet har att göra med överensstämmelsen mellan vad man tror att man mäter med en viss operationell definition och vad man faktiskt mäter (ibid). Om man i ett exempel om arbetslöshet bland invandrare bestämmer sig för en viss operationalisering i form av intervjufrågor men sedan enbart ställer frågorna till exempelvis finska invandrare skulle man få en låg trovärdighet. Likaså får man låg trovärdighet om intervjupersonerna missuppfattar frågorna eller ger osanna svar. En hög grad av trovärdighet förutsätter en hög grad av pålitlighet. Det behövs alltså pålitlig information som går att generalisera för att den skall vara värdefull som allmän information. Med pålitlighet avses att ett mätinstrument, exempelvis ett intervjuformulär, skall ge tillförlitliga och säkra mätningar. Om man skulle göra om samma undersökning en gång till bör man alltså i stort sett få ett identiskt resultat.

Då vår undersökning är kvalitativ kommer inte den statistiska representativiteten i fokus vilket gör att vi inte kan avgöra om informationen är reliabel och generaliserbar. Vi önskar nå en djupare förståelse för vårt problem och vårt syfte är att undersöka hur företag arbetar med sin identitet. Den information våra fallföretag väljer att ge oss angående detta är sålunda värdefull för vår problemformulering vilket gör informationen valid.

Vi är väl medvetna om att de kvalitativa intervjuerna inte ger en säker bild av verkligheten utan enbart skildrar de enskilda respondenternas åsikter. Intervjuaren kan vid en kvalitativ undersökning även påverka respondenten. Respondenten kan känna behov av att svara mot förväntningar eller inta försvarsposition.

3 TEORI

Under denna rubrik presenteras teori som framkommit inom vårt studieområde vid tidigare forskning. Teorin har valts ut med hänsyn taget till relevans för syftet, och utgör grunden för den kommande analysen. Kapitlet är indelat i forskning kring varumärke, corporate identity och country of origin.

3.1 Varumärken

Då teoriavsnittet skall vara av relevans för ändamål och empiri har vi valt att fokusera på den varumärkesteori som gränsar till corporate identity och ursprungslandets roll i denna identitet. Varumärkesuppbyggnad och märkesidentitet blir nyckelbegrepp i framställningen. Vi diskuterar varumärket utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv, där varumärket kan fylla följande fem funktioner; varumärket som informationsbärare, varumärket som identitetsbärare, varumärket som positioneringsinstrument, varumärket som konkurrensmedel och varumärket som tillväxtgenerator (Melin 1999). Utifrån ovanstående diskussion koncentrerar vi oss på varumärkets roll som identitetsutvecklare, där geografiskt ursprung framhålls som en möjlig bidragande faktor (ibid).

”Ett varumärke är ett namn, term, tecken, symbol eller en kombination av dessa, vilka används för att identifiera varorna eller tjänsterna hos en säljare eller en grupp av säljare och differentiera sig gentemot konkurrenterna.” (Kotler et al, 1996)

Ett varumärke berättar för konsumenterna om produktens egenskaper. Varumärket kopplas till vissa attribut, fördelar, värden (som köparen anses stå för) och personligheter. Varumärken underlättar för konsumenten genom att berätta om kvaliteten, förbättra effektiviteten i sökprocessen och utgöra utgångspunkten för en schematisering i konsumentens medvetande.

Varumärket kan således, något förenklat, sägas vara produktens ansikte och språkrör genom vilket företaget kommunicerar önskade värden till den önskade målgruppen. Varumärket har emellertid många betydelser och meningar, alltifrån design och logotyp till rent strategiska frågeställningar rörande utveckling, utvidgning och identitet (Melin, 1999). De mervärden som varumärket ger upphov till blir allt viktigare eftersom teknologins spridning har minskat de faktiska skillnaderna i produkternas utformning och kvalitet.

3.1.1 Varumärkesuppbyggnad

Ett viktigt inslag i varumärkesuppbyggnaden är att formulera en vision för varumärket, eftersom visionen hjälper företaget att långsiktigt styra varumärket i rätt riktning, mot önskad målgrupp och mot önskad identitet. Detta bör vara det första steget mot ett flygfärdigt varumärke (Urde, 1994). När visionen är fastslagen är nästa steg att definiera vilket eller vilka mervärden företaget ger upphov till. Mervärdet ligger sedan till grund för positioneringen. Varumärkesstrategin, som utgör nästa steg, grundas på den vision man kom fram till i ett tidigare skede. Om företaget besitter flera olika varumärken bör alla dessa inkluderas i strategin.

Den största utmaningen i varumärkesbyggandet är att utveckla en uppsättning med innebörder för varumärket, som bidrar till den önskade identiteten. Att bara lägga tyngd på själva produkten, dess attribut och eventuella fördelar är riskabelt. Attributen kan lätt kopieras och fördelar kan gå förlorade då konkurrenterna hinner ikapp. Varumärkets essens och vikt ligger snarare i att skapa värden som ligger utanför själva kärnprodukten, men som ger produkten en identitet och bestående fördel gentemot konkurrenterna. Varumärket måste emellertid utgå från produktens egenskaper och karaktäristika för att skapa trovärdighet (ibid).

Det mervärde som märkesinnehavaren vill skapa styrs av konsumenterna, det vill säga målgruppens behov och preferenser (Aaker, 1996). När företaget väl har identifierat vilken som är deras målgrupp för respektive produkt eller tjänst kommer denna att diktera villkoren för all utformning och förmedling av kommunikation i fråga om innehåll, val av medier för annonsering och så vidare.

Varumärket laddas således med värden som förväntas tilltala målgruppen. Dessa värden kommuniceras därefter till målgruppen i så kallad varumärkesstärkande reklam. Sådan reklam kan ha en utformning som på ett mycket abstrakt vis kopplar innehållet i reklamen till produkten. Reklamens främsta syfte är att positionera produkten i målgruppens medvetande och ge den en identitet. Vad som bygger upp denna märkesidentitet behandlas under stycket med samma namn. Investeringar i varumärkesstärkande reklam är något som förväntas generera långsiktiga fördelar för företaget snarare än att direkt återspeglas i försäljningsökningar.

3.1.2 Det varumärkesorienterade företaget

“The message directed to the receiver’s target group can be seen as a combination of the product, the trademark, the corporate name, the corporate identity and the positioning. Seen in this perspective the brand-oriented company emerges as a unity.” (Urde, 1994)

Företagets varumärkesvision utgör kärnan i det varumärkesorienterade företaget. Då visionen fungerar som grundläggande vägvisare för all marknadskommunikation är det lämpligt att ansvaret för denna kommunikation återfinns på ledningsnivå. Den huvudsakliga utmaningen ligger i att forma en identitet som är attraktiv för målgruppen. En förutsättning för att nå dit, samt för att kunna behålla denna position är att kommunikationen med marknaden är konsistent. Identiteten kommer att spegla företagets alla aktioner och åtgärder.

Det finns ofta oklarheter kring vem som har ansvaret för utveckling och upprätthållande av produkt, positionering och märkesidentitet. Beslut rörande utveckling och hantering av varumärke och identitet tas ofta på en låg nivå i organisationen vilket leder till brister i koordination och överblick (Urde, 1994) Det varumärkesorienterade utsätter sig inte för denna degenerationsrisk utan flyttar kontrollen och ansvaret uppåt i organisationen. Att definiera klara roller kring ansvar och utveckling är ytterligare ett medel för att undvika brister i kommunikationskonvergensen.

3.1.3 Positionering

"Positioning says what the brand is, who it's for, and what it offers". (Rossiter&Percy, 1997)

En annan definition ges nedan av Aaker (1996). Notera att Aaker använder uttrycket brand position, vilket visar dess nära koppling till varumärkets identitet.

"Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands".

En mycket förenklad bild av hur ett företags positionering förhåller sig till sitt varumärke är att positioneringen ofta kan utläsas i en bisats i samband med varumärket. Denna slogan, "payoff" eller "punchline" kan exemplifieras med Avis'; "we're number two. We try harder" , 7-up's; "the Uncola" eller SAS'; "it's scandinavian" (Melin, 1999). Den önskade positioneringen kan emellertid också utläsas mer implicit genom företagets formspråk, reklamutformning och kommunikation. Även prisnivå är en viktig positioneringsvariabel, även om begreppet normalt sett är förknippat med mer subtila och psykologiska värden.

Ordet positionering kommer sig av att företaget söker efter en lättillgänglig och fördelaktig position för sin produkt i konsumentens medvetande. Positioneringen är en medveten strategi från företagets sida för att särpräglade sina produkter, och all kommunikation bör sträva efter att bidra till och stärka denna position. Positioneringen används tillsammans med märkesidentiteten som redskap för företagets möjliggörande av en fördelaktig image hos konsumenterna, differentierad från konkurrensen.

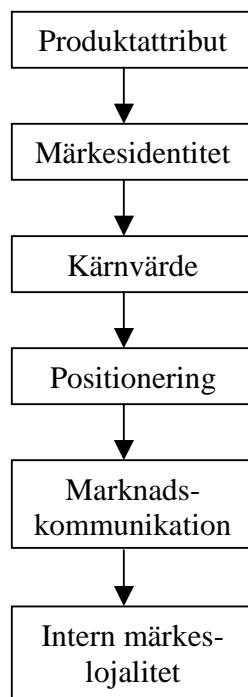


Fig 3.1.1 *Den strategiska varumärkesplattformen – en illustration av den varumärkesuppbyggande processen ur märkesinnehavarens perspektiv. Melin 1999*

Modellen tydliggör hur produktens konkreta attribut tillsammans med dess tillförda immateriella värden som märkesidentitet skapar en positionering. Kommunikationen med marknaden styrs av positioneringen (och målgruppen) för att i förlängningen skapa lojala märkesanvändare.

Aaker (1996) anser att företaget först skall bilda sig en uppfattning om sin identitet och utveckla denna, innan positioneringskonceptet för varumärket framtas och implementeras. Det är dock först efter att varumärkets position är fastslagen som identiteten bör färdigställas.

3.1.4 Märkesidentitet

Märkesidentitet brukar beskrivas som vad varumärket står för och vad som gör det unikt. Märkesproduktens namn, ursprung, personlighet och distribution är de mest omtalade identitetsskapande faktorerna i litteraturen (Aaker, 1996, Melin, 1999 m fl). Syftet med att ge märket en identitet är främst att skapa ett emotionellt mervärde till konsumenterna. En stark märkesidentitet gör att företaget slipper konkurrera med uppenbara kvalitativa produktfördelar (vilket de kanske helt saknar) och kan undvika priskonkurrens, vilket ju av självklara orsaker inte är särskilt fördelaktigt. I en identitets immateriella natur ligger också svårigheten för konkurrenter att plagiera.

För att en märkesidentitet skall hålla sig konkurrenskraftig över en längre tid krävs såväl konsistens som uthållighet i identitetsutvecklingen. Identiteten måste vara anpassad efter hur konsumenterna vill uppfattas samt deras existerande självbild. Det viktigaste är att skapa relationer med konsumenterna, vilket kan göras med två instrument – relationsskapare och kultur. Med kultur menar man att identiteten påverkas av företaget som ligger bakom, dess uppförande och värderingar. Namnval och personlighet är enligt Melin (1999) de viktigaste byggstenarna i identitetsstrukturen. En tanke bakom personlighetsbegreppet och dess utveckling är att människor väljer märken ungefär på samma vis som man väljer sina vänner. Konsumenterna förväntas alltså välja märken som de kan identifiera sig med och som de vill synas tillsammans med. För att personliggöra ett varumärke kan företaget bland annat utforma särpräglad reklam, använda kända personer, ge en bild av användaren i sin annonsering eller framhäva geografiskt ursprung (ibid).

Vid en modernmärkesstrategi marknadsförs ett företags produkter under ett gemensamt varumärke, ofta detsamma som företagets namn (Melin, 1999). Istället för modernmärke används ibland begreppen koncernvarumärke eller, som Balmer (2001) med flera, corporate brand. Detta leder till att modernmärket används i företagets alla kontakter utåt. Företagets identitet blir då av stor betydelse för varumärkets identitet och tvärtom. Företagets agerande inom olika områden kommer således att påverka varumärket, och exempelvis dålig publicitet skadar följaktligen detta. Begreppen företagsidentitet och märkesidentitet är sålunda nära besläktade, och kan i uppsatsen hanteras synonymt i diskussioner kring visuell identitet.

3.1.4.1 Identitetsbärare

Det som lägger grunden för ett varumärkes identitet är de s k identitetsbärare som identifieras och sedermera prioriteras. Melin listar fem typer av identitetsbärare: varumärke, logotyp, förpackning, symbol och marknadskommunikation. De identitetsbärare som ledningen väljer att använda bör bidra till en gemensam identitet. För att skapa en sådan enhetlig bild krävs det att identitetsbärarna drar åt samma håll och tillsammans ger den eftersträvade identiteten. En god identitetsbärare bidrar till att särskilja märkesprodukten och göra den unik. Identitetsbärarna kan delas in i primära och sekundära, där de sekundära intar en stödjande funktion. Identitetsbärarna förmedlar det som de identitetsutvecklande faktorerna vill kommunicera. Nedan följer en sammanfattande modell.

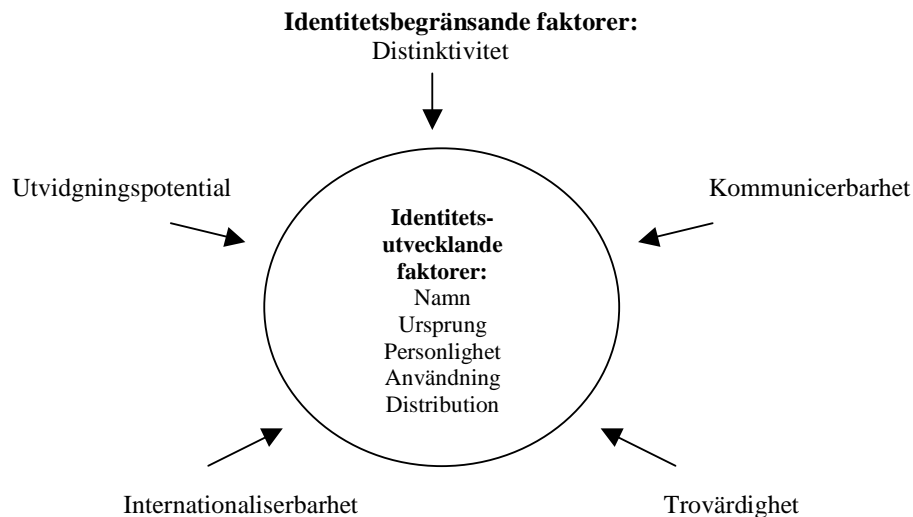


Fig 3.1.4.1 Märkesproduktens identitetsplattform, Melin 1999.

Vi vill här främst rikta läsarens intresse mot de *identitetsutvecklande* faktorerna, och i synnerhet då faktorerna ursprung och personlighet, eftersom uppsatsen syftar till att länka ihop begreppen identitet och country of origin (ursprungsland), samt hur dessa är relaterade till varandra.

Den utvecklade märkesidentiteten måste vara trovärdig. En märkesprodukt eller ett företag vars identitet anspelar på dess geografiska ursprung måste tvunget också vara av en sådan genuin härkomst, t ex genuint ren svensk vodka i fallet Absolut. I fråga om internationaliserbarhet påpekar Melin (1999) att geografiskt ursprung som identitet kan vara en begränsande faktor. Många flygbolag har sitt ursprungsland som en del i företagsnamnet (Alitalia, Air France, British Airways m fl), och har inte heller lyckats etablera sig särskilt starkt utanför hemmamarknaden. Med detta menar vi att flygbolagen rekryterar kunder främst från sina hemländer, men de har givetvis nått avsevärd spridning rent geografiskt.

3.1.5 Corporate brand

Det varumärkesorienterade företaget kan, genom att inta ett helhetsperspektiv på sin kommunikation, skapa något som kallas corporate brand. Corporate brand definieras som de kanaler genom vilka företagens identitet görs känt för inre och yttre intressenter och som i förlängningen ligger till grund för företagens rykte (Balmer, 2001). Corporate brand kommuniceras genom corporate communications (se nedan) snarare än genom ren marknads-kommunikation. Corporate brand destilleras fram ur företagens identitet, värderingar och värden i form av en klart definierad varumärkesformulering. Ett corporate brand skall, liksom alla varumärken, kommunicera något attraktivt, differentiera företaget och tillföra mervärden.

Ett corporate brand kräver engagemang från alla delar av organisationen för att fungera, vilket leder till att personalen och företagens kultur blir viktiga element i marknadsmixen. Ansvaret för corporate brand faller därför på den absoluta ledningen och inte på marknadsavdelningen. En klar och genomgående företagsidentitet är eftersträvansvärt då det kan skapa synergieffekter genom att underlätta ett igenkännande av företaget som avsändare och dess varumärken.

Balmers definition tillhör en av de bredaste och vidaste definitionerna inom litteraturen, och valdes just därför att detta sätt att se på the corporate brand går bra ihop med våra kommande diskussioner kring corporate identity. Corporate brand har nämligen, som ni snart kommer att upptäcka, stora likheter med begreppet corporate identity.

3.1.5.1 Corporate communication

För att upprätthålla bilden av ett starkt och enhetligt corporate brand är det av stor vikt att känna till begreppet corporate communication. Corporate betyder gemensam och communication syftar på alla former av intern och extern kommunikation inom en organisation (Lagergren 1998). I stort sätt handlar corporate communications om företagens ständigt pågående samtal med sina intressenter. Det innebär allt vad ett företag säger, skriver, visar upp i sina kontakter med omvärlden, sina kunder, medarbetare och intressenter. Kommunikationsstrategin i ett företag måste naturligtvis anpassas efter företaget i fråga, men alla medarbetare bör alltid ha klara riktlinjer för den valda strategin. Organisationens ledning måste kontinuerligt hålla igång arbetet kring riktlinjerna för att alla på företaget skall kommunicera utifrån strategin på samma sätt. Hur kommunikationen ser ut såväl internt som externt beror på den gemensamma identiteten, det vill säga vad företaget står för (ibid).

Kommunikationen i ett företag delas upp i till exempel miljökommunikation, marknads-kommunikation, PR och så vidare. Det är nödvändigt att skapa olika kanaler eftersom olika kontaktformer kräver olika språk. Det får dock inte resultera i att marknads-kommunikationen är olik företagskommunikationen. Marknadsföringens löften och erbjudanden måste stämma överens med vad företaget har för värderingar, vad de står för och vad de levererar. Om inte all information ett företag kommunicerar är konsekvent tappar kunder, intressenter och medarbetare tilltron till informationen. Det kan resultera i att förtroendet för hela företaget försämras (Lagergren, 1998).

Ett problem som kan uppstå vid användandet av corporate communications är att det i mätningar kan vara svårt att fånga upp hur väl företaget klarar av att tillföra lönsamhet från marknadskommunikationen. Aaker (1991) använder bland annat märkeslojalitet och märkesmedvetenhet som mått på hur väl företaget på detta vis lyckats skapa en attraktiv image.

3.2 Corporate identity

På senare år har utvecklingen gått mot ett ökat behov av att ur företagens synvinkel förstå och kunna använda sig av det faktum att människor uppfattar företaget som en helhet och inte gör en bedömning enbart av de produkter företaget erbjuder. I dag finns ofta en mängd konkurrerande företag som erbjuder produkter och tjänster som inte skiljer sig markant i fråga om pris och kvalitet. Bilden av företaget i sin helhet blir därför ett allt viktigare konkurrensmedel vilket gör det nödvändigt för företag att skapa en stark identitet.

Corporate identity, eller företagens gemensamma identitet, står för en helhetssyn som innefattar företagets grundläggande affärsidé, strategier, ledarstil, produkter, arkitektur, personal med mera. Företagets identitet handlar alltså om summan av de egenskaper de väljer att visa upp för att markera sin existens och sin särklass, där det gemensamma varumärket till slut blir det koncentrerade uttrycket för företagets identitet (Lagergren, 1998). Ofta lägger företag stor vikt vid den så kallade visuella identiteten, vilken bland annat omfattar företagets påtagliga kännetecken såsom logotyper, färger, typsnitt med mera. En god corporate identity kan slagkraftigt förmedla vad ett företag står för och vart de är på väg. De mest framgångsrika identiteterna är de som bygger på klara tydliga, konsekventa och uthålliga budskap, som står i överensstämmelse med företagets mission (Hinn & Rossling, 1997).

Att skapa en identitet är mer än att ta reda på vad kunderna vill ha. Identiteten måste reflektera själen och visionen i företaget, vad det vill uppnå och åstadkomma. Skapandet av identiteten bör vara aktivt och framtidsutvecklande. Identiteten bör ingå i strategin som finns i företaget för att vinna marknadsandelar och skapa fördelar för produktportföljen som företaget tillhandahåller. Identiteten skall spegla kvalitéer och karaktärsdrag som håller länge i framtiden.

Identiteten delas in i inre identitet (kärnidentitet) och yttre identitet. Kärnidentiteten är den centrala framtoningen av företaget. Den kan ofta beskrivas med en mening eller med ett uttryck. Kärnidentiteten skall innehålla de associationer till företaget som kan beskriva vad företaget vill uppnå i framtiden på olika marknader och vid lansering av nya produkter. Kärnidentiteten skall inte förändras lika lätt som den yttre identiteten, den skall vara tidlös och kunna svara på frågor som till exempel:

- Vad är själen i företaget?
- Vilka är de fundamentala värderingar och tilltro som driver företaget framåt?
- Vilken kompetens finns i företaget?
- Vad står organisationen för?

Om företagets strategier har värderingarna och kulturen i företaget klart för sig finns det en bra grund för byggandet av företagets identitet, då dessa två faktorer utgör en stor del av identiteten. Sambandet mellan värderingar, kultur och identitet är starka. Kärnidentiteten skall innehålla element som gör varumärket både unikt, högt värderat och pålitligt.

Ett exempel:

Kärnidentiteten i ett försäkringsbolag är att företaget levererar ”sinnesfrid”. Företaget måste undersöka vilken strategi de skall använda sig av för att nå rätt segment. De kan leverera sin produkt ”sinnesfrid” genom att använda tre olika kommunikationsstrategier;

- Genom styrka (beskriva en stark förtänksam och klok person)
- Genom planering för pension och oförutsedda olyckor
- Genom personlig omtanke och omhändertagande

En analys av vad marknaden efterfrågade och en jämförelse med konkurrenter genomfördes, och visade att den tredje strategin med en personlig framtoning som en omtänksam vän föredrogs före en stark beskyddare eller en framgångsrik förutseende planerare. Efter denna analys kan den yttre identiteten, som består av kompletterande element till den inre kärnidentiteten och fyller bilden av identiteten mer detaljerat, formas för att stärka och komplettera denna inre identitet.

3.2.1 Corporate identity-modell

För att öka förståelsen för hur corporate identity fungerar presenteras på följande sida en modell vilken förklarar hur man strategiskt går till väga vid en identitetsutveckling. Just denna modell försöker förklara identitetsutvecklingen i form av en strategisk process där alltså presentationen av identiteten betonas. Identiteten definieras som de för omgivningen synliga identitetskommunikatorerna, det vill säga grafisk design, de anställdas uppträdande, produkterna, servicen, reklamen med mera. Vi har tidigare klargjort vikten av att en identitet skall vara enhetlig för att uppfattas av konsumenter och övriga intressenter. Lagergren (1998) menar att man för att kunna förstå vad identitet är och varför den är av strategisk betydelse också måste veta vad som skiljer mellan identitet, mission och image.

För att nu på ett enkelt sätt förklara modellen börjar vi med att exemplifiera utifrån ett politiskt parti som Miljöpartiet. Till att börja med tänker vi oss att Miljöpartiets vision eller mission är att göra Sverige rent och att de behöver folkets röst för att kunna nå denna vision. Genom att sedan presentera sig själv på ett miljömedvetet sätt det vill säga klä sig miljömedvetet, debattera miljöfrågor, sopsortera, åka kommunalt och vägra använda hårspray kommer snart omgivningen uppfatta dem som miljömedvetna. De har alltså med hjälp av dessa identitetskommunikatörer lyckats skapa sig en miljömedveten image. Lyckas de sen genom kontinuerligt, konsekvent miljöarbete hålla uppe sin image uppnår de med tiden ett fördelaktigt rykte som hjälper dem i riktning mot sin vision.

I modellen antas att missionen är företagets filosofi och att alla företag har en sådan filosofi. Denna personifieras genom företagets beteende och dess visuella presentation av sig själv. Varje anställd måste känna till denna mission, vilken är relaterad till den långsiktiga visionen av ett

företags utveckling. Missionen skall svara på frågorna hur man gör något, för vem och varför man gör något (Olins, 1990). Missionen är ledstjärnan för hela organisationen och visar riktningen för företagets strävan. Dessa två komponenter, corporate mission och corporate identity, utgör den nedre halvan av modellen vilken omfattar presentationen av företaget i samtliga organ. Företagets presentation av sig själv genom den visuella framställningen och dess beteende utåt är inom företagets kontroll, till skillnad från elementen i den övre halvan av modellen vilka går utanför företagets egen kontroll.

Då vi rör oss från den nedre halvan av modellen, bestående av företagets identitet och mission, korsar vi således linjen för vad företaget kan kontrollera och vad som är allmänhetens uppfattning av företaget. Precis ovanför denna kontrollinje finner vi corporate image-konceptet, vilket mycket kortfattat kan beskrivas som den uppfattning människor har om ett företag eller en organisation. Den begreppsdefinition som ges av Kotler (1996) utgår från individen;

” Image is the term used to describe the set of believes that a person or a group holds of an object”

Det är av största vikt att klargöra att imagen inte är möjlig för företaget att kontrollera utan att den istället är produkten av allmänhetens upplevelse av företagets identitet. Efter det att företagets identitet konstaterats och utvärderats av konsumenten skapas en bild av företaget, vilket således blir den image som uppstår.

Överst i modellen möter vi så slutligen the corporate reputation vilket är det rykte som ett företag drar på sig med tiden genom upprepade intryck via imagen (Westcott Alessandri, 2001).

Modellen skildrar att identitetsutvecklingen är en process som rör sig nerifrån och upp, det vill säga missionen påverkar identiteten, identiteten påverkar imagen och imagen bygger med tiden upp ett företags rykte. För att bygga upp ett rykte behöver ett företag göra djupare inverkan på kunderna, och det finns fyra attribut som bygger upp företagets rykte (ibid).

- Credibility – pålitlighet. Kan till exempel byggas upp genom hög kvalité på produkterna.
- Trustworthiness – trovärdighet. Erhålles exempelvis om företaget har god service och garantier.
- Reliability and consistency. Företaget skall vara tillförlitligt och ha konsekvent god standard på produkterna.

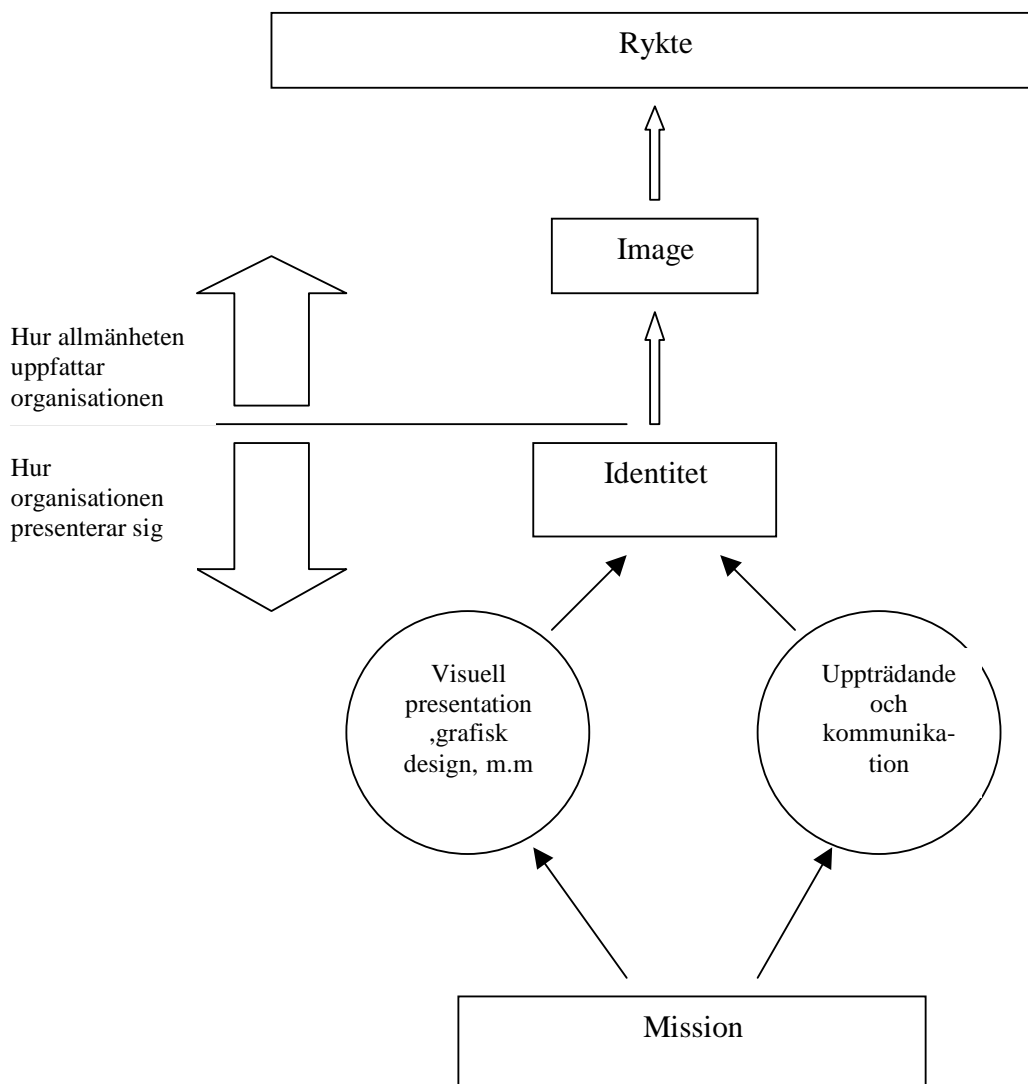


Fig. 3.2.1 Förhållandet mellan mission, identitet, image och rykte, Westcott Alessandri, 2001.

3.2.2 Corporate identity - Fyra huvudområden

Håkan Lagergren är konsult i frågor som rör organisationens identitet och varumärkesutveckling. 1998 fick han ett hedersnämmande av Sveriges marknadsförbund för sin bok Varumärkets inre värden. I en intervju med honom demonstrerar han, med hjälp av en modell, vikten av att en organisation har en central idé, och att denna idé skall genomsyra alla delar av företaget. Lagergren själv kallar modellen isbergsmetaforen, då den försöker visa att den del av organisationens identitet som konsumenter och övriga intressenter möter genom identitetsbärare återfinns i toppen av isbergsmetaforen. I modellen ovan är det vikten av denna kommunicerbara

identitet som avses, medan Lagergren ger en utvidgad betydelse av begreppet identitet i sin isbergsmetafor.

Den centrala idén skall för bästa resultat inlemmas i alla företagets delar. Om företaget lyckas befästa den centrala idén i hela organisationen; i dess namn, storlek, ägarskap, personlighet hos ledarfigurer, filosofi, etiska och kulturella värderingar, strategi och målsättningar, har man chansen att uppnå en stark corporate identity som inte enbart omfattar de strategiskt valda identitetsbärarna.

Saknar isberget botten, det vill säga misslyckas ledningen med att integrera den centrala idén i hela organisationen, tappar de observerbara identitetsbärarna i betydelse. Lagergren menar till exempel att om en modern, innovativ produkt, som går i linje med organisationens centrala idé, presenteras av en VD som inte själv präglas av den bild organisationen har i avsikt att förmedla, blir det svårare att uppfatta den kommunicerade idén.

Det finns tre nyckelord som förmedlar vad identitetsutvecklingen går ut på; vad företaget är, vad det gör samt hur detta görs. (Olins,1990) Nedan visas den modell som förklarar hela organisationens behov av att genomsyras av den centrala idén, vilken har till uppgift att befästa företagets identitet såväl externt som internt.

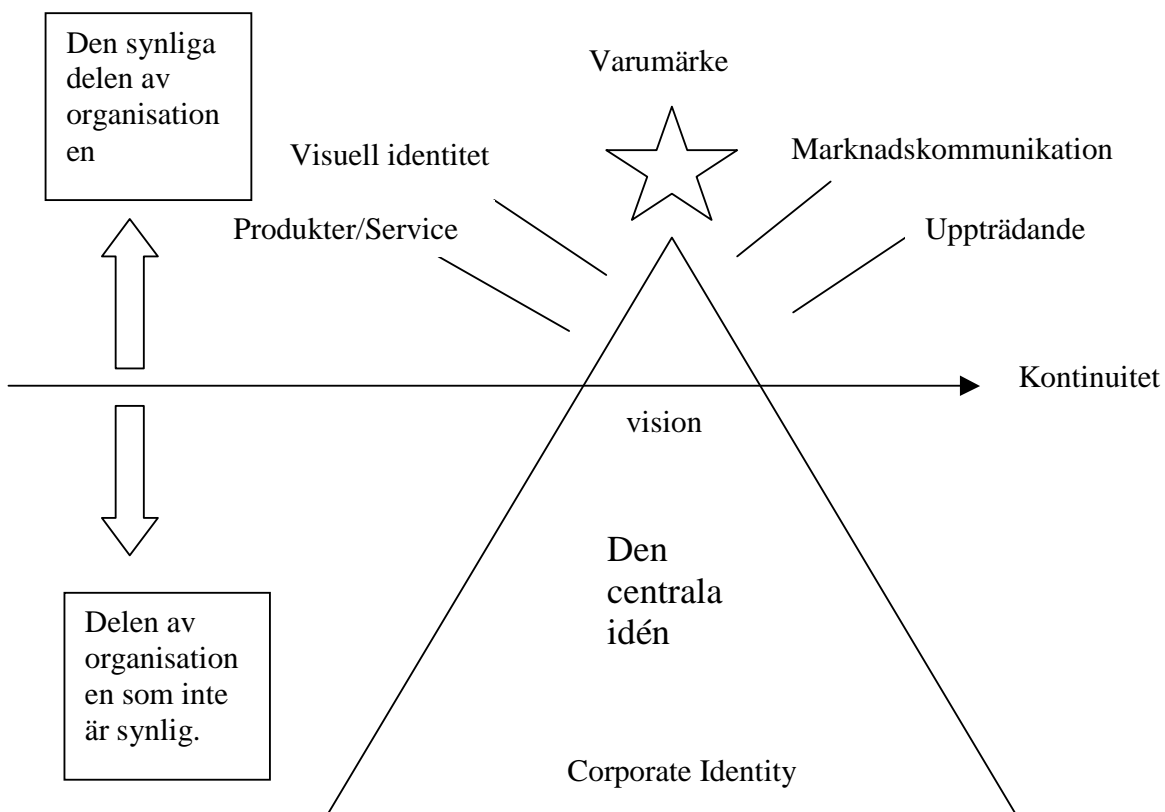


Fig 3.2.2 Isbergsmetaforen, Lagergren 2002.

Synen på företagsidentitet varierar i den litteratur vi tagit del av. För att förmedla denna diversifierade forskning kring begreppet redovisar vi ytterligare teorier om vad som i litteraturen menas med företagets objektiva identitet samt vilka olika områden som i huvudsak förknippas med begreppet. Som vi såg i Lagergrens isbergsmetafor visades fyra olika kanaler för kommunikation av företagets identitet och centrala idé till omgivningen. Lagergren betonade dock vikten av att integrera denna idé i hela organisationen, men då identiteten i litteraturen ofta förknippas med synliga bevis på vad företaget är, redovisar vi nedan kort vad de olika områdena berör.

Visuell Identitet

Ett företags visuella identitet är en del av dess personlighet - det gränssnitt som tydliggör dess ambitioner och visioner såväl internt som externt. Ett företags visuella identitet fungerar som dess ansikte utåt. Visuell identitet handlar om kommunikation av det unika, samt möjligheten att känna igen företaget och vad de står för.

Den visuella identiteten omfattar de synliga komponenterna i företagets identitet. (Baker & Balmer, 1997). Vi presenterar här överskådligt de olika komponenterna i den visuella identiteten, då våra fallföretag ofta diskuterar sin identitet kring just dessa synliga komponenter. Den visuella identiteten framkommer som vi tidigare nämnt i utseendet av produkter, tryckt material, uniformer, design, exteriör och liknande, det vill säga allt som hjälper andra att identifiera organisationen. Det finns fem baskomponenter i ett företags synliga identitet (Melewar, 2001).

- Namnet
- Symboler och logotyper
- Färger
- Slogans
- Typografi

Det stora visuella värdet som många starka varumärken innehar är ofta uppbyggda kring en identitetsmarkör. Exempel på detta är Apple-datorernas äpple och formen på Coca Colas klassiska flaska. Det visuella värdet uppstår då målgruppen uppfattar symbolerna, färgerna och övriga komponenter på ett önskvärt sätt. Corporate visual identity är företagets sätt att presentera sig för aktieägare, konsumenter och andra intressenter, och är en starkt bidragande komponent till företagets hela identitet. Företagen försöker differentiera sig med sin identitet för att i möjligaste mån undvika direkt konkurrens med andra företag.

Marknadskommunikation

Balmer & van Riel (1997) förespråkar i en artikel att företag skall ha en kontinuerlig intern kommunikation, och att företag skall kommunicera med alla sina intressenter. Den externa kommunikationen skall försöka ge en enhetlig bild av företagets identitet. I det ökade mediabuset gäller det att vara konsekvent på alla marknader. En stark identitet ger en strategisk fördel i konkurrensen. Vilka företaget är och vill vara skall tydliggöras för att enkelt kunna uppfattas av omgivningen.

Organisatoriskt uppträdande

En organisations identitet visas lika mycket genom symbolik och kommunikation som genom uppträdande mot intern och extern publik (Olins, 1978). Det är dock väldigt svårt att definiera den identitet organisationen visar genom sitt beteende, då det finns en risk att inte alla inom företaget uppfattar dess idé på samma sätt. Det är enklare att kommunicera sin identitet genom de anställda som möter konsumenterna, än att få hela organisationen att kommunicera denna identitet till sin omgivning. Företagsidentiteten är dock organisationens unika karaktär och måste som sagt förankras hos alla medlemmarna i organisationen för att sedan färga av sig på deras uppträdande. Slutsatsen är att det är viktigt för ledningen att själva ha en klar bild av företagets identitet för att kunna förmedla denna till alla medlemmar i organisationen.

Produkter och Service

Den kompletta produkten består av hårdvara och mjukvara. Mjukvaran är informationen som omger produkten och som är nödvändig för att användaren skall kunna tillgodogöra sig hårdvarans inneboende funktioner. Precis som en stor del av en människas identitet utgörs av hennes yrke, utgörs en stor del av företagets identitet av dess verksamhet och produkter. Med ett sortiment av alltför olika produkter riskerar man att få en diffus identitet (Hinn & Rosling, 1994).

Det är även av strategisk vikt att marknadsförare, vilka ska försöka minska gapet mellan verklig och önskad identitet, har en klar bild av den önskade identiteten och vad som är den centrala idén. Detta försöker de införskaffa tillsammans med ledningen med hjälp av "the corporate identity mix", vilken utgörs av identitetsbärarna (Balmer & van Riel, 1997). Det är ledningens uppgift att ge företaget ett önskvärt rykte samt att göra företaget konkurrenskraftigt för att locka till sig medarbetare och investerare. Företagets identitet byggs, förutom de olika delarna av "the corporate identity mix" upp av företagets historik, personlighet och företagsstrategi. Företagets rykte och framgång påverkas emellertid också av utvecklingen både i den externa och interna miljön. Förändringar i beteende hos konkurrenter, intressenter, kunder, anställda och myndigheter kan drastiskt förändra förutsättningarna för ett företag.

Figuren nedan visar den ömsesidiga påverkan mellan företagsidentitet, rykte, framsteg och prestation, samt att förändringar i miljön påverkar alla delar av processen (ibid). Ett företag befinner sig alltid i ett sammanhang där det är beroende av sin omgivning. När så tiderna förändras, nya behov uppstår och gamla dör ut, måste företagets strategi modifieras för att kunna överleva. När företag måste ändra sin strategi skall självklart också identitetskommunikatörerna förändras. Produkter måste förnyas, de anställda måste anpassa sitt beteende till företagets filosofi och den visuella identiteten måste anpassas till omgivningens förväntningar. En identitet har sina rötter i historien. Strategin blir alltså beroende av företagets historia, men måste samtidigt omarbetas vid förändringar i miljön. Identitetskommunikatörerna i sin tur blir en produkt av strategin, men kan också behöva modifieras fristående från strategiska förändringar.

Använder man till exempel symboler som efter en enskild händelse plötsligt får en annan innebörd eller uppfattas på fel sätt av omgivningen, är det av stor vikt att företaget snabbt kan vidta åtgärder för att inte dras ned av detta dåliga rykte. Ett exempel på hur miljön kan påverka sättet att kommunicera på är Absolut vodkas problem med sin reklam, som i Sverige stöter på motstånd i form av förbud. En vodkaflaska som görs om till exempelvis en båt uppfattas enligt

myndigheterna som ett budskap om att det är okej att dricka på sjön. Denna typ av kommunikation kan alltså ge företaget ett dåligt rykte och i sin tur leda till ekonomiska bakslag. Detta är en motgång som inte är tillräckligt omfattande för att föranleda en omformulering av den övergripande strategin, men stor nog för att företagets kommunikation ändras på den lokala marknaden.

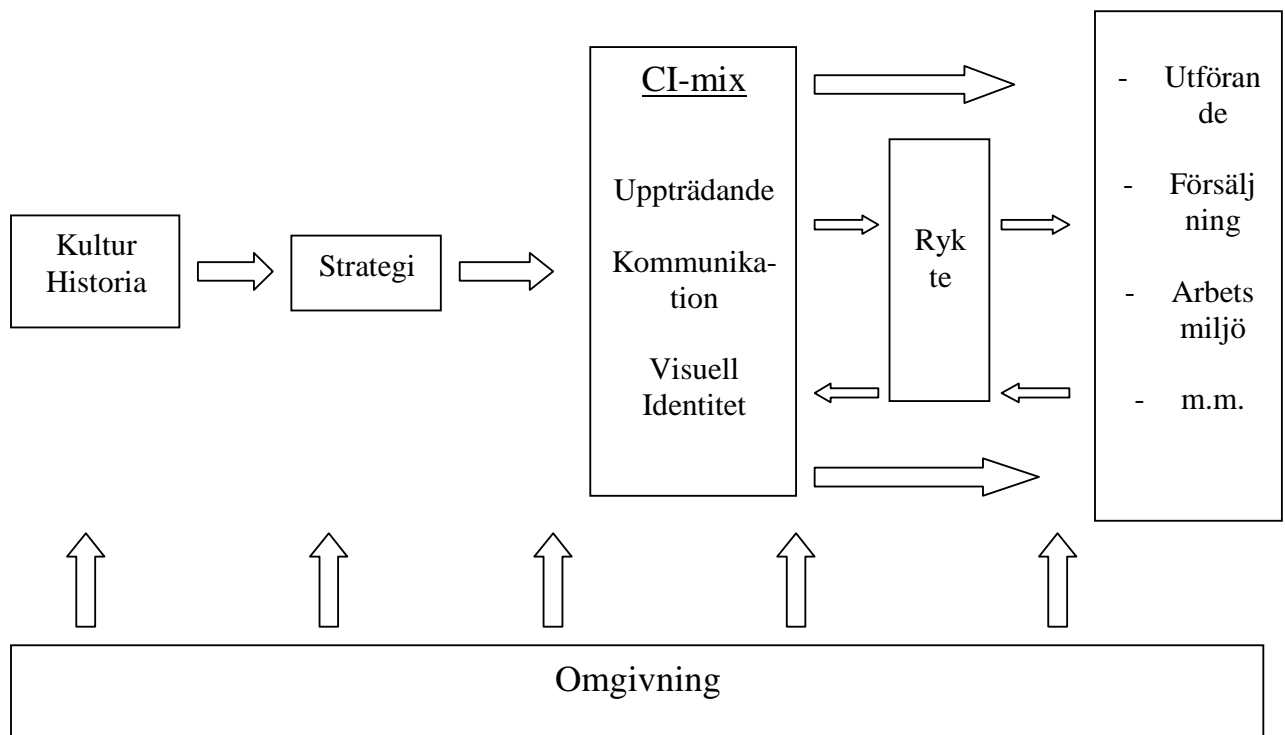


Fig 3.2.2 Vidareutvecklad modell om omgivningens påverkan på företagets identitet, rykte och strategi, van Riel & Balmer 1997.

3.2.3 Metoder för att bestämma identiteten

Balmer (1997) har tagit fram en process i fyra steg för att fastställa företagets identitet:

1. Fastslå företagets mission och strategi.
2. Påvisa det dominerande systemet av värderingar och tilltro i organisationen.
3. Utvärdera systemet av värderingar och troföreställningar i skenet av företagets mission, vision och strategi.
4. Underhålla och ge näring åt de värderingar och den tro som stärker och stöder företagets mission och strategi.

Eftersom företagets mission tillsammans med rådande värderingar är viktiga identitetsbärare, ger en studie av detta slag en god vägledning om vilken identitet ett företag kan förväntas projicera till konsumenterna.

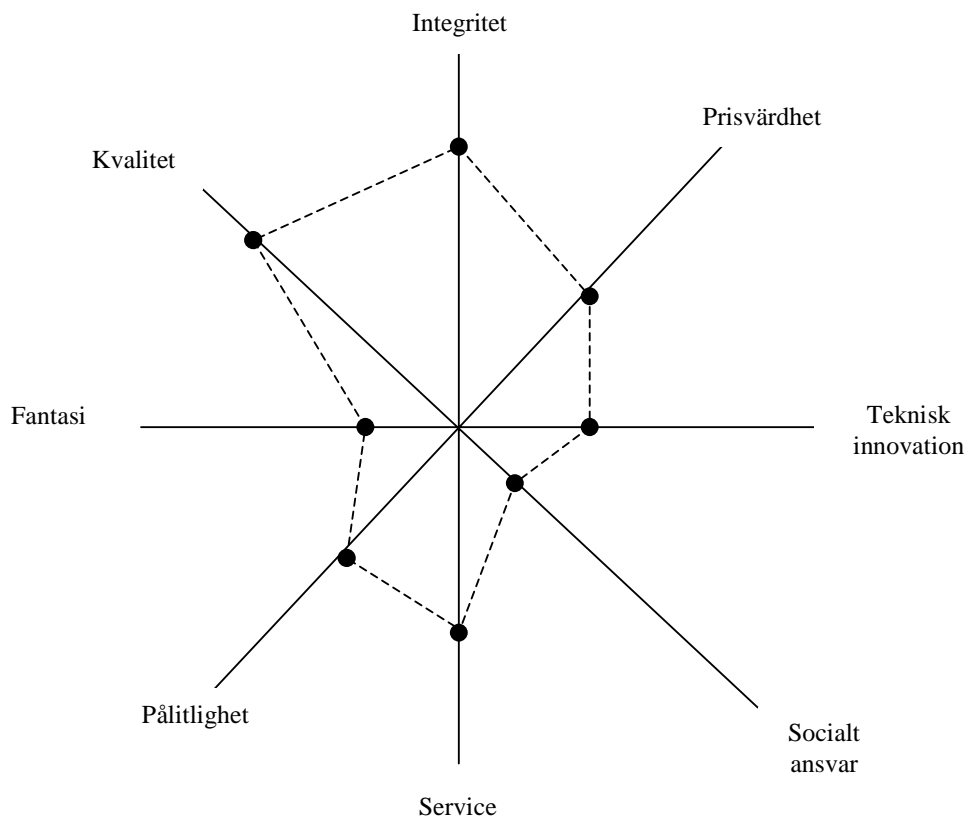
Vetskapen om att personalens beteenden har en direkt effekt på företagets identitet vittnar om att personalen bör identifiera sig med företagets ideal och mål. En förutsättning för att personalen skall kunna identifiera sig med företaget är att det finns en effektiv personalkommunikation. Det är också viktigt att personalen är nöjd med sitt arbete och finner det tillfredställande, samt vad företaget har för ledningsstrategi, företagskultur och organisatorisk struktur. Graden av de anställdas identifiering med företaget fastslås med hjälp av dessa punkter, som skall graderas på en skala av Likert-modell.

- Tillhörighetskänsla
- Överensstämmelse med organisationens mål och värderingar
- Inställning till medlemskap i organisationen
- Organisationens stöd
- Känsla av bidragande
- Acceptans och uppskattning
- Säkerhet och trygghet

Problemet med att fastslå den önskade identiteten är att många av de metoder som finns till hands har utvecklats för att skapa identitet till en produkt eller ett varumärke, inte till ett helt företag. IDU-metoden (Important, Deliver, Unique) är emellertid en metod som kan anpassas till användning för att bestämma ett företags önskade identitet (Rossiter & Percy, 1982). Metoden är utformad så att den skall urskilja de fördelar som föredras av intressenterna och för att företagets produkter ska vara unika och urskiljbara vid en jämförelse med konkurrenter och andra organisationer.

En annan, mindre tidskrävande, modell som utreder vilken identitet som är bäst anpassad för företaget är spindelnätsmetoden. Denna metod är baserad på en kvalitativ undersökning av ledningen, kommunikationschefer eller representanter från organisationens försäljningsenhet. De deltar i en gruppdiskussion där de var och en får beskriva och behandla företagets identitet. Diskussionen leds av en utomstående konsult som samlar ihop och summerar allt material de fått ihop vid diskussionen, och formulerar därmed karaktären i företaget. Därefter får deltagarna individuellt välja vilka de tycker är de viktigaste karaktärsdragen. Dessa sammanställs i ett spindelnätsdiagram, vilket illustrerar de karaktärsdrag som bör ligga till grund för företagets identitet. Ett exempel på hur ett sådant spindelnätsdiagram kan se ut ges nedan.

Fig 3.2.3 Fiktivt exempel på spindelnättsdiagram, Bernstein 1986



3.2.3.1 Corporate identity-program

De teorier om corporate identity-program som behandlas i forskningen har ofta checklistor och tillvägagångsplaner som kan vara till hjälp då företag skall fatta beslut om sin identitet. De grundar sig i den fyrstegsprocess som flitigt används vid allmän problemlösning.

- Problemerkännande/ igenkännande
- Utveckling av strategi
- Verkställande av tillvägagångsplan
- Implementering

Innan en tillvägagångsplan framarbetas bör ledningen utvärdera företagets ursprungliga och nuvarande identitet, samt undersöka relativa styrkor och svagheter. Denna identifiering jämförs med den externa miljön, och om denna jämförelse visar att den ursprungliga identiteten

misslyckades på grund av en felaktig ledningsstrategi ändras denna, och en ny tillvägagångsplan, bättre anpassad till intressenter och omvärld, utvecklas.

Implementeringen av en sådan identifieringsstrategi kräver fem huvudelement att ta hänsyn till i arbetet:

- Definition av kommunikationsobjekt.
- Val av målgrupp att kommunicera med.
- Val av de mest effektiva identitetsbärarna.
- Identifiering av huvudbudskapet som corporate identity-programmet skall förmedla, samt hur detta skall implementeras.
- Organisation av programmet.

Härefter utvärderas programmet för att avgöra ifall det har åstadkommit någon förändring. Analys av kännedom och attityder kompletterar bilden av ett lyckat eller misslyckat program.

3.2.4 Utvärdering av corporate identity

För att identiteten skall kunna förflyttas från företagets kontroll till konsumentens sfär måste företagets identitet göras synlig - konsumenterna måste kunna uppfatta företagets identitet. Detta möjliggörs genom ömsesidiga konsumentkontakter och genom masskommunikation av de mest effektiva identitetsbärarna. Genom sådan masskommunikation ökar möjligheten för konsumenter som inte har en personlig relation med ett företag att skapa sig en uppfattning om detta.

Då vårt syfte är att försöka analysera vilken betydelse corporate identity har för ett företag, anser vi det relevant att ge ett kortfattat exempel på hur konsumenter och övriga intressenter svarar på den information identiteten har för avsikt att förmedla. För att de som arbetar med att utarbeta företagets identitet på bästa sätt skall kunna förmedla denna till sin omgivning är det av vikt att de förstår hur människor reagerar på olika symboler, färger, beteenden och så vidare. Nedanstående stycke kommer alltså, trots vad som sagts under avgränsningar, att ge en inblick i begreppet image.

Westcott Alessandri (2001) menar att sättet på vilket människor skapar sig en uppfattning om ett företag är nyckeln till hur vi kan förklara varför ett företags identitet har makten att påverka konsumenterna i önskad riktning. Hur kan då ett företag gå till väga för att människor skall uppfatta företagets strategiskt utvalda presentation på bästa sätt? Den uppfattning människor formar i frånvaro av en personlig kontakt med företaget antas i denna teoretiska förklaring fungera i två steg; på en *low-involvement* nivå och, efter att en image har formats, genom *classical conditioning*.

Kopplingen mellan dessa två begrepp och identitetsbegreppet görs i syfte att förmedla vilken betydelse ett företags identitet kan ha för människors, med liten eller ingen kontakt alls med företaget, uppfattning om det.

3.2.4.1 Low-involvement

Det går att kommunicera sin identitet, och därmed skapa attityder till ett företag eller en produkt, även hos de som inte anstränger sig för att bearbeta information om produkten eller företaget (Hoyer & McInnis, 2000). När konsumenten antingen inte är villig eller inte har möjlighet att bedöma och värdera den centrala idén bakom en kommunicerad information, rör det sig om en så kallad low-effort situation. När motivationen att bearbeta information är låg behöver konsumenten enkla slutsatser för att kunna skapa sig en övertygelse.

I litteraturen (ibid) ges exemplet med att en champagne, som skall uppfattas som elegant och därför presenteras i en elegant omgivning, konkretiseras med kristallglas och pärlor. Syftet är att konsumenten skall förstå den eleganta identiteten genom de lyxiga associationerna i reklamen. I teorin om low-involvement upprepas även vikten av att en identitet måste kommuniceras kontinuerligt för att ett budskap skall nå ut till och uppfattas av allmänheten. Desto fler gånger en identitetsbärare kommuniceras, desto större är möjligheten att konsumenten erinrar sig denna information vid ett köptillfälle (Melewar & Saunders, 2000).

3.2.4.2 Classical conditioning

Att framställa en konsekvent bild av den gemensamma identiteten är nödvändigt för att en positiv image skall uppstå genom classical conditioning. Detta är den andra fasen av denna teoretiska förklaring av hur corporate identity fungerar. Även de som inte anstränger sig för att bearbeta information om ett företag kan ha uppfattningar om vad ett företag står för. En teori om hur man kan förklara på vilket sätt dessa lågt motiverade människor skapar sig föreställningar om ett företags identitet, är att använda sig av classical conditioning (Westcott Alessandri, 2001).

Hoyer & McInnis (2000) ger exempel på en hund som utsöndrar saliv automatiskt när han ser mat, men även börjat utsöndra saliv när han hör en klocka ringa. Detta då han lärt sig associera klockans ljud till mat. Enligt Pavlov, vars studie om classical conditioning gjordes känd i början av seklet, var hundens mat en obetingad stimuli och utsöndringen av saliv en obetingad respons. En stimuli kallas obetingad på grund av dess automatiska framkallning av ofrivillig respons. Att hunden utsöndrar saliv är alltså en ofrivillig reaktion. Betingad stimulans är stimulans som inte ger en automatisk respons. I det här fallet gav alltså inte en klockringning någon respons förrän Pavlov vid upprepade tillfällen samtidigt ringde i en klocka vid det tillfälle då hunden utfodrades. Med tiden blev utsöndringen av saliv en obetingad respons på klockringningen. Hunden hade lärt sig att associera maten med klockringningen. För att nu återknyta till betydelsen av denna teori för företagets identitet är alltså den kommunicerade identiteten en betingad respons och den obetingade stimulansen är de associationer som görs.

3.3 Country of origin

Globaliseringen och framväxandet av allt fler företagsimperium har nått en punkt där det många gånger är svårt för konsumenter att avgöra med säkerhet i vilket land en produkt är tillverkad. Detta fenomen gör det allt viktigare för företag att framhäva sitt ursprung. Det mest använda begreppet för företeelsen är country of origin. Att utnyttja konsumenters redan positiva associationer till ett land, region eller kultur genom att bygga upp sin företagsidentitet kring detta har även kommit att bli ett ofta förekommande konkurrensmedel. Begreppet har blivit ett allt vanligare uttryck i litteraturen då identitet och tillhörighet får ökad betydelse inom organisationer samt uppmärksammas inom forskningen.

Country of origin har oftast två primära betydelser hos betraktaren. Den första associationen är oftast den ursprungsrelaterade med innebörden av att skapa en viss identitet genom ett företag och dess varumärkes geografiska ursprung. Det är denna kategori vi främst avser att behandla i vår uppsats. Det andra avseendet är inriktat på var en vara är tillverkad, mera känt under begreppet ”made in” här syftar inte ursprunget till att enbart framhäva en specifik identitet utan även att framhäva ursprunget i rent tillverkningsyfte. Ofta betonar ett företag sitt ursprung och dess kultur starkt via marknadsföringen, men har tillverkningen i ett helt annat land.

Utöver identiteten och den så kallade ”made in” stämpeln finns det flera andra faktorer som påverkar konsumenters uppfattningar och värderingar om produktursprung till exempel;

- Uppfattningen om importerade produkter i jämförelse med nationella produkter (eller nationellt vs internationellt)
- Nationellt tycke om produktursprung (pasta förknippas med Italien, parfym med Frankrike, etc.)
- Identiteten spridd av varumärkesnamnet

Tidigare forskning visar på beteendet att lokalt tillverkade produkter prioriteras före utländskt tillverkade av konsumenterna, samt att produkter från U-länder inte har samma status som de från I-länderna (Okechuku, 1993). Uppfattningen bland konsumenterna att olika länder står för kvalitet och kunnande inom varierande områden styrker också tesen om att varor handlas från den region som förknippas med för dessa varor unika kompetenser eller egenskaper.

Konsumentvärderingar av produktkvalitet i förhållande till deras nationella ursprung har studerats ett flertal gånger. De flesta studier påvisar att nationellt ursprung är ett viktigt attribut både för konsument- och industriproduktsuppfattningar. I synnerhet innan en produkts kvalitativa egenskaper är kända har uppfattningen om ursprunget stor betydelse. Landsstereotyper kan både vara positiva och negativa, och det är därför viktigt att styrningen av en produkts nationella identitet tas i anspråk vid utvecklingen av marknadsstrategierna för internationella företag. (Niss, 1995). Generellt säger man att företag bör skapa en identitet som samverkar med vad som är av lokalt värde beträffande produkterna. Det kan innebära att man tar ett namn med lokal anknytning i det valda landet, som stärker de nationalistiska känslorna i avsett land. Om produkten har sitt ursprung i ett land med stark identitet inom en speciell produktkategori, kan tillverkaren

tillgodogöra sig differentieringsfördelar genom att välja en ursprungsrelaterad positionering. Att utnyttja samma förhållande i sin marknadsföring utomlands är också ett alternativ för att tillgodogöra sig fördelarna av redan starkt förankrade uppfattningar om ett visst land och de positiva associationer landet tillför.

3.3.1 Country of origin marknadsföring

Det råder ett viktigt förhållande mellan ett lands generella uppfattning och dess produktuppfattning. Relationen innebär att om en konsument har en negativ inställning till ett visst land är sannolikheten stor att personen utvecklar en liknande uppfattning om landets invånare och vice versa. Detta kan i sin tur påverka personens uppfattning om produkter från samma land. Det är genom dessa förhållanden U-länder har kommit att bli starkt negativt påverkade, då svårigheterna att bedriva export på lika villkor med I-länderna är påtagliga. På flera nationella marknader är det lika mycket försäljaren som produkten som skall accepteras. När en kund väl har förtroende för en exportförsäljare är han beredd att gå långt för att bibehålla den goda relationen. Skandinaviska försäljare har rykte om sig att anpassa sig till främmande kulturer, vilket är vanligt bland små länder som är vana vid att behöva anpassa sig. Detta är i sig en nationalitetsanknuten aspekt som är en del i identitetsskapandet (Niss, 1995).

Politisk neutralitet är också en faktor som ger Skandinavien ett gott ansikte utåt. Framför allt i Mellanöstern där man inte förknippas med någon form av imperialism, vilket ökar förtroendet. Skandinavien har också rykte om sig att vara välorganiserat dvs. leveranser och betalningar kommer i tid, vilket ökar konkurrensfördelarna framför allt inom b2b-relationer. De skandinaviska länderna är för många okända var för sig, men de drar nytta av att uppfattningen om Skandinavien är positiv inom affärsvärlden. Vad som är unikt för geografiska områden där flera länder har liknande kultur är att många länder kan dra nytta av det goda ryktet även om det endast är ett land som skapar det. Även företag från sådana regioner gagnas naturligtvis av detta. SAS är, genom sin omprofilering, kanske det mest kända företaget i Skandinavien som har gynnats av den positiva attityd omvärlden håller gentemot de nordiska länderna.

3.3.2 Marknadspenetration

När man först ger sig in på en ny marknad är det viktigt att kunna knyta sig fast vid någonting i bildandet av en identitet, då få är medvetna om ens existens. Resurserna kan vara knappa och nationaliteten är många gånger den enda faktorn som skapar differentiering. När man väl har etablerat sig och skapat kundlojalitet är det nationella ursprunget fortfarande betydelsefullt, men inte den ända differentieringsfaktorn.

Country of origin marknadsföring är av störst betydelse vid initialstadiet av produktlivsrykeln, då konsumenterna är omedvetna om produkten och företaget bakom. Det är här som den nationella identiteten kan hjälpa till att skapa en produktimage, vilket möjliggör för exportören att penetrera marknaden snabbare än med en konventionell varumärkesstrategi, vilket illustreras i nedanstående modell (Niss, 1995).

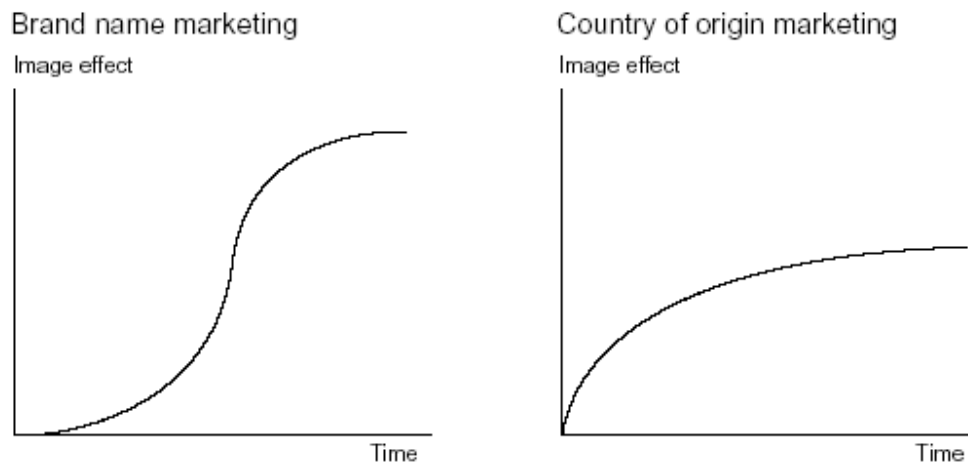


Fig 3.3.2 Country of origin marketing over the product life cycle, Hanne Niss, 1995.

Företag som är nya på en utländsk marknad, och små företag med knappa resurser för att skapa en stark identitet är de som med bäst resultat bör använda sig av en country of origin strategi i sin exportmarknadsföring. Det är en förutsättning att produkten är kompatibel med country of origin identiteten, det vill säga det ursprung som skall framhävas förknippas med någonting positivt hos konsumenten, annars motarbetas syftet - att gynnas av sitt ursprung.

3.3.3 Country of origin effekter

Country of origin effekter är de barriärer som försvårar intrång på nya marknader pga. konsumenternas misstänksamhet mot importerade produkter. Vid avsaknaden av kunskap om importprodukternas kvalitet, egenskaper mm, spelar produktursprunget den avgörande rollen att övertyga konsumenterna i det initiala stadiet. Betydelsen anses vara så stark att den skulle kunna ingå i marknadsmixen, ett förslag från Baker & Currie (1993) som innebär att country of origin konceptet skulle ses som den femte delen i marknadsmixen. Förslaget kan uppfattas som lite väl drastiskt med tanke på det relativt tunna underlag forskningen har skapat än så länge. Country of origin's betydelse är emellertid stor och dess influens på konsumenterna ökar konstant (ibid). Det resultat som samtliga studier på området visat är att en produkts ursprungsland påverkar konsumentens värderingar om produkten. Däremot är graden av påverkan ännu inte klargjord. Country of origin effekterna har visat sig vara produktspecifika och variera från land till land (Schaefer, 1995).

3.3.4 Culture of origin kontra country of origin

Culture of origin tycks ha ersatt country of origin som den främsta ursprungsrelaterade influensen, enligt konsumenters uppfattningar om producenter. Culture of origin avser det kulturella ursprunget eller de kulturella arv som en identitet innefattar. Data som samlats genom intervjuer med ett 500-tal konsumenter i Singapore, visade att konsumenter har betydligt lättare för att klassificera ett företags kulturella ursprung än dess nationella ursprung. (Lim & O`Cass,

2001). Studien har för avsikt att öka förståelsen för hur ursprung påverkar konsumenters uppfattning om företag. Vidare gjordes även en fördjupning i skillnaderna beträffande varumärkesuppfattning hos konsumenter i Singapore, samt deras förmåga att identifiera varumärkets country- kontra culture of origin.

Tidigare nämnda traditionella uppfattningar inom country of origin-området inkluderar uppfattningar om att konsumenter värderar inhemska produkter högre än produkter från något annat land. Detta tankesätt anses emellertid vara missvisande på de moderna marknadsplatserna då produkterna numera ofta är designade i ett land, tillverkade i ett annat och monterade i ett tredje land. Det föreligger även ett samband mellan länders olika ekonomiska utveckling då det finns en uppfattning om att produkter från I-länder är överlägsna produkter från U-länder. Lika missvisande är detta synsätt då produkters geografiska gränser successivt suddas ut. (Lim & O`Cass, 2001).

Resultatet av att en produkts geografiska ursprung blir allt mer svårdefinierat, bidrar till att den kulturella härstamningen får allt större betydelse i sammanhanget. Det är här man kan urskilja hur företagsidentiteten blivit den starkaste värdeskapande symbolen. Företagens härstamning kommer under alla omständigheter att utgöra symbol för de värderingar och den identitet som de har för avsikt att förmedla. Detta fenomen kvarstår oavsett i vilket land produkterna designas, tillverkas eller monteras. För att avsluta med ett exempel har merparten av de svenska bilkonsumenterna en djupt rotad uppfattning om att Volvo är ursvenskt och symboliserar flera typiskt svenska värderingar. Faktum är att den uppfattningen är oförändrad trots att personbilsavdelningen är helt amerikanskägd, det vill säga företagets geografiska ursprung har inte någon direkt anknytning till Sverige längre. Däremot kvarstår uppenbarligen företagets identitet i det svenska ursprunget

4. Empiri

Nedan sammanfattas det som framkommit vid intervjuerna med våra fallföretag. För framställningens skull rubriceras materialet utifrån samma disposition som används under teorikapitlet.

4.1 Sjöö & Sandström

4.1.1 Bakgrund

Sjöö & Sandström är Sveriges enda klocktillverkare, grundat av ingenjörerna med samma efternamn år 1986. Företaget utgör, med sitt tiotal anställda, naturligtvis en nischaktör såväl på den svenska som på den utländska klockmarknaden. I produktportföljen, som omfattar en handfull modeller, återfinns armbandsur i prisläget 20 000 – 40 000 kronor. Modellerna, som är av kronometertyp, bär namn som Swedish Blonde och Ocean Race Chronometer. Främsta konkurrenterna anses vara andra exklusiva klockor i samma prisnivå, vilket i praktiken innebär konkurrens med inarbetade schweiziska varumärken som Breitling, Omega och Rolex. Sjöö & Sandström befinner sig i en spännande fas i sin produktlivscykel då de, trots några års marknadsnärvaro, fortfarande befinner sig i ett early adopter stadium. Företaget står nu i begrepp att lansera sina produkter på bredare front på ett flertal marknader runt om i världen, bland annat

USA och Storbritannien. Årsvolymen ligger i dagsläget på cirka 1200 sålda klockor, vilket är en fördubbling av förra årets försäljning (år 2000). Målsättningen är 5000 sålda klockor per år inom en femårsperiod. Som referens till denna siffra kan nämnas att Rolex, som är positionerad som en exklusiv och lyxig klocka, når volymer på runt en miljon sålda klockor årligen.

Vid intervjuerna med marknadschefen på Sjöo & Sandström (Rutger Lindqvist) och projektledaren på reklambyrån RMR & Co (Pär Mannberg) framkom, förutom de delar som framställs ovan, följande om företagets syn på varumärke, identitet samt country of origin som identitetsutvecklare.

4.1.2 Varumärke och positionering

Sjöo & Sandströms vision är att varumärket skall förknippas med tradition, innovation och kvalitet. Varumärket skall vidare förmedla självförtroende och attityd till användarna. Företagets målgrupp ligger åldersmässigt mellan 24 och 55 år, huvudsakligen män. Målgruppen bör vara väl bemedlad samt intresserad av mode och livsstil. En intressant målgrupp är exempelvis folk inom finans- och investment banking. Företaget försöker nå sin målgrupp via annonsering i affärstidningar och Svenska Dagbladet, samt i livsstilsmagasin som Design, Plaza och Café. Det finns även produktspecifika tidskrifter som exempelvis Wristwatch, som attraherar små men mycket intresserade läsargrupper. Sjöo & Sandström inser vikten av att vara representerade även här.

Företaget befinner sig i en early adopter-fas, med en årlig omsättning på ca 1200 klockor. Det är framförallt i denna fas som varumärkets identitet formas. Med de små volymer detta stadium är förknippat med, blir användarna av armbandsuren viktiga identitetskommunikatörer och det blir viktigt att klockan finns och syns i rätt kretsar. Företaget jobbar därför aktivt med att sponsra för identiteten "rätt personer" med klockor, och har bland annat skänkt tennisspelarna Jonas Björkman, Magnus Norman och Stefan Edberg varsin. Även Rickard Rydell, en av Sveriges mest välrenommerade racerförare är ägare till en "Race Chronograph". Detta sätt att arbeta hjälper Sjöo & Sandström att ladda varumärket med de i visionen önskade värdena; självförtroende, attityd och att vara unik.

Det faktum att Sjöo & Sandström är en nischaktör är därför enligt de intervjuade enbart positivt, då de har en önskan om att framstå som unika. Många av företagets kunder köper deras klockor just därför att de tröttnat på att "alla andra också har en Omega eller Breitling" (som återfinns i samma prisklass). Undantaget är dock en stor massa av "Robban i Fagersta"-typ som, i sina kretsar, anser dessa "schweiziska ur vara unika och kommunicera status".

En stor del av marknadsföringen idag utgörs av Sponsringen av Volvo Ocean Race, vilket framgår tydligt vid ett besök på hemsidan (www.sjoosandstrom.com). Som "Official Timekeeper" för denna kappsegling jorden-runt har företaget fått ett erkännande och en kvalitetsstämpel, då man erhöll detta uppdrag i konkurrens med bland annat Rolex. Företaget har fått en hel del publicitet i samband med denna kappsegling, som har fungerat som en brytare av inträdesbarriärer i den relativt konservativa klockindustrin.

4.1.3 Identitet

Företaget, i form av marknadschef och ägare, tillsammans med reklambyrån, formulerade var för sig förslag på profil och identitet, som man sedan diskuterade gemensamt. Då parterna gemensamt kom fram till att "the swedish watch" skulle vara en tilltalande positionering och profil klubbade man detta förslag. (Formuleringen "the swedish watch" fanns förvisso redan tidigare som ett ingående element kring företaget, men förde en tynande tillvaro i avsaknad identitetsstrategi). Reklambyrån fick i uppgift att utveckla en plattform för framtida kommunikation riktad mot denna position. En grundbult i denna plattform är att "payoffen" (the swedish watch) skall synas överallt i samband med klockan, förutom på själva klockan (här är däremot "made in sweden" ingraverat). Reklambyrån har helhetsansvar för att denna helhetliga kommunikation upprätthålls och har således en nyckelroll för den långsiktiga utvecklingen av företagets identitet. All företagets kommunikation med marknaden går genom reklambyrån.

Sjöo & Sandström är noga med att bara använda det bästa för att kunna upprätthålla sin identitet som exklusiv kvalitetstillverkare av unika klockor. Likaså anser man det vara av vikt att använda sig av svenska leverantörer för att kunna spela på sitt ursprung till fullo. Företaget använder sig därför exempelvis av Boliden till sina gulddetaljer, Sandviken till stålarbetet, och samarbetar med försvarsindustrins Bofors med viss teknologi. På hemsidan kan man läsa om det svenska designpriset man fått, om de svenska materialen, samt om samarbetet med den svenska försvarsindustrin. Om klockmodellen Swedish Blonde, som är den mest exklusiva (med certifiering från Schweiz), kan man dessutom läsa att dess formgivning är inspirerad av ljusa, nordiska sommarnätter, och att armbandet är av svenskt skinn.

4.1.4 Country of origin

I början var det svårt att sälja klockor med Sverige som säljargument – klockan var inte tillräckligt inarbetad och Sverige som land är knappast förknippat med armbandsur. Innan marknaden hade insett kvaliteten på klockorna kunde de därför nästan bli utskrattade då de presenterade sig som den svenska klocktillverkaren. Nuförtiden, efter bland annat Ocean Race, har Sjöo & Sandström blivit erkända som en seriös aktör, och deras geografiska ursprung är idag av mycket stor betydelse.

Trots att Lindqvist säger att man inte har satsat så mycket på att framhäva och kommunicera det svenska med klockan, utan nöjer sig med att konstatera att den är just svensk, har reklambyrån fått som uppgift att anspela på just detta i sin kommunikation. De framhåller hur det svenska och skandinaviska genomgående kommuniceras på ett framträdande vis. Det svenska ursprunget anses konnotera kvalitet, innovationsanda, noggrannhet, ärlighet, teknologi och god design, och är därför av naturliga skäl perfekt som identitetsutvecklare för Sjöo & Sandström. Det svenska ursprunget är dessutom nytt i klocksammanhang vilket hjälper till med den unika prägel.

Lansering och försäljning på nya marknader går oftast genom befintliga distributörer och återförsäljare. Vi menar att detta kanske kan vara en fara genom minskad kontroll av identitetsarbetet, men Lindqvist påpekar att det ligger i deras intresse också att spela på det unika,

exklusiva och således även det svenska. Företagsidentiteten bör därför inte urholkas eller brytas upp nämnvärt.

På frågan om Sverige tas emot olika bra på olika marknader nämner Lindqvist med skämtsamt ton Norge som ett orosmoment efter Telia-Telenor affären. Hans uppfattning är snarare att alla länder verkar ha en attraktiv bild av Sverige. Det land man har lyckats bäst i utomlands är England. Orsaken tros dock inte vara en favorisering av Sverige i detta land utan förklaras snarare med den publicitet man fick i samband med kappseglingen, som ju startar i Portsmouth. Några dagar efter intervjun beger sig marknadschefen till Nya Zeeland för att utnyttja de svallvågor som Ocean race avger där.

4.2 Indiska Magasinet

4.2.1 Bakgrund

I början av 1900-talet startade Grevinnan Hamilton en exklusiv prydnadsföremålsbutik på Regeringsgatan i Stockholm. Hon hade varit i Kina med sin make, sjökaptenen Hamilton, och därifrån tagit med sig prydnadsföremål som hon sedan sålde i sin butik Indiska Utställningen. På 1950-talet såldes butiken till Åke Thambert som än idag är ägare till den nu stora affärskedjan. Thambert döpte om butiken till Indiska Magasinet samt ändrade konceptet bitvis till present- och prydnadsföremålsbutik. 1960-talet var en framgångsrik tid för Indiska Magasinet då flera butiker öppnas, och sortimentet utökas med orientaliska assecoarer samt kläder av naturmaterial som matchade dåvarande ”flower power” kultur. Under 1970-talet utökades butiksantalet och nu fanns en Indiskabutik i de flesta mellanstora svenska städer. Sortimentet kompletterades även med hemtextilier. Indiska höjer kvalitén samt utökar sortimentet under 1980-talet. Indiskas position stärks genom en enhetlig design och konceptutveckling samt konsekvent utformad marknadsföring och butiksmiljö. Orientalmodet hänger kvar på 2000-talet både inom kläder och inredning.

Idag äger och driver familjen Thambert Indiska Magasinet. Det finns 54 Indiska butiker, 5 av dem finns i utlandet (två i Köpenhamn och tre i Helsingfors). Kedjan omsätter ca 500 miljoner om året. Företaget har ungefär 450 anställda, varav den största delen av dem arbetar i butikerna. Huvudkontoret som finns i Stockholm har en personalstab på 70 personer och marknadsavdelningen utgörs av 5 personer i åldrarna mellan 24 och 37. Indiska har tre kontor i Indien som sysselsätter ca 30 personer, och de anställda har täta relationer med producenter och leverantörer (Ström). Avtalen som finns mellan Indiska och deras samarbetspartners innehåller klara regler och villkor för fabriksarbetarnas arbetssituation. Villkoren reglerar företeelser som arbetstid och åldersgräns för arbetarna med mera. Mer om dessa uppförandekoder kan läsas på Indiskas hemsida (www.indiska.se).

Indiska konkurrerar med sitt utbud, och det gör dem för att de vill vara annorlunda. De har inga direkta konkurrenter med liknande affärsidé, men de har naturligtvis indirekta konkurrenter som exempelvis Lindex, Kappahl och H&M. Dessa butiker konkurrerar främst genom priser, samt att de har hög närvaro i form av många butiker runt om i Sverige. Till Indiskas fördelar hör också det breda sortimentet, som kan liknas vid ett litet orientaliskt varuhus (Ström).

4.2.2 Varumärke och positionering

För ungefär ett år sedan genomfördes en stor ompositionering på Indiska. Det första steget i den här processen var att göra en stor marknadsundersökning för att se var Indiska stod och vilka uppfattningar som fanns om företaget vid tidpunkten. I fokusgrupper diskuterades vad deltagarna tyckte om sortimentet och vad de hade för inställning till konceptet Indiska (Ström). Undersökningarna visade att varumärket var väldigt välkänt, men att Indiska ansågs vara speciellt och annorlunda. Bilden av Indiska från 70-talet som flummigt och bohemiskt hängde kvar och det fanns många förutfattade meningar om Indiska. Flera personer resonerade i termer av att "Indiska är något för andra men inte för mig", även om man tycker om konceptet som sådant.

Det andra steget var att bestämma hur företaget skulle gå till väga för att ändra de oönskade uppfattningar som fanns.

Det framkom vidare att det indiska konceptet var omtyckt, speciellt och originellt, och dessutom väl inarbetat i organisationen. Därför omarbetades inte affärsidén (se nedan). Vad som däremot behövde göras var att värna om och stärka positionen som ett annorlunda litet varuhus, samtidigt som konsumenterna gradvis börjar tycka att det passar alla. Indiska beslutade sig för att arbeta fram en vision och en målsättning som skulle ligga till grund för en positionering. Indiska utformade sin nya vision och målsättning i samarbete med reklambyrån King.

"Med inspiration från Indien och Orienten genom egna butiker saluföra ett modernt prisvärt sortiment av kläder, accessoarer, heminredning och bruksartiklar." (Indiskas affärsidé)

"Det annorlunda lilla varuhuset med de stora överraskningarna. Prisvärt, inspirerande och unikt i en varm och omtänksam miljö". (Indiskas vision och målsättning)

Ett tredje steg Indiska vidtog i utvecklingen av sin positionering var att ge företaget en genomgående och helhetlig bild av det indiska ursprunget. Som konkreta delar i detta arbete har logotypen fått ett nytt typsnitt, ny färg och nytt mönster i samband med repositioneringen. Butikerna får enligt Ström manualer på hur det skall se ut i butikerna, i vilka det framgår hur butikerna skall skylta och inreda butikerna.

Indiska har en kundklubb där medlemmar inbjuds till temakvällar och erhåller olika erbjudanden (www.indiska.se). Företaget använder medlemmarna i klubben som referensgrupp och har kontinuerlig kontakt med dem (Ström). De frågar till exempel vad de tycker om olika produkter, och vilka produkter de eventuellt saknar i utbudet. I vår skall man genomföra en stor attitydundersökning för att undersöka hur väl den nya positioneringen har slagit igenom.

4.2.3 Identitet och country of origin

Indiska vill att deras identitet skall vara trovärdig, varför de använder sig mycket av fotomodeller med utländskt indiskt utseende i reklamen, och denna fotograferas och filmas i Indien. Trovärdighet skapas också genom att minska gapet mellan Indisk tradition och västerländsk tradition. Därför visas det traditionellt indiska konceptet i västerländska situationer i reklamen. De har till exempel en reklamfilm där en indisk familj sitter i sitt vardagsrum i Indien och spelar

bingolotto (www.Indiska.se). Det ska tydligt framgå att krocken mellan traditionellt Indiska och västerländska situationer inte blir så märkvärdig. I reklamen visas också västerländska varor i indiska situationer. Enligt Ström vill Indiska ha kvar uppfattningen att de är annorlunda, men har kommit fram till att det i reklamen måste framgå att Indiska produkter inte är för udda för någon här i Sverige att konsumera.

Företaget har också en tät kontakt med sina butiksanställda, som hela tiden återger vad deras kundkontakter har medfört för information om kunders attityder, åsikter och synpunkter. En tät kontakt anställda emellan upprätthålls också, bland annat med en personaltidning som kommer ut fyra gånger om året samt med veckobrev, där ledningen informerar om allt som händer inom företaget och i dess omgivning (Ström).

Indiska distribuerar importerade produkter från ett u-land, vilket gör dem till föremål för den avtagande, men ändå viktiga, debatt i Sverige om barnarbete och omänskliga arbetsförhållande i fattiga länder. Indiska poängterar starkt att deras leverantörskontakter innehåller humanitära och gynnsamma villkor för arbetarna. De arbetar mycket med dessa frågor, för att konsumenterna inte ska tycka att det finns några hinder för att handla varor från Indien. Företaget ökar sin försäljning varje år så de anser att konsumenterna godtar Indiskas garantier för att tillverkningen i Indien inte sker under omänskliga förhållanden eller så lägger inte konsumenter så stor vikt vid att produkterna som de konsumerar tillverkas under mänskliga förhållanden.

4.3 Scandinavian Airlines

4.3.1 Bakgrund

Scandinavian Airlines System är ett skandinaviskt flygbolag som bildades för mer än femtio år sedan. 1946 grundades det flygbolag som från början var ett samarbete mellan tre skandinaviska flygbolag, ett norskt, ett svenskt och ett danskt. SAS lade redan från starten ner stor möda på att framhäva sin skandinaviska identitet och gjorde mer reklam för Skandinavien än de tre hemländernas turistföreningar tillsammans.

SAS utvecklades snart till ett reseserviceföretag. På 1950-talet skaffade sig bolaget hotellrörelser och 1965 förvärvades charterbolaget Scanair. Kort därefter köptes även resebyrån Vingresor (<http://www.scandinavian.net>).

SAS hade vid denna tidpunkt utvecklats till ett av världens största flygbolag med ett globalt nätverk och gott rykte i fråga om säkerhet, teknisk standard och service. SAS lade ner mycket tid på att diskutera organisatoriska frågor. Nationell prestige ansågs väga tyngre än rationella ekonomiska principer. På grund av första och andra oljekrisen blev SAS mot slutet av 1970-talet tvingade att höja biljettpriserna. Bränslepriserna hade skjutit i höjden och för första gången på många år redovisade SAS en förlust. (Räkenskapsåret 1979/80).

Denna förlust berodde inte enbart på oljekrisen utan även på interna problem. Styrelsen var missnöjd med produktutvecklingen och dessutom var lönsamheten inte tillfredsställande. Bolaget förlorade nu marknadsandelar på betydelsefulla linjer och var i starkt behov av förändring.

1981 tillträdde Jan Carlzon som koncernchef. Han genomförde en mycket lyckad satsning på affärsresenärer genom strategin: "The businessman's airline". SAS Euro Class blev det nya servicekonceptet som dessutom medförde att SAS erhöll pris för årets bästa flygbolag 1984 (<http://www.scandinavian.net>). Under 1980-talet riktade Jan Carlzon sitt intresse mot antalet tänkbara samarbetspartners. Han såg allianser som vägen mot det fulländade resandet. Efter Jan Carlzons avgång fortsatte SAS att aktivt leta samarbetspartners och 1997 bildades så Star Alliance, vilket då bestod av fem olika flygbolag; Lufthansa, United Airlines, Air Canada och Thai Airways International. Star Alliance är världens största och mest djupgående flygbolagsallians.

4.3.2 SAS nya önskade identitet

År 1998 presenterar den dåvarande koncernchefen Jan Stenberg den största förändringsprocessen i SAS på 20 år. Innan det stora förändringsarbetet tog fart genomfördes en rad undersökningar av bland annat kundbeteende och image. Detta förarbete låg sedan till grund för omprofileringen. Genom en profileringsprocess vill de att omgivningen skall få en ny uppfattning om företaget. Flygbolaget kallar förändringen "det nya SAS". Ett allt hårdare konkurrens- klimat och förändrade kundpreferenser är faktorer som påverkat introduktionstillfället av en ny identitet. Det nya SAS har sin utgångspunkt i det skandinaviska. Det skandinaviska uttrycket skall prägla SAS nya identitet och design. Förutom att anamma det skandinaviska vill SAS även fokusera ytterligare på sina kunder. "Det är kundernas önskan och behov som skall styra SAS, inte omvänt" (<http://www.scandinavian.net>) Ett helt nytt identitetsprogram presenteras därför i syfte att befästa det nya SAS. Detta program omfattar allt från ny logotyp och grafisk design till förändringar av flygplanen, både invändigt och utvändigt.

4.3.3 Varumärke och positionering

SAS vill med sin omprofilering fördjupa relationen till varumärket. Enligt SAS hade fokuseringen på organisationens huvudmärke minskat under åren fram till 1998. SAS vill med sin omprofilering renodla och ta bort kringprodukterna eftersom de börjat leva ett eget liv och skapat svårighet för allmänheten att förstå vad SAS omfattar. I dag 2001 ligger SAS varumärke högt på listan över starka varumärken i Skandinavien. Ett stabilt varumärke skapar en stark kundlojalitet och är en stor konkurrensfördel särskilt vid förändringar i miljön. Exempelvis har IT-branschens framfart gjort det nödvändigt för SAS att utvecklas på detta område. Dessa företagsprojekt har utvecklats väl i takt med samhällsutvecklingen och varumärkets position har stärkts.

SAS positionering, "It's Scandinavian", skall befästas i omgivningens medvetande med hjälp av fyra verktyg (identitetskommunikatörer). Dessa fyra verktyg är *produktutveckling*, *kundbemötande*, *marknadskommunikation*, och *corporate identity*. Denna positionering skall prägla allt inom SAS, både de synliga attributen liksom den service och de produkter företaget erbjuder. För att exemplifiera vilka områden de olika verktygen berör kommer några korfattade exempel. I modellen nedan kan också utläsas vilka värden varje verktyg har i uppgift att kommunicera.

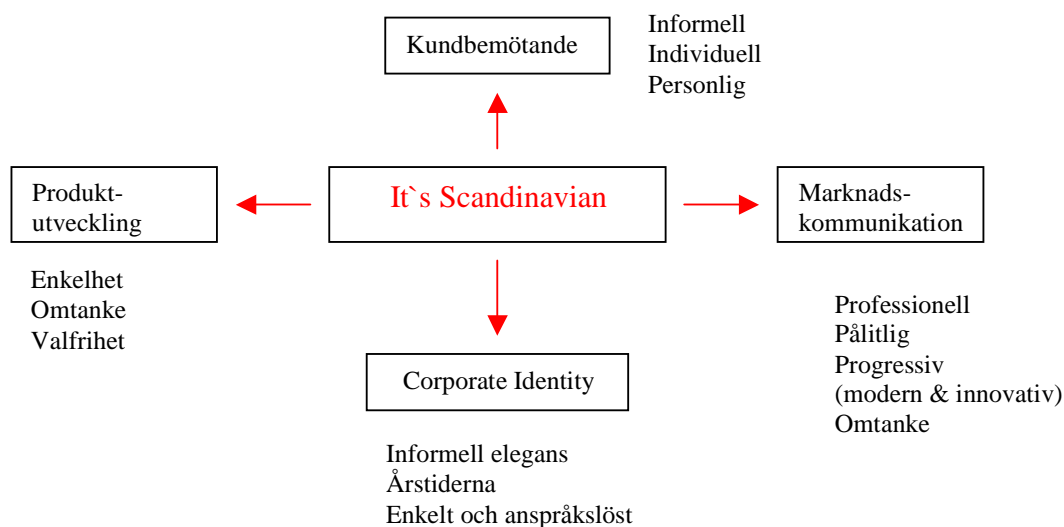


Fig 4.3.3 SAS positioneringskoncept "It's Scandinavian" (Årsredovisning för år 2000)

Produktutvecklingen skall befästa de skandinaviska värdena enkelhet, omtanke och valfrihet. Som exempel på produktutveckling gavs de nyttiggångliga WAP-tjänster SAS utvecklat för att göra det enklare för sina kunder att beställa biljetter.

Kundbemötandet strävar efter att förmedla vad SAS står för genom att alla anställda skall bemöta kunder i harmoni med det skandinaviska sättet att vara i förhållande till andra människor. Kundbemötandet skall alltid genomsyras av de värden SAS vill kommunicera. Alla identitetens personella budbärare går en introduktionskurs där de informeras om hur SAS vill uppfattas.

Marknadskommunikationen har i uppgift att sprida SAS kärnvärdena professionalitet, pålitlighet och modernitet. Dessa värden anser SAS vara förknippade med uppfattningen om det specifikt Skandinaviska. SAS har arbetat fram en brandbook vilken skall fungera som inspirationskälla och vara ett hjälpmedel för alla som arbetar med reklam, PR och sponsring. Den brandbook som utarbetats handlar om vad SAS vill förmedla och hur de vill uppfattas, samt hur man i olika situationer kan använda sig av sitt varumärke.

Enligt SAS egen definition av *Corporate identity* omfattar begreppet identitet alla de yttre attribut som används för att underbygga och förstärka SAS önskade personlighet. Tillsammans med designbyrån Stockholm Lab Design utarbetades det förändringsprogram som skulle visualisera företagets karaktärsdrag. Det skandinaviska sättet att vara (det vill säga de karaktärsdrag som utmärker en skandinavisk identitet i kundbemötandet) uppfattas som lite mer personligt, lite mer informellt och lite mer individuellt.

Detta är kännetecken som skall visa sig med hjälp av ledstjärnorna informell elegans, enkelhet, modernitet och även de olika Skandinaviska årstiderna. Ovanstående kännetecken är viktiga moment i den plattform som designbyrån har i uppgift att tyda och formge.

Designen skall även verka inåt och spegla de attityder som SAS vill skall vara vägledande för sina medarbetare. När vi frågade om hur SAS gör för att utveckla sin identitet, framkom det att den visuella identitet SAS refererar till som corporate identity även alltså kommuniceras i form av värderingar till de anställda. Som exempel gavs att varje nyanställd sekreterare genomgår en kurs där de yttre attributen vilka skall signalera SAS personlighet och positionering förklaras. SAS förklarar för sina anställda vilka värden företaget står för och hur de gör för att kommunicera dessa. Exempelvis förklaras betydelsen av uniformernas utseende. Uniformerna har ett mjukare, mer informellt utseende än tidigare för att harmonisera med den Skandinaviska kulturen. Även manualer med riktlinjer för de anställda delas ut.

4.3.4 Identitet

Ovan har SAS önskade identitet och därefter SAS önskade position i allmänhetens medvetande redovisats, men för att de skall bli trovärdiga och nå denna önskade position måste de verkligen kunna visa upp bevis på att de besitter de värden som, enligt dem själva, sammanfattar deras identitet. Är de verkligen vad de utger sig för att vara? Vi bad därför SAS redogöra för vad som verkligen kan bevisa att de innehar de värden de nu vill kommunicera till sin omgivning, snarare än hur de skall gå till väga i sin positionering. Hur har då SAS i praktiken genomfört sin utveckling av den nya önskade identiteten? SAS har försökt att implementera sin önskade identitet i alla delar av organisationen. SAS valda värden har enligt dem själva bland annat implementerats i organisationen med hjälp av de identitetskommunikatörer för vilka vi redogör ovan. Vi ger nedan några få exempel på sådana implementeringar;

Produkter: SAS har i nuläget lyckats utveckla ett nytt biljettlöst resande och även förenklat sin distribution väsentligt, vilket visar på att företaget har förenklat resandet för sina kunder. (Implementerat värde: Enkelhet).

Kundbemötande: SAS har ett projekt igång vilket de kallar "Kundbemötande". Detta skall uttrycka den omtanke SAS har om sina kunder. Kunderna har i undersökningar även uttryckt att SAS visar omtanke om sina resenärer. (Implementerat värde: Omtanke).

Marknadskommunikation: SAS har med framgång använt sig av "Eurobonus" vilket ger fördelar till frekventa resenärer. År 2000 ökade antalet medlemmar till två miljoner. Även direktmarknadsföringsaktiviteter till dessa lojala resenärer har varit mycket uppskattade och visar SAS professionella strävan. (Implementerat värde: Professionalism).

Corporate identity: SAS har byggt upp en ny avdelning för att utveckla och befästa identiteten med hjälp av ett identitets och designprogram. Här har man gjort en mängd förändringar alltifrån lounge där färger, material, kläder, inredning med mera går i skandinavisk stil utan pråliga detaljer, guld och lyx. Detta arbete har SAS fått pris för 2001.
(Värde - enkelhet och anspråkslöshet)

4.3.5 Country of origin

Katalina Reiz Forsman är corporate identity-ansvarig på SAS och förklarar under intervjun att företagets vision är att göra Skandinaverna stolta över sitt flygbolag. Detta är alltså det långsiktiga målet för omprofileringen. Den geografiska tillhörigheten hjälper SAS att uttrycka vilka de är och hur de vill uppfattas. SAS önskar bli uppfattade som ett skandinaviskt företag och därmed stå för de värden som förknippas med Skandinavien. Enligt SAS förknippas Skandinavien med bland annat säkerhet, modernitet, hög teknisk standard, jämlikhet, och enkelhet. Dessa värden skall tillsammans utgöra SAS identitet och förmedlas med hjälp av de identitetskommunikatörer vi sett i positioneringsdiagrammet. Det skall vidare vara lika tilltalande för skandinaver som för kunder från andra länder att komma i kontakt med SAS. Företaget vill skapa en egen karaktär i flygindustrin som signalerar absolut säkerhet, högsta precision och dessutom speglar SAS moderna, informella och varma personlighet.

5. ANALYS

Detta kapitel utnyttjar och väver samman det som framkommit i teori- och empirikapitlet. Resultaten från empirin analyseras i skenet av den teori vi funnit och behandlat. I denna framställning ges således en bild av hur väl teorin stämmer överens med verkligheten.

Denna uppsats behandlar teori kring i synnerhet tre centrala begrepp; varumärken, corporate identity och country of origin, samt studerar tre olika fallföretag; Indiska, SAS och Sjöo & Sandström. Analysen delas med anledning av detta upp i tre avsnitt, där varje fallföretag genomgår en egen jämförande analys. Varje företags förhållningssätt till identitets- och varumärkesstärkande aktiviteter förklaras och utforskas utifrån den begreppsapparat som utvecklats kring våra rubriker tidigare. Då dessa begrepp har flytande och ibland suddiga gränser är det inte nödvändigtvis praktiskt att genomföra analysen av företagen utifrån samma rubricering som använts under teoriavsnittet. Vi har dessutom riktat fokus framförallt mot identitetsskapandet för märket och företaget under intervjuerna. Analysen får därför snarare utgå från företagets sätt att arbeta.

5.1 Sjöö & Sandström

5.1.1 Varumärke och positionering

Framtagandet av en stark identitet bör, efter vad vi har sett i teorin om varumärkesuppbyggnad, följa ett visst förlopp. Den så kallade varumärkesplattformen listar produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering och marknadskommunikation som en väg till märkeslojalitet. Utvecklingen bör också följa just denna ordning.

Produkten och dess attribut, som är utgångspunkten i varumärkesplattformen, är Sjöö & Sandströms enskilt viktigaste identitetsbärare. Ett exklusivt armbandsur är ett viktigt instrument för att kommunicera personlighet och status, framför allt kanske för män som inte använder smycken i någon större utsträckning för övrigt. Användaren av en klocka från Sjöö & Sandström utgör således också en identitetsskapare för företaget, framförallt på den lokala marknaden. Klockornas tillverkas med material och ingenjörskonst som konnoterar exklusivitet, vilket får betraktas som produktens kärnvärde, och som också understryker dess svenska ursprung. Produkten lämpar sig därför bra som utgångspunkt för en positionering som ett exklusivt armbandsur från Sverige.

Positioneringen bör enligt flera författare utgå inte bara från produktens karaktär, utan också från produktens målgrupp. Utvecklingen av ett positioneringskoncept bör därför föregås av en marknadsundersökning i syfte att kartlägga målgruppens uppfattning om vad som är av vikt för en sådan produktkategori. Kombinationen mager marknadsföringsbudget och höga ambitioner föranledde emellertid att en sådan undersökning uteblev, till förmån för en större satsning på annonsering. Istället använde man sig av sin genom branscherfarenhet utvecklade fingertoppskänsla i utvecklingen av positionsringskonceptet ”the swedish watch”. I brist på underlag om målgruppens preferenser fick produkterna utgöra hela positioneringsunderlaget. Positioneringen som valdes var en ledig och särskiljande position, då det inte finns några andra svenska tillverkare av armbandsur. Detta koncept understryker dessutom företagets vilja att uppfattas som unika.

Sjöö & Sandström har, i princip sedan verksamheten startade, haft tillägget ”the swedish watch” kopplat till sina klockor. Detta tillägg hade emellertid under lång tid en perifer betydelse, och trots att det redan tidigare kunde sägas utgöra företagets positionering lade man inte ner några resurser på att inarbeta och plantera detta i konsumenternas medvetanden. Måhända var företaget, i likhet med många andra företag startade och drivna av ingenjörer, alltför produktstyrt. Efter inrättandet av en tjänst som marknadschef, tillsammans med intresse från ägarna, startades samarbetet med reklambyrå RMR. Det första marknadschefen, ägarna och reklambyrå gjorde var att formulera förslag på en varumärkesvision, som man sedan diskuterade gemensamt. Då alla parter kom fram till att ”the swedish watch” faktiskt var en tilltalande positionering, klubbades detta förslag.

För att detta koncept skall ge upphov till den åtrådda positionen krävs en konsekvent och genomtänkt kommunikation med marknaden. Sjöö & Sandström har, tillsammans med sin reklambyrå, tagit fram en kommunikationsplattform med syfte att uppnå och bibehålla önskad

position och identitet. Om denna kommunikationsplattform utvecklas på rätt grunder, samt om den implementeras på rätt sätt, kan företaget på sikt erhålla märkeslojalitet från målgruppen.

När företaget valt sitt positioneringskoncept kommer detta att styra utformningen av företagets framtida kommunikation. All kommunikation bör nämligen framställas så att den bidrar till att etablera och stärka den position företaget önskar inneha i konsumentens medvetande. Medvetenheten om detta är stor inom organisationen, och annonserna utformas med färgval, typsnitt och layout i skandinavisk stil. Bilderna fylls med objekt som vatten, vasstrån, solsken e t c för att spela på den uppfattning som finns om Sverige som ett oförstört och naturskönt land.

Företaget skall först bilda sig en uppfattning om sin identitet och utveckla denna innan positioneringskonceptet för varumärket framtas. Det är emellertid först efter att varumärkets position är fastslagen som identiteten bör färdigställas och implementeras till fullo genom marknadskommunikationen. Sjöö & Sandström har, medvetet eller omedvetet, följt denna arbetsgång utifrån sina förutsättningar, men då det inte genomfördes någon marknadsundersökning innan framtagandet av positioneringskonceptet har produktens attribut och förmodade kärnvärden fått ligga till grund för detta. Kunskap om vad målgruppen uppfattar vara produktens kärnvärde och varumärkets identitet har alltså inte funnits tillhands. Positioneringen har därför fått stort inflytande på märkesidentiteten. En schematisering av märkesutvecklingens flöde hos Sjöö & Sandström skulle därför snarare se ut på följande vis; produktattribut, kärnvärde (förmodat), positionering, märkesidentitet, marknadskommunikation och märkeslojalitet.

5.1.2 Identitet

De identitetsutvecklare Sjöö & Sandström har valt att arbeta med kan analyseras utifrån den teoretiska identitetsplattformen. De identitetsutvecklande faktorerna utvärderas här utifrån sina begränsande faktorer vilka är; distinktvitet, kommunicerbarhet, trovärdighet, internationaliserbarhet och utvidgningspotential.

Det geografiska ursprunget utgör, analyserat utifrån ovanstående, en till synes lämplig identitetsutvecklare. Sverige är en distinkt identitet, klart åtskiljbar från övriga klockproducerande länder (förutom möjligen Schweiz, som ju ofta förknippas med Sverige till exempel i Nordamerika). Ursprunget är dessutom möjligt att kommunicera som en identitet. Inte heller internationaliserbarhet eller utvidgningspotential torde begränsas av detta val av identitetsutvecklare. Ett frågetecken kan däremot ställas kring trovärdighetsaspekten. Förvisso har Sverige ett gott rykte beträffande teknologi genom företag som exempelvis Volvo och Ericsson, men landet är knappast känt för sin hantverkskunskap kring armbandsur.

På den lokala marknaden använder man sig, förutom ovanstående, av ytterligare en identitetsskapande faktor – användarna. Strategin med att dela ut klockor till kända svenskar, som dessutom är goda ambassadörer för Sverige, kan naturligtvis sägas ha ett visst värde även utomlands då till exempel svenska tennisspelare utgör en stark kommunikatör inom sådana kretsar, men internationaliserbarheten och utvidgningspotentialen måste anses vara begränsad. De små volymerna ger emellertid även mer vanliga användare rollen som identitetsbärare. Denna betydelse skall knappast överskattas, men företaget är ändå noga med att framhålla att det är en

viktig faktor på ett tidigt stadium i produktlivscykeln. Kommunikerbarheten lokalt är denna identitetsutvecklarens styrka.

Så långt har vi kunnat identifiera en framstående och en kompletterande identitetsutvecklande faktor. Sjöö & Sandström har likväl ännu en identitetsutvecklande faktor till sin hjälp – Volvo Ocean Race. I rollen som ”official timekeeper” för denna internationellt uppmärksammade tävling har man nått ett erkännande och fått en kvalitetsstämpel som knappast hade varit möjligt att nå annars. Företaget får härigenom en del av sin identitet från det faktum att de förknippas med detta stora och uppmärksammade seglarevenemang. Detta förefaller vara en optimal identitetsutvecklare för att höja sin trovärdighet som en kunnig klocktillverkare. Den är också till stor hjälp vid företagets internationalisering, då en tävling som Volvo Ocean Race kommunicerar samma värden världen över.

Sjöö & Sandström skulle, utifrån sina identitetsbärare, kunna beskrivas som ”Den lilla exklusiva svenska klocktillverkaren som, trots sin litenhet, har kvalitet och resurser nog att synas i stora internationella sammanhang. Klockorna bärs av aktiva och väl bemedlade människor som seglare och tennisspelare med önskan om att uttrycka attityd och självsäkerhet”. Om denna uppfattning skulle visa sig stämma skulle det vara ett starkt bevis för att företaget har valt identitetsutvecklare med få begränsningar, eller, åtminstone, med goda kompletterande egenskaper.

Sjöö & Sandströms identitetsarbete kan också diskuteras utifrån Lagergrens Isbergsmetafor som, förutom varumärket (överst i modellen), behandlar visuell identitet, marknadskommunikation, produkter/service och organisatoriskt uppträdande. Modellen tillför en analysgrund för företagets hela identitet.

Den långsiktiga kommunikationsplanen, som nämns ovan, finns inkorporerad hos Sjöö & Sandström och handhas av deras reklambyrå. Grundläggande för denna plan är att den dikterar villkoren för all kommunikation som lämnar företaget. Planens huvudsakliga funktion är att skapa kongruens och långsiktigt tänkande kring budskapen. Vidare måste företagets alla kontakter med marknaden passera reklambyrån, som granskar innehåll och utformning. Varför då göra sig detta besvär?

Ovanstående, långsiktighet och kongruens, är grundbultar i säkerställandet av en upprätthållen positionering. De är emellertid också grundbultar i uppbyggnaden av en identitet, tillsammans med visuell identitet, marknadskommunikation, produkt och organisatoriskt uppträdande. Då den visuella identiteten i stora drag faller under kommunikationsstrategin, och därmed ligger under reklambyråns granskning, blir den enhetliga visuella identiteten i huvudsak en kontinuitetsutmaning (förutsatt att reklambyrån lyckas med sitt åtagande att skapa kongruens). Det är av största vikt att formspråk, färgsättning, namnval etc. inte avviker alltför mycket över tiden. Detta skulle sannolikt konfundera konsumenterna om vilken identitet företaget vill förmedla, och på så vis orsaka sprickor i helhetsuppfattningen.

Marknadskommunikationen, som främst utgörs av annonsering, måste bidra till att upprätthålla intrycket av ”the swedish watch”. Medvetenheten om detta är stor inom organisationen, och annonserna utformas med färgval, typsnitt och layout i skandinavisk stil. Bilderna fylls dessutom med objekt som vatten, vasstrån, solsken e t c för spela på den uppfattning som finns om Sverige som ett oförstört och naturskönt land.

Det organisatoriska uppträdandets roll är inte central i företaget Sjöo & Sandström. Största delen av de åtta anställda arbetar i tillverkningen, och har inte någon direkt kontakt med marknad eller intressenter i vardagen. Att styra kommunikationen från organisationen blir därför av naturliga skäl enklare än för en organisation av exempelvis SAS storlek. De anställda bör ändå vara insatta i företagets vision för varumärke och identitet. Detta element i identiteten var inget som behandlades mer ingående under intervjuerna.

Produkten, som utgör den sista av de fyra identitetsbärarna som listas ovan, är kanske den av störst betydelse för Sjöo & Sandström, då företaget är produktorienterat. Ett exklusivt armbandsur är ett viktigt instrument för att kommunicera personlighet och status, framför allt för män som inte använder smycken i någon större utsträckning för övrigt. Användaren av en klocka från Sjöo & Sandström utgör således också en identitetsskapare för företaget, framförallt på den lokala marknaden (detta resonemang förs tidigare i analysen). Klockornas identitet laddas med materialval och ingenjörskonst som konnoterar exklusivitet, men som även understryker det svenska.

Denna uppbyggnad, som utgör toppen på isberget i Lagergrens identitetsmodell, formar inte bara bilden av företagets identitet, som utgör botten på isberget, utan kommer på sikt också att utgöra densamma. Företagets grundidé, som också återfinns i botten, bör också ha ett ömsesidigt förhållande med den synliga toppen. Det är av största vikt att den identitet ett företag vill förmedla visuellt också har en förankring i hela organisationen. Ett företag med få anställda har sannolikt lättare att hålla denna koppling, men en risk, som kan skönjas i Sjöo & Sandströms fall, är att en liten organisation underskattar behovet av bland annat intern kommunikation och förankring.

5.1.3 Country of origin

Vad har då det svenska ursprunget för roll i Sjöo & Sandströms identitet? Positioneringen "the swedish watch" har, som vi sett ovan, kommit att utgöra navet också kring identitetsarbetet. Vi har pekat på vikten av att det svenska och de svenska värdena återspeglas på alla plan i företaget och dess kommunikation. Detta är också fallet i praktiken, då Sverige som ursprung kommuniceras på ett genomgående vis. Företagets geografiska ursprung kan således sägas vara av mycket central betydelse, och man kan till och med gå så långt som att säga att de är helt beroende av landet Sveriges image och rykte utomlands vid sin utlandsansering. Det svenska ursprunget konnoterar enligt företaget kvalitet, innovationsanda, noggrannhet, ärlighet, teknologi och god design, och är därför av naturliga skäl perfekt som identitetsutvecklare för Sjöo & Sandström.

I synnerhet på ett tidigt stadium då kännedomen om företaget och dess produkter är begränsad, utgör företagets ursprung, som vi har sett i teorin kring country of origin, ofta en mer välkänd koppling än dess varumärke. Detta gör enligt teorin country of origin till en mycket viktig värdekommunikatör i detta skede. I ett senare skede antas varumärket erhålla större individuell genomslagskraft, och successivt laddas med kompletterande värdeskapande attribut. Detta har emellertid visat sig stämma dåligt vid Sjöo & Sandströms internationella lansering.

Som framgick vid intervjun med Lindqvist var Sverige ett dåligt säljargument för ett armbandsur. Orsaken till detta får förmodas vara marknadens dominans av Schweiz, och det faktum att Sverige aldrig har gjort sig känt som ett land med god hantverkstradition inom detta område. Sveriges goda rykte i övrigt verkar inte kunna uppväga denna avsaknad. För Sjöo & Sandström var det därför viktigt att först skaffa sig ett kvitto på sin kompetens, vilket man fick genom uppmärksamheten kring Volvo Ocean Race. Först när detta var genomfört, och kunderna kunde sätta Sjöo & Sandström i ett för kompetensen gynnsamt sammanhang, kunde Sverige bidra med att kommunicera de värden som ger klockföretaget och dess produkter sin unika identitet.

5.2 Indiska Magasinet

5.2.1 Varumärke och positionering

Positioneringen är den plats som företaget önskar ha i konsumenternas medvetande och den skall utvecklas utifrån affärsidén (Lagergren, 1998). Indiskas affärsidé är att;

”Med inspiration från Indien och orienten ... saluföra ett modernt prisvärt sortiment av kläder, accessoarer, heminredning och bruksartiklar”.

Indiska försöker nå en fördelaktig positionering genom att ha låga priser på sitt sortiment. Detta verkar ha slagit igenom då priserna på Indiskas produkter faktiskt är lägre i jämförelse med andra affärer som har ett liknade sortiment. Indiska har enligt kundundersökningar ett prisvärt sortiment i allmänhetens ögon. Deras ompositionering startades med en marknadsundersökning som visade vilka uppfattningar det fanns om företaget, det vill säga en imageanalys. Resultatet av marknadsundersökningen ledde till strategin att försöka minska kulturkrocken mellan det indiska och det västerländska, då detta verkade vara grunden för att nå framgång på marknaden. Som vi kan se i modellen för identitetsutvecklande faktorer vilka ska hjälpa till att göra varumärket unikt är ursprunget utvecklande. I Indiskas fall blev de dock begränsade av internationaliserbarheten då svenskarna antog en misstänksam hållning till det indiska och konsumenterna inte ansåg att denna kultur var något de ville ta in i sina vardagsrum. Med hjälp av sitt samarbete med reklambyrån King togs ett kommunikationskoncept fram kring ett nytt sätt att kommunicera det Indiska där som sagt kulturkrocken skulle försöka minskas.

Positioneringen och hur denna styr på vilket sätt man väljer att kommunicera med marknaden för att skapa lojala kunder visas tydligt i figuren 3.1.1 i teoridelen om varumärkesuppbyggnad. Indiskas identitet består av vissa kärnvärden som omtänksamhet och prisvärdhet som ligger till grund för sin positionering.

5.2.2 Identitet

Då positioneringen handlar om kundens uppfattning av företaget, krävs det att kommunikationen med marknaden är utformad så att deras positionering stärks. För att göra detta måste de minska avståndet mellan önskad och faktisk identitet. Reklambyrån som Indiska samarbetar med har uttryckligen sagt att de kontrollerar ifall positioneringsstrategin som ligger bakom identiteten är

relevant och ifall den kommuniceras konsekvent. Hur de kommuniceras analyseras utifrån Lagergrens modell.

Vi utgår igen ifrån de fyra hörnstenarna i isbergsmetaforen som utgör den synliga delen av företaget; visuell identitet, marknadskommunikation, organisatoriskt uppträdande samt produkter eller service.

Indiska arbetar med sin identitet på ett *visuellt* plan då de tycker att företagets identitet är självklar i organisationen. Det indiska ursprunget har sedan långt tid tillbaka präglat intrycket av vad man är, vad man gör och hur man gör det. Glömmer organisationens medlemmar vad det Indiska står för, och om de misslyckas med att tyda allmänhetens uppfattning av vilka värden det Indiska innefattar, så riskerar företaget att missuppfattas. Företaget stärker sin positionering med hjälp av den visuella identiteten vilket är det som omgivningen ser av företaget. De försöker uttrycka det Indiska genom all sin kommunikation med marknaden. Indiska har, till följd av sin repositionering, förnyat sin logotyp med ett nytt typsnitt som har en orientalisk stil. Eftersom företagsnamnet är det samma som namnet på ursprungslandet kan det inte missuppfattas vad deras visuella identitet skall anspela på. Den visuella identiteten utgörs också av produkterna i sig då de uteslutande säljer produkter av indiskt ursprung.

Det är viktigt att Indiska upplevs på samma sätt oavsett vilken *marknadskommunikation* man använder, menar Erika Ström, reklamchef på Indiska. Detta synsätt understryks ideligen i teorin, och det är intressant att se att detta verkar ha nått fram även i praktiken. Hemsidan är en naturlig del av denna kommunikation, men Indiska är inte riktigt nöjda med dess nuvarande utformning. De tycker inte att den förmedlar den unika känsla som butikerna och deras övriga kommunikation ger uttryck för. De samarbetar med webbyrån Projektor för att starta upp en helt ny sajt där de skall framhäva Indiskas kärnvärden på ett tydligare sätt. Att alla medium uttrycker samma sak, och att de uttrycker de värden som företaget vill förmedla gör hela organisationen trovärdig. Indiska förefaller ha insett vikten av detta.

Indiska kommunicerar främst genom reklam i tidningar och TV. Ett koncept som används genomgående i annonseringen är det indiska ursprunget och de ska fokusera på de kärnvärden Indien förmedlar och kommunicerar. För att poängtera ursprunget av produkterna spelas reklamfilmerna in i Indien, samt att alla medverkande modeller är av indisk härkomst. Detta, tillsammans med att de västerländska kulturen placeras i olika indiska miljöer och situationer och vice versa, skall skapa trovärdighet åt företagets satsning på det indiska.

Det *organisatoriska uppträdandet*, bland annat i form av dess ledare, syns inte utåt i någon vidare mening i det familjeägda företaget. Ägaren hade ursprungligen en stor identitetskommunikativ roll, men idag är företaget så stort att andra identitetsbärare blir viktigare. Indiskas butiksanställda utgör naturligtvis en viktig länk i förmedlingen av företagets identitet, då de dagligen kommer i kontakt med dess kunder. Det är därför av största vikt att butikspersonalen är insatt i de värden företaget vill förmedla, samt dess långsiktiga målsättning och vision med bland annat varumärkesutvecklingen. I modellen redovisas identitetsutvecklingen som en strategisk process där det organisatoriska uppträdandet redovisas som en viktig identitetskommunikatör. Det är därför viktigt att ledningen själva har en klar bild av företagets identitet för att kunna förmedla denna till alla medlemmar i organisationen. Indiska anser att de är medvetna om detta då de

exempelvis skickar en bok till varje arbetsplats, innehållandes riktlinjer för de anställdas uppträdande, butikens utseende och layout med mera. En del i företagets "handelsfilosofi" är att de anställda, precis som företaget i övrigt, skall drivas av humanism och omtanke.

Produkterna, eller sortimentet, utgör Indiskas främsta identitetskommunikatörer och differentieringsinstrument. Produkter med orientaliskt ursprung är Indiskas affärsidé, tillsammans med prisvärdhet och modernitet. Det förefaller naturligt att anspela på det typiskt indiska i sin kommunikation och identitetsuppbyggnad med en sådan affärsidé. Det har hela tiden varit Indiskas centrala idé, och bör därför utgöra en stor del av företagets identitet.

Indiskas identitet grundar sig i affärsidén, som i sin tur använder sig av geografisk tillhörighet för att koppla ett svenskt företag med en indisk kultur. De säljer indiska produkter, och grundar all sin verksamhet på att saluföra ett sådant sortiment. Man säljer inga varor som inte är tillverkade i Indien och som inte har en indisk stil eller prägel. Deras positioneringsval grundar sig i affärsidén som baseras på den unika faktorn att uteslutande sälja indiska varor, vilket de är tämligen ensamma om i Sverige. Positioneringen gör att de saknar direkta konkurrenter med liknande strategi.

5.2.3 Country of origin

I teorin kring country of origin diskuteras hur produkter från olika länder förknippas med skilda attribut i form av kvalitet och egenskaper. Indien som land har länge associerats med tyger och textilier av god kvalitet, vilket Indiska har utnyttjat starkt genom att identifiera sig med just detta land. Den positiva kvalitetsaspekt Indiska textilier förknippas med är dessvärre även sammankopplad med negativa uppfattningar, som belyses i samhällsdebatten om barnarbete. Det ligger i företagets intresse att arbeta mot dessa uppfattningar, vilket också görs i form av samarbete med bland annat humanitära organisationer och skapandet av föreskrifter om arbetsförhållanden som finns att betrakta på hemsidan.

Dilemmat med utnyttjandet av country of origin i identitetsuppbyggandet är just de oundvikliga negativa associationer en del människor gör med ett visst land. Därför är det väldigt viktigt att beakta detta vid skapandet av en identitet grundat i ett land eller en kultur. Genom att framhäva det goda och varma i form av färger och mönster, i kombination med låga priser, har Indiska lyckats skapa en nisch med starka positiva kopplingar till Indien.

I slutet av 1990-talet kom en orientalisk trend och inresset växte för den orientaliska stilen främst inom inredning men även i modet. Detta har haft stor betydelse för Indiskas framgångar. De har fått hjälp av och kunnat utnyttja trenden, och därigenom det ökade intresset för sådana produkter. Indiskas produkter har synts flitigt i inredningstidningar och modemagasin. Under tiden som trenden är stark stärker Indiska sin plats i konsumentens medvetande, men kommer Indiska att klara sig lika bra om trenden mattas av eller om det blir rent av ointressant med orientalisk stil?

Nu har Indiska slagit fast i sin vision och målsättning att de skall vara ett "modernt litet varuhus" så att de kan vara flexibla och följa trender. Det kan dock vara svårt att hålla modernitet på sitt sortiment om dess identitet grundar sig på det geografiska ursprunget. Andra problem som

Indiska kan få om förändringar sker i dess omgivning ligger på ett politiskt plan. Om det exempelvis skulle bryta ut ett krig mellan Indien och Pakistan som nu rustar upp med kärnvapen, skulle importen av Indiska produkter antagligen störas. Likaså kan svenska konsumenter få en förändrad attityd till de Indiska värdena. Ett annat exempel är om debatten om barnarbete och omänskliga arbetsförhållanden i u-länder skulle blossa upp. Indiska kan då få imagerelaterade problem.

5.3 SAS

5.3.1 Varumärke och positionering

SAS syfte och mål med sin omprofilering är att bli igenkända för det typiskt skandinaviska i sina bästa stunder. Denna omprofilering görs i syfte att stärka SAS varumärke. Enligt SAS själva visar de tydligt vilka de är, vilket även sammanfaller med vilken position företaget önskar inta i omgivningens medvetande. De är ett skandinaviskt företag och vill förknippas med skandinaviska värden. En positionering bör vara lättillgänglig för konsumenten, vilket SAS lyckas bra med på det sättet att positionen som det skandinaviska flygbolaget inte innehas av något annat flybolag. Hade SAS försökt positionera sig som det säkra flygbolaget hade de enligt Forsmark själva behövt konkurrera med Lufthansa om denna position i konsumenternas medvetande, och därför riskerat att förlora en tydlig position.

SAS är det enda skandinaviska flygbolaget vilket gör det unikt och det unika är av vikt för att nå en position. Vi konsumenter tenderar att ha en representant för ett värde eller en egenskap. Såsom Volvo är den säkra bilen är SAS det skandinaviska flygbolaget. Som vi tidigare sett i modellen märkesproduktens identitetsplattform (Melin, 1999) är den geografiska tillhörigheten en identitetsutvecklande faktor vilket SAS också lägger stor vikt vid. I modellen kan vi dock utläsa att det även finns risker med att använda ursprunget i identitetsutvecklingen. Exempelvis är kommunicerbarhet en faktor som begränsar användandet av ursprung. Hur skall till exempel SAS lyckas få människor att förstå det Skandinaviska budskapet om de inte alls har någon uppfattning om vad Skandinavien är. Det är inte ens säkert att Skandinaverna själva associerar Skandinavien med de värden SAS önskar kommunicera via sin positionering.

Det SAS vill vara, det vill säga deras omprofilering – ”det nya SAS”, har sin utgångspunkt i visionen om ett flygbolag som skandinaverna kan vara stolta över. För att denna vision skall bli verklighet måste SAS först reda ut hur de måste vara för att Skandinaverna skall bli stolta över dem, vilka värden flygbolaget måste genomsyras av för att de skall nå denna vision och även lyckas med sin positionering. Företaget måste även reda ut hur de begränsas av sin geografiska tillhörighet och sedan vidta åtgärder för att öka kommunicerbarheten.

5.3.2 Identitet

Enligt Olins (1978) finns tre nyckelord som förmedlar vad identitetsutvecklingen går ut på; vad företaget är, vad företaget gör, och hur detta görs. För att företaget sedan skall lyckas kommunicera vad de är och även vad de vill vara måste alltså identiteten och profilen stämma

överens för att skapa en trovärdig bild av företaget. För att analysera huruvida SAS lyckats med denna omprofilering har vi försökt ta reda på om SAS skandinaviska profil är förankrad i företagets identitet eller inte, det vill säga om gapet är stort mellan vad de vill vara och vad de faktiskt är. Enligt SAS själva visar de tydligt vilka de är vilket även sammanfaller med vilken position företaget önskar inta i omgivningens medvetande.

Lagergren menar att företaget måste ha en central idé vilken kommunicerar vad företaget är, vad de gör, och hur det gör det till alla delar av organisationen. Den centrala idén skapar en starkare identitet och gör det därmed enklare att nå framgång i profileringsprocessen. Att försöka vara något man inte är inte hållbart i längden enligt Lagergren. I jämförelse med isbergsmetaforen redovisar SAS hur de arbetar för att integrera sin skandinaviska identitet i den synliga delen av organisationen. Däremot finns lite information om hur de inlemmar identiteten i företagets övriga delar. I stället kan SAS identitetsarbete jämföras med den corporate identity-modell (Fig 3.2.1) i teoriavsnittet som definierar identitetsutvecklingen som en strategisk process där syftet är att skapa en image och på sikt ett gott rykte. SAS menar att de använder positioneringen för att stärka varumärket och att de för att göra detta strategiskt använder olika identitetskommunikatörer såsom produktutveckling, marknadskommunikation och det grafiska programmet, vilket de refererar till som the corporate identity program. Dessa verktyg är precis de identitetskommunikatörer som modellen menar hjälper företaget att presentera sig med hjälp av.

SAS gör sedan omfattande imageanalyser av hur företaget uppfattas på marknaden. Imageanalyserna söker ta reda på dels om SAS profilering uppfattas på rätt sätt och dels vilken samlad bild omgivningen har av företaget. SAS förknippas enligt egna analyser med ord som trygghet, säkerhet, modernitet och innovationsbenägenhet. Detta visar på att det SAS önskar kommunicera med hjälp av den skandinaviska profilen faktiskt uppfattas av omgivningen, och därmed bidrar till en positiv image.

Det grafiska programmet som utarbetats tillsammans med Stockholm Lab Design innehåller enligt SAS många komponenter som väntas ge en automatisk respons. Även om syftet med vår uppsats är att undersöka hur företaget arbetar med sin identitet och inte hur konsumenterna beter sig i förhållande till den information om identiteten företaget kommunicerar, är det av intresse att förklara betydelsen av det visuella såsom färger, logotyper, material med mera. Kunskapen om hur människor reagerar på viss stimuli är en stor tillgång för SAS grafiska program. I teoriavsnittet förklarade vi hur en lågt motiverad person snabbt svarar på information genom associering. Vi exemplifierade utifrån classical conditioning där en hund lär sig associera mat med en klockas ringade och därmed ger en automatisk respons. Likadant förklarade SAS sitt val av grafiska attribut. Blått har de i sin färgpalett för att psykologiska undersökningar har visat att människor associerar färgen till egenskapen trygghet (Forsmark). Eftersom trygghet är ett värde SAS vill stå för och även integrera i sin identitet används färgen flitigt i SAS presentation av sig själv. Då blått används för att lyfta fram detta värde i den skandinaviska profilen blir dessa analyser av värde för positioneringen. De värden som positioneringen innefattar tar SAS alltså fram genom omfattande marknadsundersökningar. Hur SAS skall förstärka intrycket av det skandinaviska genom det grafiska programmet utgår också härifrån.

5.3.3 Country of origin

SAS positionering går hand i hand med deras profil som ett skandinaviskt företag. SAS önskar som sagt vara ett skandinaviskt präglat flygbolag och den position de vill nå i allmänhetens medvetande skall nås med det skandinaviska som konkurrensmedel. SAS menar att de är det enda skandinaviska flygbolaget och därför kan göra anspråk på allt det goda Skandinavien står för. SAS positionering hjälper som till att utveckla företagets identitet och tvärtom. Med detta menar vi att SAS positionering överensstämmer med SAS identitet som ett företag med skandinaviska ägare, anställda, skandinavisk interiör och kultur med mera. Detta gör att positionen som det skandinaviska flygbolaget kan rättfärdigas.

”It’s Scandinavian” skall understryka SAS alla värderingar och prioriteringar. Det är dock riskabelt för SAS att enkom använda sig av den geografiska tillhörigheten i sitt identitetsarbete då förändringar i miljön kan göra det svårt för SAS att behålla sin unika position som det skandinaviska flygbolaget. Om vi går tillbaka till modellen som visar omgivningens påverkan på strategin och identitetskommunikatörerna, ser vi att det är nödvändigt att snabbt kunna förändra sin strategi och hur man väljer att positionera sig, om förändringar i omgivningen riskerar att påverkar företagets rykte. I SAS fall kan man tänka sig att företagets rykte skulle kunna påverkas om den geografiska tillhörigheten av någon anledning skulle bli en börda för företaget. Måhända för EU med sig att konsumenterna i framtiden vill uppfattas som européer, och det skandinaviska, innefattat de skandinaviska värderingarna, upplevs som förlegade.

Att SAS fokuserar på den geografiska tillhörigheten i sin identitetsutveckling är givet då även positioneringen har som målsättning att genom den geografiska tillhörigheten få en klar plats i allmänhetens medvetande. SAS måste alltså präglas av det skandinaviska för att kunna uppfattas och kännas igen av konsumenten på dessa premisser. För att SAS skall uppfattas som ett skandinaviskt flygbolag måste de inlemma skandinaviska värden i hela organisationen. Vi har av SAS positioneringskarta i empiriavsnittet kunnat utläsa hur de skandinaviska värdena införlivas i de synliga delarna av organisationen. Likaså gick vi igenom några av de faktiska förändringar SAS gjort för att minska gapet mellan önskad och faktisk identitet. Produkterna präglas nu av enkelhet, kundbemötandet av informell karaktär, marknadskommunikationen av modernitet samt det grafiska programmet av informell elegans och enkelhet.

Hela SAS identitetsprocess, det vill säga det man faktiskt är, det man vill vara och hur man uppfattas av allmänheten, genomsyras av det skandinaviska. Detta kan alltså sägas utgöra vad Lagergren menar då han diskuterar begreppet central idé. Som också nämnts står det dock oklart hur SAS, i jämförelse med teorin om den centrala idén, inkorporerat den skandinaviska identiteten i hela organisationen. I SAS fall är det dock klart att man lyckats förankra sin identitet tillräckligt djupt för att företaget skall uppfattas som trovärdigt i sin position som det skandinaviska flygbolaget – företaget prisades bland annat för sitt identitetsarbete under 2001.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

Här framkommer de tankar och upptäckter som uppstått under resans gång, tillsammans med slutsatser och konklusioner. Avsnittet avslutar och avrundar uppsatsen.

Att skriva en uppsats är en lärande process. Samtidigt som vi utvecklar vår kunskap om vårt teoretiska studieområde, ställs vi hela tiden inför vägval avgörande för den slutliga produkten. Varje gång en teori eller modell utvecklas, måste dussintals andra, kanske likvärdigt intressanta, väljas bort. På detta vis växer den egna forskningen fram till att bli en spegling av det som känns mest relevant för oss, och kan alltså av naturliga skäl inte tas för en definitiv framställning.

Det studieområde vi valde för snart två månader sedan, corporate identity, visade sig ha fler förgreningar inom litteraturen än vi först kunnat ana. Antalet närbesläktade begrepp är många, och risken finns naturligtvis att inte heller vi har lyckats reda ut dess inbördes korrelationer och betydelser till fullo. Vår målsättning har emellertid hela tiden varit att bibehålla fokus på identitetsutvecklingen i ett företag, samt hur den geografiska identiteten ingår som ett uppbyggande element i denna process.

Litteraturen, i kombination med ovärderlig hjälp av vår inspiratör Håkan Lagergren, har lärt oss en stor del om identitetsbyggande. Till vår glädje har vi funnit att företagets geografiska ursprung, eller country of origin, har varit ett återkommande inslag i ett flertal påträffade forskningsartiklar, samt, framför allt, att våra fallföretag har visat sig ha en stor medvetenhet kring dess betydelse som kommunikatör. Detta ämne, som utgjorde vår ursprungliga idé till uppsatsen, har således kunnat kvarstå som forskningsobjekt. Litteraturen har däremot varit något av en besvikelse, åtminstone inom detta studieområde. En stor del av den relevanta litteratur som påträffats har belyst varumärkets uppbyggnad och betydelse, men med identitetsteorier (i synnerhet rörande företagets identitet) har det varit knappare.

Analyserna har till stor del utgått från de modeller som presenteras, då de utgör en god grund, både för oss författare och er läsare, till att förstå konceptet kring identitets- utveckling. Till analysen valdes företag som föreföll arbeta med en geografisk region som identitetsutvecklare. Företagen valdes utifrån våra uppfattningar, som konsumenter, vilket i sig kan vara ett tecken på att de har lyckats i sin kommunikation av dessa värden.

Företagen som ingår i fallstudien, Indiska, SAS och Sjöo & Sandström, har, förutom ovanstående gemensamma nämnare, inte särskilt många ömsesidiga beröringspunkter. Ett handelsföretag, ett tjänsteföretag och ett producerande företag, med alltifrån åtta till flera tusen anställda. Då fallföretagen är av sådan skiftande storlek har det varit av varierad svårighet för dem att konkretisera sina tillvägagångssätt för att minska glappet mellan önskad och faktisk identitet. Det har därför, av naturliga skäl, inte varit speciellt enkelt att genomföra en större jämförande analys, utan företagen analyseras snarare var för sig utifrån sina egna förutsättningar. Vi tyckte ändå att flera företag ger en bättre och mer nyanserad bild av hur corporate identity fungerar i praktiken än ett enda.

Det går hur som helst att dra vissa slutsatser. En avgörande faktor för hur identitetsarbetet bedrivs förefaller vara organisationens storlek. Detta kan enkelt belysas i ett fåtal påståenden:

- Desto större organisation, desto mer sköts in-house. SAS, som är den i särklass största organisationen i vår studie, har en egen corporate identity-avdelning. Sjöö & Sandström har, å andra sidan, inte ens en marknadsavdelning. För ett sådant företag kommer reklambyrån att spela en väsentlig och central roll, och fungerar som en kontinuerlig partner.
- Ju bättre resurser och större budget, ju bättre underlag för strategiska val som positionering och identitetskoncept. Ingen större sensation kanske, men det tål ändå att än en gång konstateras – en mindre organisation dras med ekonomiska och personella begränsningar som ökar vikten av god fingertoppskänsla snarare än, som för de större organisationerna, marknadsundersökningar såsom imageanalyser.
- Ju större organisation, ju svårare blir det att uppfylla kraven på en enhetlig organisatorisk kommunikation, då identiteten skall genomsyra hela organisationen. Dessutom får sådana organisationer rimligen större problem med koordinering och enhetlig utformning av kommunikation. Detta är en av de brister man kan skönja i SAS identitetsarbete.

En annan slutsats man kan dra utifrån vår studie är att det geografiska ursprunget till stor del utgör den huvudsakliga identitetsutvecklande faktorn hos företagen, men sällan den *enda*. Sjöö & Sandström har, förutom sitt svenska ursprung, använt sig av ytterligare två faktorer; kända personer och sponsring av ett stort och välkänt evenemang. SAS har ett något annorlunda angreppssätt. De använder sig indirekt av många olika identitetsstärkande värden (exempelvis säkerhet och enkelhet), men då dessa omfattas av den kommunicerade geografiska identiteten företaget har skapat är det bara denna positionering, "It's Scandinavian", som konsumenterna möts av i den visuella identitetskommunikationen. Indiska är också ett företag som genomsyras totalt av just detta lands identitet. Detta är en identitet som inkorporerar värden som låga priser och god kvalitet, något som möjliggörs genom det nära samarbetet med detta lands producenter.

Detta är en mycket viktig konklusion – det geografiska ursprunget som identitetsutvecklande faktor blir på ett naturligt vis kommunikator också av alla de värden som denna region förknippas med. Detta är något som företagen måste vara mycket väl medvetna om, och rekommendationen blir således att följa SAS och Indiskas exempel med att genomföra omfattande undersökningar av hur konsumenterna uppfattar den aktuella regionen. Detta blir ett än mer komplext område att undersöka om företaget är en internationell aktör, då olika kulturer kan ha helt olika uppfattningar om en region och dess värden. Hur väl dessa uppfattningar än kartläggs på förhand kommer det alltid att vara förknippat med risker att använda sig av country of origin som identitetsutvecklande faktor.

Förändringar i företagets kringliggande miljö utgör ett hot som gör att man måste vara beredd att förändra både strategi och identitetskommunikationer. Detta har både SAS och Indiska tvingats göra vid sina omprofileringar, som föranletts av förändringar i omgivningen.

Country of origin kan hjälpa ett företag att bygga upp en identitet, men kan det kan också begränsa kommunicerbarheten och internationaliserbarheten. Exempelvis kan SAS få svårt att bli förknippade med önskade värden internationellt, och Indiska kan mötas av samma svårighet i Sverige, då det inte är självklart vad Indien representerar för värden.

En fråga som dykt upp under skrivandets gång är om man kan undvika en identitetsutvecklare begränsande egenskaper genom att kombinera den med en eller flera andra. Mycket tyder på att så är fallet, då olika identitetsutvecklare representerar olika styrkor och svagheter beroende på i vilket sammanhang de används. En identitetsutvecklande faktor som ger önskad effekt lokalt, kanske inte alls får något genomslag på en internationell marknad. En fara med detta är att bilden av företagets identitet blir suddigare och mindre konsekvent. Detta kan i sin tur leda till att företaget mot sitt vetande positioneras olika på olika marknader.

En annan fråga som väckts är lämpligheten med att använda country of origin som identitetsutvecklande faktor på en ny marknad om inte landet redan förknippas med kunskap inom det området. En tumregel verkar vara att företaget bör vara försiktig med att kommunicera sitt ursprung innan man har skapat sig en uppfattning om vilka värden det geografiska ursprunget verkligen förmedlar. Ett företag med produktspecifik kunskap kan dra nytta av att andra kända svenska företag redan fungerat som isbrytare inom sin respektive bransch. När denna barriär är bruten kan företaget börja kommunicera sitt geografiska ursprung och dra fördel av de positiva värden detta land ger upphov till. Det finns otaliga exempel på företag som utnyttjar sitt geografiska ursprungs rykte för att erövra nya marknader. På detta vis kommer regioner på sikt att vara intimt förknippade med en produktgrupp, exempelvis bilar från Tyskland, elektronik från Japan och klockor från Schweiz.

Avslutningsvis vill vi ge uttryck för lite självkritik kring vår intervjumetodik. En önskan hade naturligtvis varit att genomföra fler intervjuer för att få fler infallsvinklar på identitetskonceptet. De människor vi har intervjuat är desamma som har varit med och skapat respektive företagsidentitet. Det är således lätt att tänka sig att intervjuerna, och följaktligen också resultaten som framläggs i uppsatsen, är färgade av en stark tro på det egna arbetet. Det skulle också av denna anledning vara intressant att intervjuva människor på andra nivåer och poster i respektive organisation, för att ta reda på deras uppfattning om företagets identitet. Det bästa vore naturligtvis om vi själva kunna genomföra observationer och ”på platsen intervjuer” på företagen och med dess medarbetare.

Källförteckning

Böcker

Aaker, David A.(1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

de Chernatony, L. & McDonald, M.B. (1992) *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Eriksson, L.T & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber ekonomi

Falkheimer, Jesper (2001). *Medier och kommunikation*, Lund: Studentlitteratur.

Fill, Chris. (1999). *Marketing communications*, London: Prentice Hall.

Hinn, L & Rossling, G. (1997). *Företags Identitet*, Malmö: Liber-Hermods.

Hoyer & McInnis. (2000). *Consumer Behavior*, Boston: Houghton Mifflin.

Kotler, Philip, m fl. (1996). *Principles of marketing*, London: Prentice Hall

Lagergren, H. (1998). *Varumärkets inre värden*, Falun: ScandBook.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.

Melin, Frans. (1999). *Varumärkesstrategi*, Malmö: Liber ekonomi

Olins, W. (1990). ”*The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*”, London: The Design Council

Olins, W. (1978), ”*The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*”, London: Thames and Hudson

Patel & Davidsson. (1998). *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur

Svenning, C. (2000). *Metodboken*, Eslöv: Lorentz

Artiklar

Al-Sulaiti & Baker. (1998), ”Country of origin effects: a literature review”, *Marketing Intelligence & Planning*.

Baker, M & Balmer, J.M.T. (1997), ”Visual identity: trapping or substance”, *European Journal of Marketing*.

Baker, M.J. & Currie, C.A. (1993), "Country of origin: the fifth element of the marketing mix?", *Marketing Education Group Conference 1993*.

Balmer, J.M.T. (2001), "Corporate identity, Corporate branding and Corporate marketing. Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*.

Balmer, J.M.T. van Riel, C.B.M. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*.

Fombrun, C. (1996), "Reputation Realising Value from the Corporate Image", *Harvard Business School Press*.

Grunig, J. (1992) "Excellence in Public Relations and Communication Management", *Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Hillsdale*.

Melewar & Saunders. (2000), "Global corporate visual identity systems: Using an extended marketing mix", *European Journal of Marketing*.

Lim, Kenny & O'Cass, Aron. (2001) "Consumer brand classifications: an assesment of culture of origin vs country of origin", *Journal of produkt and brand management*,

Niss, Hanne. (1996) "Country of origin marketing over the product life cycle", *European Journal of Marketing*.

Okechuku, Chike. (1993) "The importance of product country of origin" *European Journal of Marketing*.

Percy & Rossiter. (1982), *Communications and promotion management*, McGraw Hill

Schaefer. (1997) "Consumer knowledge and country of origin effects", *European Journal of Marketing*.

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

Westcott, Alessandri. S. (2001) "Modelling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation", *Corporate Communications: An International Journal*.

Intervjuer

Forsberg, Sara. Projektledare, King

Forsmark, Katalina R. Corporate Identity-ansvarig, SAS.

Lagergren, Håkan. Identitetskonsult, Okora Development.

Lindqvist, Rutger. Marknadschef, Sjö & Sandström.

Mannberg, Pär. Projektansvarig, RMR&Co.

Ström, Erika. Reklamchef, Indiska.

Övrigt material

Insider. (2001) Valda delar av SAS interna tidning, pdf-fil.

Definitioner av centrala begrepp, SAS, pdf-fil.

Pilotseminarium, SAS, Powerpoint-presentation.

Lagergren, Håkan. (2002) *Trademark – trustmark*, CD-ROM

Internetkällor

<http://www.sjoosandstrom.se>

<http://www.scandinavian.net>

<http://www.indiska.se>

Intervjuguide

Corporate identity

- Hur jobbar ni med CI? Vilka funktioner berörs? Nyckelpersoner?
- Vad innebär CI för er? Syfte etc.
- Hur har ni byggt upp CI i organisationen?
- Hur kommunicerar ni CI inåt och utåt? - Mediaval, medel, kanaler, utformning etc.
- Finns det någon corporate communications - strategi? Kontinuitet etc.
- Reklambyråns roll
- Vilka arbetar med CI
- Uppföljning/mätningar/feedback - går CI att "fånga" och konkretisera?
- Mål med CI?

Det visuella

- Namn
- Arkitektur
- Symboler/logotyper
- Utformning av tidningar och reklam
- Färger/material
- Slogans
- Uniformer
- Utställningar
- Design
- Annonser

Country of origin

- C of O – som säljargument
- Vad låg bakom valet av C of O som profil? – Syfte?
- Hur visualiserar/kommunicerar ni C of O
- C of O i varumärke
- C of O i reklam
- C of O som profil
- C of O vikt för er
- Landet/regionens betydelse för er affärsidé och profil?
- Vad tycker ni att ursprungslandet kommunicerar för värden
- Implementering och kommunikation

Reklambyråns roll

- Finns det någon corporate communications - strategi?
 - Hur jobbar ni med CI?
 - Uppföljning/mätningar/feedback
 - Mål med CI?
 - Samarbete och arbetsgång – Ansvar och rollfördelning
 - C of O – som säljargument: ingen undersökning, gick på erfarenhet och känsla. Ledig position men förvirrande.
-
- Vad låg bakom valet av C of O som profil? – Syfte?
 - Hur visualiserar/kommunicerar ni C of O
 - C of O i varumärke
 - C of O i reklam
 - C of O som profil
 - C of O vikt för er
 - Landet/regionens betydelse för er affärsidé och profil?
 - Vad tycker ni att ursprungslandet kommunicerar för värden
 - Implementering och kommunikation