



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

FEK 591 Magisterseminarium
Marknadsföring
Januari 2003

Varumärkesutvidgning inom Corporate Identity

– fördel eller nackdel utifrån ett företagsperspektiv

Författare:

Malin Holmgren
Maria Ulfsson

Handledare:

Magnus Lagnevik

Förord

Arbetet med denna uppsats har varit väldigt intressant och mycket givande främst tack vare de personer som har hjälpt oss med genomförandet.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Magnus Lagnevik som har varit ett stort stöd för oss och som har givit oss idéer och inspiration under arbetets gång.

Ett stort tack också till vår kontaktperson på Skanska, Jerrie Kristiansson, som har hjälpt oss att få tag på respondenter såväl inom som utanför organisationen.

Slutligen vill vi även tacka alla de personer som har ställt upp på intervjuer, besvarat enkäter eller givit kommentarer och synpunkter på vår uppsats.

”All vetenskaps början är förvåningen över att tingen är som de är”

Aristoteles

Lund den 6 februari 2003

Malin Holmgren

Maria Ulfsdotter

1	INLEDNING	5
1.1	BAKGRUND	5
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3	SYFTE.....	7
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.5	MÅLGRUPP.....	7
1.6	DISPOSITION.....	8
2	INTRODUKTION AV VARUMÄRKE.....	9
2.1	LEGAL DEFINITION	9
2.2	OLIKA SORTERS VARUMÄRKEN	12
2.3	SKILLNADEN MELLAN ETT VARUMÄRKE OCH EN PRODUKT	13
2.4	VARUMÄRKEHISTORIA.....	16
2.5	LAGSTIFTNING	17
2.6	VARUMÄRKEHISTORIA OCH OLIKA FUNKTIONER	18
2.6.1	<i>Märkesinnehavarens perspektiv.....</i>	<i>18</i>
2.6.2	<i>Konsumentens perspektiv.....</i>	<i>19</i>
2.6.3	<i>Konkurrentens perspektiv</i>	<i>20</i>
2.7	VARUMÄRKEUTVIDGNING.....	21
2.8	VÅR DEFINITION AV ETT VARUMÄRKE.....	24
3	METOD OCH VETENSKAPSTEORI.....	26
3.1	VÅR VERKLIGHETSUPPFATTNING OCH VETENSKAPSSYN	26
3.1.1	<i>Objektivitet.....</i>	<i>27</i>
3.2	METOD.....	28
3.2.1	<i>Undersökningsmetod</i>	<i>28</i>
3.2.1.1	Kvantitativ och kvalitativ metod	28
3.2.1.2	Vår undersökningsmetod.....	29
3.2.2	<i>Praktiskt tillvägagångssätt</i>	<i>30</i>
3.2.2.1	Dokumentstudier	30
3.2.2.2	Val av teori.....	30
3.2.2.3	Observation	31
3.2.2.4	Intervjuer.....	31
3.2.2.5	Enkäten	32
3.2.2.6	Resultatredovisning.....	34
3.2.3	<i>Uppsatsens trovärdighet.....</i>	<i>35</i>
3.2.3.1	Validitet och reliabilitet.....	35
3.2.3.2	Metodkritik.....	36
3.2.3.3	Källkritik	36
4	TEORIN I ETT UTVIDGAT PERSPEKTIV.....	38
4.1	DEFINITION AV BEGREPPET CORPORATE IDENTITY	38
4.2	PROFIL	40
4.3	IDENTITET	40
4.3.1	<i>Företagsidentitet.....</i>	<i>41</i>
4.3.2	<i>Varumärkesidentitet.....</i>	<i>42</i>
4.3.3	<i>Identitetsanalys.....</i>	<i>44</i>
4.3.4	<i>Varumärkespyramiden.....</i>	<i>45</i>
4.3.4.1	Målgrupp.....	47
4.3.4.2	Produkt.....	47
4.3.4.3	Varumärke.....	48
4.3.4.4	Positionering	49
4.4	IMAGE	50
4.5	VÅR SYN PÅ BEGREPPET CORPORATE IDENTITY	52
5	EMPIRI.....	56
5.1	PROFIL	56
5.1.1	<i>Skanskas Vision, affärsidé, strategi och värden</i>	<i>56</i>
5.1.1.1	Vision.....	56
5.1.1.2	Affärsidé.....	57
5.1.1.3	Strategi	57

5.1.1.4	Värden.....	58
5.1.1.5	Skanska Nya Hems individuella affärsidé.....	58
5.1.2	<i>Profilarbete på Skanska Sverige</i>	58
5.1.2.1	”Nya möjligheter”.....	58
5.1.2.2	”Vårt sätt att vara”.....	60
5.1.2.3	”Vårt sätt att arbeta”.....	61
5.2	ÖVRIGT PROFILARBETE.....	63
5.2.1	<i>Profilarbete på Skanska Nya Hem</i>	65
5.3	IDENTITET.....	66
5.3.1	<i>Företagshistorik</i>	66
5.3.1.1	Skanska.....	66
5.3.1.2	Skanska Sverige.....	67
5.3.1.3	Skanska Nya Hem.....	69
5.3.2	<i>Problemet med val av varunamnsanvändning</i>	69
5.3.3	<i>Samordningsproblem mellan Skanska och enheten Nya Hem</i>	71
5.3.4	<i>Resultat av profilarbetet</i>	71
5.3.5	<i>Resultat av imagearbetet</i>	73
5.3.6	<i>Varumärkespyramidens beståndsdelar i praktiken</i>	75
5.3.6.1	Målgrupp.....	75
5.3.6.2	Produkt.....	76
5.3.6.3	Varumärke.....	77
5.3.6.4	Positionering.....	77
5.4	IMAGE.....	77
5.4.1	<i>Interna uppfattningar</i>	77
5.4.2	<i>Tidigare Imageundersökningar inom Skanska Sverige</i>	79
5.4.3	<i>Vår imageundersökning</i>	82
6	ANALYS.....	83
6.1	VARUMÄRKESUTVIDGNING SOM FÖRDEL OCH NACKDEL.....	83
6.2	ASSOCIATIONER.....	84
6.2.1	<i>Anpassning</i>	85
6.3	PROBLEMATIK INOM VARUMÄRKESANVÄNDNINGEN.....	86
6.4	UTVIDGAD ANALYS GENOM VÅR MODELL.....	87
6.4.1	<i>Nuvarande företagsidentitet</i>	88
6.4.2	<i>Nuvarande varumärkesidentitet</i>	89
6.4.3	<i>Varumärkespyramidens nuvarande uppbyggnad</i>	90
7	SLUTSATSER.....	92
7.1	TEORIUTVECKLING.....	92
7.2	SAMMANFATTANDE SLUTSATSER GÄLLANDE VARUMÄRKESUTVIDGNINGEN.....	94
7.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	96
7.4	AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	98
8	KÄLLFÖRTECKNING.....	99
8.1.1	<i>Publicerade källor</i>	99
8.1.2	<i>Företagsinterna källor</i>	101
8.1.3	<i>Muntliga källor</i>	101
8.1.4	<i>Elektroniska källor</i>	101
BILAGA 1	102
BILAGA 2	103
BILAGA 3	104
BILAGA 4	105

1 Inledning

I detta inledande avsnitt ämnar vi redogöra för bakgrunden till den problematik vi har valt att undersöka samt syftet med denna uppsats. Avslutningsvis kommer vi att presentera en beskrivning av rapportens uppställning, vilket förhoppningsvis ska underlätta för läsaren att få en god överblick av uppsatsen.

”Det är mycket lättare att lösa ett problem än att ställa upp det.”

Joseph de Maistre

1.1 Bakgrund

Under den senaste tiden har varumärkets betydelse fått en allt större roll för såväl företag som konsumenter. De sista tio åren har antalet varumärken ökat från 10 000 till 20 000 bara i Sverige. Någon avmattning av denna utveckling verkar inte vara aktuell utan vi kan även i framtiden förvänta oss att antalet varumärken kommer att öka.

Idag finns det oerhört många varumärken runt omkring i världen och vi kommer dagligen i kontakt med ett flertal i olika vardagssituationer. Det räcker med att besöka en livsmedelsaffär för att få kontakt med hundratals olika varumärken. Konsumenter har blivit alltmer medvetna om de skilda alternativ som finns av olika produkter på marknaden och vad som då är avgörande för deras slutliga val av produkt är varumärket och de associationer som görs med detta. Varumärket har därmed en viktig roll i beslutandeprocessen hos konsumenter. På så vis är det

viktigt att företag arbetar med sina varumärken så att de verkligen förmedlar vad företagen önskar att de ska förmedla.

Från att tidigare ha beskrivit målgrupper i sociodemografiska termer finns det idag tendenser på att komplettera dessa undersökningar med intressefrågor, attityder, värderingar och olika värderingsmodeller. Detta är av stor vikt med avseende på att vi går mot en allt mer differentierad eller segmenterad marknadssituation. Därmed finns det idag goda möjligheter att identifiera hur ett varumärke upplevs av olika målgrupper. Företag måste inse vikten av att göra konsumentundersökningar och se vilka associationer som konsumenter gör med deras varumärken samt deras attityder gentemot detta. I dagens läge är detta oerhört viktigt att förstå eftersom just varumärken får en allt större betydelse.

1.2 Problemformulering

Det finns olika situationer som uppstår när det gäller varumärken såsom exempelvis varumärkesutvidgning. I dessa situationer uppstår såväl fördelar som nackdelar att använda sig av ett på marknaden redan väletablerat varumärke. Frågan är då om fördelarna alltid överväger nackdelarna eller om det är tvärt om. Saken ser naturligtvis olika ut beroende på företag och dess nuvarande situation på marknaden. Hur företaget agerar och tidigare har agerat sätter en viss prägel och på så vis även en viss stämpel på dess varumärke.

Hur kan företag använda varumärken som värdeskapare? Vi använder oss av Skanska och Skanska Nya Hem som exempel för att tydliggöra detta. Kan Skanska Nya Hem använda sig av varumärket Skanska på ett sådant sätt att det skapar ett mervärde? Finns det några eventuella nackdelar med att använda namnet Skanska för Skanska Nya Hems sida?

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att genom teoretiska och empiriska studier utreda varumärket Skanska som värdeskapare utifrån Skanska Nya Hems perspektiv. Uppsatsen syftar även till att pröva och utveckla teoribildningen.

1.4 Avgränsningar

Vårt syfte med denna uppsats bör beaktas mot bakgrund av den tidigare nämnda problemformuleringen. Vi kommer enbart att presentera vad vi tycker är fokus för att konsumenterna ska lägga märke till vad företaget och dess varumärke förmedlar. Eftersom vår utgångspunkt är teorier kring varumärket och Corporate Identity så kommer vår individuella definition av de olika komponenterna i denna teori att vara central för vilken empiri vi ämnar redogöra för.

Vi ämnar angripa vårt problem från såväl ett inifrån- som ett utifrånperspektiv, för att undersöka hur företaget arbetar och vilka resultat det medför. Detta innebär att vi undersöker vad företaget har gjort och gör för arbete samt att vi utför egna studier av personal, kunder och andra intressenter.

1.5 Målgrupp

Denna uppsats vänder sig främst till personer med en bredare akademisk utbildning inom ämnet företagsekonomi och den utgör examination av ett seminarium på magisternivå. Vi har anledning att tro att denna uppsats kan vara läsvärd för forskare inom strategi och marknadsföring samt även för personer som är praktiskt verksamma kommunikatörer och företagsledare.

1.6 Disposition

1 – INLEDNING	I detta kapitel avser vi förklara hur vi har gått tillväga vid genomförandet av denna uppsats, bakgrunden till den, problemformuleringen samt uppsatsens målgrupp.
2 – INTRODUKTION	Här beskriver vi varumärket och dess historia samt definitioner, uppbyggnad och olika funktioner.
3 – METOD	Här beskriver vi vår individuella syn på forskning och förklarar vårt praktiska tillvägagångssätt vid undersökningen.
4 – TEORI	I detta kapitel presenterar vi de aktuella teorier kring varumärket och Corporate Identity som vi har valt att använda oss av i uppsatsen.
5 – EMPIRI	Här redogör vi för hur företaget arbetar med sitt varumärke inom dess Corporate Identity. Vidare beskriver vi de olika delkomponenternas sammansättning.
6 – ANALYS	I analysen tolkar vi de upplysningar vi redogör för i empirin. Samt de resultat vår imageundersökning visar.
7 – SLUTSATSER	Denna del innehåller de slutsatser som vi kommit fram till i vår analys under arbetets gång. Vi ämnar även redogöra för reflektioner och förslag till fortsatt forskning.
BILAGOR	Som bilagor återfinns den intervjumall och den enkätundersökning om Skanska som vi har använt oss av i vår undersökning samt ett förtydligande av Skanskas Vårt sätt att vara med mönster. Vidare presenterar vi resultaten av enkätsvaren.

2 Introduktion av varumärke

I detta inledande kapitel avser vi beskriva varumärkets olika karaktäristika, dess historia samt olika funktioner. Vi har valt att placera detta avsnitt tidigt i uppsatsen för att läsaren, om så önskar, initialt ska erhålla en grundläggande förståelse och fakta som rör varumärket, vilket är nödvändigt för att kunna tillgodogöra sig innehållet i hela uppsatsen. Avslutningsvis kommer vi att fastställa vår egen definition av varumärket.

”Bildning är en prydnad i medgången, en tillflykt i motgången.”

Grekiskt ordspråk

2.1 Legal definition

Den svenska varumärkeslagen (SFS 1960:644) definierar begreppet varumärke på följande sätt:

”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.”¹

Utifrån lagtexten kan vi identifiera de två karaktäristika som finns för ett varumärke: det måste både kunna återges grafiskt och kunna särskiljas från andra

¹ Höglund (2000), *Sveriges rikes lag*, Varumärkeslagen 1§

produkter.² Varumärkets huvudsakliga funktion är att skilja olika varor och tjänster åt. Det går inte att registrera ett varumärke, men det går däremot att registrera ett kännetecken för en vara eller en tjänst.³ Detta är vad som gör varumärket identifierbart. Patent- och registreringsverket har följande fem kategorier för varumärken: Ordmärke, Figurmärke, Utstyrselmärke, Kollektivmärke och Ljudmärke.

Det vanligaste kännetecknet är det så kallade ordmärket och det kan bestå av ord, personnamn eller siffer- och bokstavskombinationer. Exempel på ordmärke är Japp och SVT.

Ett figurmärke är som namnet antyder en figur eller en figur i kombination med ord. Ett ordmärke som inte använder sig av standardtypsnitt tillhör denna kategori. I dag används ett internationellt system, kallat Wiensystemet, för att förenkla likhetsgranskningen av märken på internationell nivå.⁴ Klassificeringen utförs av PRV och sker datoriserat och uppdateras vart femte år. Exempel på figurmärke är Shells snäcka, Arlas ko och Nikes Swoosh.

Utstyrselmärke innebär att varan eller dess förpackning fungerar som kännetecken. Exempel på detta är Coca Colas och Absolut Vodkas flaskor.

Varumärket ägs vanligtvis av en näringsidkare, men det kan även ägas gemensamt av ett flertal näringsidkare och kallas då kollektivmärke. Detta alternativ kan utgöras av vilken typ av varumärke som helst. Exempel på detta är Coop Forum.

Ljudmärke karaktäriseras av ett specifikt ljud som kan återges grafiskt. Exempel på detta är Hemglassbilens ljud.

Ett bra kännetecken ska vara särskiljande och ge de associationer som varumärket vill förmedla. Kännetecknet bär inget budskap, men det kan bidra till att stärka budskapet i varumärket och företagsidentiteten. Kännetecknet kan skyddas

² Malmström & Agell (1999), *Civilrätt*

³ PRV, Varumärkesguiden, 021126, www.prv.se/guiden/varuguiden/index.html

⁴ PRV, Varumärke, 021126, www.prv.se/varumarke/

juridiskt genom registrering hos Patent & Registreringsverket (PRV) eller genom inarbetning. Genom registreringen skyddas kännetecknet från att andra använder det. Detta kan ge både straffrättslig (böter eller fängelse i max två år) som civilrättsliga (skadestånd) påföljder.⁵

Skyddet för varumärket innebär att ingen annan får använda eller försöka efterlikna det. Varumärkesskyddet är geografiskt begränsat och om utökat skydd är önskvärt måste tillstånd sökas i det lands myndighet dit man önskar utöka. Reglerna för varumärkesskydd är relativt enhetliga i hela världen och World Intellectual Property Organisation (WIPO) samordnar detta arbete och verkar för att underlätta internationell handel. Inom EU finns det dessutom en myndighet som registrerar EU-varumärken.⁶

Varumärkesskyddet kan upphöra på tre olika sätt. Ensamrätten kan upphöra om registreringen inte förnyas inom tio år. Varumärkesregistrering kan hävas helt eller delvis om varumärket inte används inom fem år, detta kan göras för att förhindra blockerande av varumärkesportföljer. Till sist kan registreringen hävas om varumärket inte längre uppfyller de grundläggande registreringskraven.

Ibland förväxlas varumärke med kvalitetsmärke. Ett kvalitetsmärke kan inte ägas med ensamrätt utan är ett sätt för en bransch att hålla en hög kvalitet på produkterna som är märkta med symbolen. Det är sedan produkternas individuella varumärke som särskiljer dessa från andra med samma kvalitetsmärke.⁷ Exempel på detta är Woolmark som sätter sitt kännetecken på ylleprodukter som lever upp till deras kvalitetskrav oavsett vilket märke det är på produkten.

⁵ Malmström & Agell (1999), *Civilrätt*

⁶ Malmström & Agell (1999), *Civilrätt*

⁷ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

2.2 Olika sorters varumärken

Dottermärke (Secondary brand) är ett varumärke som existerar tillsammans med ett modernmärke.⁸ Det särpräglar produkten då modernmärket är bredare och garanterar ursprung och kvalitet. Exempel på ett dottermärke är Mondeo, Focus och Fiesta under modernmärket Ford.

Generiskt varumärke (Generic brand) kallas de produkter som säljs utan märke, det vill säga under sin allmänna beteckning. Tanken bakom dessa är att kunderna ska få lågprisprodukter med god kvalitet. Detta stöds av låga kostnader och enkla förpackningar som saluförs med minimal reklam.⁹

Gladiatormärke (Gladiator brand) kallas ibland fighting brand och är ett varumärke med en specifik uppgift och begränsad livslängd.¹⁰ Företag använder sig av sådana i taktiskt syfte till exempel då konkurrenten lanserar en ny produkt eller för att störa marknadsledaren. Ett annat vanligt syfte är att hålla stånd mot eller återerövra marknadsandelar från butiksmärken. Gladiatormärket låter företaget handla med större frihet, exempelvis genom lägre priser och högre rabatter, utan att riskera sina övriga märken.

Ingrediensvarumärke (Ingredient brand) är en produkt som ingår som en väsentlig komponent i en produkt som säljs under ett annat namn.¹¹ Exempel på detta är Gore-tex som används av många olika varumärken.

Kärnmärke (Core brand) är det varumärke som utgör tyngdpunkten i ett företags försäljning eller som av andra skäl anses vara ett strategiskt varumärke.

⁸ Vad är ett varumärke(brand)?, 021118, www.etlsemko.com/Semko/semkouupdates/swedish/sumSwevad.htm

⁹ Vad är ett varumärke(brand)?, 021118, www.etlsemko.com/Semko/semkouupdates/swedish/sumSwevad.htm

¹⁰ Vad är ett varumärke(brand)?, 021118, www.etlsemko.com/Semko/semkouupdates/swedish/sumSwevad.htm

¹¹ Vad är ett varumärke(brand)?, 021118, www.etlsemko.com/Semko/semkouupdates/swedish/sumSwevad.htm

Engelskan har olika begrepp beroende på vilken natur man syftar på, den juridiska eller den kommersiella (konkurrensmedel). De båda orden ”trademark” och ”brand” har på svenska samma betydelse, medan de på engelska har olika betydelser. Trademark är den juridiska rättigheten och brand är varumärket som konkurrensmedel.

2.3 Skillnaden mellan ett varumärke och en produkt

”A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.”¹²

Det är, enligt Aaker, oerhört viktigt att förstå skillnaden mellan ett varumärke och en produkt. Varumärkets betydelse sträcker sig mycket längre än produktens. Vanligtvis ser vi på produkten genom dess attribut såsom exempelvis förpackning, medan varumärket i sig har en egen roll och identitet. Varumärket fungerar som en relationsbyggare mellan kund och företag där företagets ståndpunkt och vad det vill förmedla karaktäriseras genom varumärket. Varumärket består av ett antal varumärkesassociationer som representerar varumärkets specifika identitet.¹³

Konceptet varumärke har under de senaste åren fått mycket uppmärksamhet. Varumärket kan, enligt Wood, definieras som det adderade värdet som det erbjuder produkten.¹⁴ Vidare menar Farquhar att en produkt är någonting som besitter en funktionell fördel såsom tandkräm eller en bil.¹⁵

¹² Aaker (1991), *Managing Brand Equity*

¹³ Aaker (1996), *Building Strong Brands*

¹⁴ Wood (2000), *Brands and Brand equity: definition and management*

¹⁵ Farquhar (1990), *Managing Brand Equity*

” The difference between a brand and a commodity can be summed up in the phrase “added value” That is, brand is something additional to a commodity product.”¹⁶

Ett varumärke är ett namn, en symbol, design eller märke som lyfter produktens värde över enbart det funktionella syftet. Beroende på vilket perspektiv som betraktas kan varumärket ge ett adderat värde till ett företag, handelsutbytet i sig eller konsumenten.¹⁷

“The name is the basic core of the brand, the basis for both awareness and communication efforts. Often even more important is the fact that it can generate associations which serve to describe the brand – what it is and what it does. In other words, the name can actually form the essence of the brand concept.”¹⁸

Ett varumärke kan aldrig inskränkas till att enbart fungera som en symbol på en produkt. Ett varumärkes karaktäristika är, enligt Kapferer, att det ingår i en ständigt pågående kreativ process där produkten kontinuerligt förändras. Den individuella produkten kan introduceras och säljas på marknaden och slutligen försvinner den, men varumärket kommer att fortleva. Varumärket kommunicerar varför produkten existerar, varifrån den ursprungligen går att härleda samt vart den är på väg. De största befintliga varumärkena har innehåll som beskriver deras riktning och innebörd. Ett varumärke är ett kontrakt om att fullfölja ett löfte som företaget ger till kunden.¹⁹

Randall menar att varumärket är något annat än produkten och de båda måste skiljas åt eftersom varumärket har ett eget liv som är skilt från produktens. För att ett varumärke ska karaktäriseras som just ett varumärke krävs det samstämmighet inom konsumentmålgruppen. Detta innebär att ett varumärke verkligen är ett varumärke om en individuell produkt har en unik identitet som skiljer sig från

¹⁶ Wood (2000), *Brands and Brand equity: definition and management*

¹⁷ Farquhar (1990), *Managing Brand Equity*

¹⁸ Aaker (1991), *Managing Brand Equity*

¹⁹ Kapferer (1992), *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*

liknande produkter och om dessa konsumenter kan beskriva den specifika uppsättning av fördelar som just den produkten erbjuder.²⁰

Lagergren beskriver att det finns ett antal forskare som har ett ännu extremare förhållningssätt gällande begreppet varumärke. Ett varumärke kan vara mycket mer än namnet på en produkt. Det kan till och med röra sig om att vara saker såsom länder, regioner och personer. Vidare har ett varumärke en innebörd av hur en sak är gjord och inte enbart att den uppfyller specifika krav och att det existerar ett genuint engagemang genom hela proceduren från råvara till slutprodukt. Detta får innebörden av att om ett led i proceduren inte fungerar effektivt så erhåller varumärket en negativ påverkan.²¹

Varumärket är en strategi, vilken är inriktad på att differentiera dess utbud. Företag försöker att tillgodogöra sig konsumentgrupperns förväntningar via sina varumärken. För att finna sina individuella varumärken måste följande frågor besvaras:²²

- Vilka fördelar medför produkten?
- Vilka attribut är förenade med produkten eller tjänsten?
- Vilken passion representerar den?
- Vilka vinster ger den?

Avslutningsvis kan vi, trots olika författares definitioner av ett varumärke, klart konstatera att de alla är överens om att ett varumärke är mer än enbart den individuella produkten i sig.

²⁰ Randall (1997), *Branding*

²¹ Lagergren (1998), *Varumärkets inre värden*

²² Kapferer (1992), *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*

2.4 Varumärkets historia

Historiken bakom varumärke och äganderätt är oklar. Det finns ingen klar orsak eller tidpunkt till dess uppkomst. Under 1800-talets andra halva anses det moderna varumärket ha uppkommit.²³ Till grund för detta sägs den industriella revolutionen och dess massproduktion ligga. Hela varuhandeln förändrades och de gamla marknadsplatserna fick ge plats för detaljhandeln. Lokala handelsmän försvann och ersattes av detaljhandelskedjor. Fabrikerna satte sina egna namn på produkterna men hade inga varunamn. Det finns idag ett antal av dessa kvar på marknaden och vissa är till och med marknadsledare, exempelvis Coca-Cola och Kellogg's.²⁴

Under 1950- och 1960-talen kom många av dagens välkända varumärken därav denna periods smeknamn "Fabrikantmärkenas guldålder" som till viss del kan förklaras av efterkrigstiden snabba ekonomiska utveckling tillsammans med stora marknadsföringsinsatser som ökade efterfrågan på konsumentprodukter. Samtidigt introducerades självbetjäningbutiker och vikten av attraktiv exponering ökade. Detta var inledningen till den direkta kontakt med konsumenterna som producenterna tidigare saknat. I mitten av 1970-talet fick fabrikantmärkena konkurrens av detaljisternas egna märken. Idag är konkurrensen mellan dessa båda hård och brukar betecknas "the Battle of Brands".²⁵

Varumärkets utveckling har gått parallellt med konsumentvaruhandeln, med tonvikt på snabbbrörliga konsumtionsvaror. På senare tid har även varumärket uppmärksamats på industriella marknader och för tjänster.

²³ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

²⁴ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

²⁵ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

2.5 Lagstiftning

Den industriella revolutionen medförde att framgångsrika varumärken kopierades och såldes vidare utan tillstånd. Märkesinnehavarna gjorde allt för att skydda sitt varumärke och tryckte på regeringarna i respektive land för att få en lagstiftning till stånd. År 1857 kom den första varumärkeslagen i Frankrike. Storbritannien följde inte efter förrän 1875 och det varumärke som registrerades först var öltillverkaren Bass röda triangel.²⁶ I USA kom varumärkeslagen 1870 och finns därför inte med i konstitutionen som upphovsrätten och patent.

I Sverige kom lagstiftningen 1884 och den reglerade främst förhållandet mellan märkesinnehavare och konsument. Den är i dag omarbetad och innebörden har ändrats till att omfatta hur rätten till ett varumärke förvärfvas, vad rätten innebär, hur förhållandet till konkurrerande rättigheter regleras samt hur rättigheten upphör. Det ursprungliga förhållandet mellan märkesinnehavare och konsument regleras i dag i marknadsföringslagen.

Immaterialrätten, där varumärkeslagen ingår, innehåller den lagstiftning som omfattar rättsskyddet för intellektuella prestationer, såsom mönster och patent, och kännetecken som exempelvis varumärke. En skillnad mellan dessa är att mönster och patent är tidsbegränsade rättigheter, mönster på fem år och patent på tjugo år, som baseras på intellektuella prestationer medan varumärkesrätten är inte tidsbegränsad och avser rätten till ett för företaget specifikt kännetecken.²⁷

²⁶ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

²⁷ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

2.6 Varumärkets olika funktioner

Varumärket har ett antal olika funktioner beroende på hur man betraktar det. Det kan ses ur olika aktörers perspektiv: lagstiftarens, märkesinnehavarens, konsumentens och konkurrentens perspektiv.²⁸

Lagstiftaren ser varumärket som en samhällsnyttig funktion som underlättar kommunikation mellan marknadsaktörer vilket i sin tur effektiviserar handeln. Regleringen mellan dessa finns i varumärkeslagen.

Märkesinnehavarens, konsumentens och konkurrentens perspektiv sammansvetsas annorlunda eftersom de möts på marknaden på ett annat sätt. Det finns två olika aspekter i detta, både varumärkets position på marknaden och dess plats hos konsumenterna. Alla producenter vill att så många som möjligt ska välja just deras märke och hålla sig till det, så kallad märkeslojalitet.

2.6.1 Märkesinnehavarens perspektiv

Märkesinnehavaren använder sig av varumärket för att vara en bärare av både information och identitet. Informationen består av konkreta fakta som innehåll, pris och kvalitet och identiteten baseras på produktens namn, historia, bakgrund och reklamens form. Båda dessa förs fram med olika argument, men skillnaden mellan dem är att informationen framförs med rationella argument, medan identiteten oftast förs fram genom emotionella argument.

Varumärket används också av märkesinnehavaren som ett slags positioneringsinstrument. Ett företag kan utifrån en segmentering välja ut flera olika målgrupper på marknaden och utifrån respektive grupp referenser positionera sig och med hjälp av ett flertal olika varumärken anpassa dessa så att

²⁸ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

det finns något som passar alla. Det går även att använda sig av det som kallas multibranding, vilket innebär att företaget använder sig av ett flertal varumärken med liknande positionering i ett segment för att maximera dess totala marknadsandel.

Att använda varumärket som konkurrensmedel är en av de viktigaste funktionerna som låter märkesinnehavaren att ha direktkommunikation med konsumenten. Om ett företag med hjälp av en bred bas av märken lyckas bygga upp en lojal kundkrets, så har det ett starkt konkurrensmedel i förhållande till andra produkter. Det innebär på många sätt att märkesinnehavaren har en stärkt ställning, inte bara hos konsumenterna utan även med detaljisterna som distribuerar deras varor.

Om företaget, som vi nämnde i föregående stycke, har ett flertal lojala kunder så innebär det en viss trygghet och optimism om framtiden. Det ger även upphov till alternativ som inte hade varit möjliga utan den starka positionen, såsom märkesutvidgning eller licensiering. Potentialen ligger i att varumärket står för något unikt som kan ge konsumenterna ett mervärde. Detta genererar tillväxt både på befintliga och nya marknader.²⁹

2.6.2 Konsumentens perspektiv

Varumärket fungerar för konsumenten som informationsbärare, eftersom han/hon kan få reda på produktens pris, kvalitet och funktion. Varumärket är en bra referenspunkt då konsumenten vill jämföra olika produkter med varandra och hitta den som passar vederbörande bäst. Om man har bestämt sig för en viss produkt underlättar varumärket valet nästa gång det är dags att införskaffa samma sorts produkt, vilket minskar transaktionskostnaden. Alltså fungerar varumärket både som kostnads- och tidsbesparande.

Konsumenten kan också se varumärket som en slags garanti för att kvaliteten är jämn. Att veta vad det är som man köper, att slippa pröva sig fram gång på gång.

²⁹ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

Detta är märkesinnehavarna medvetna om och är kvaliteten ojämn kommer deras rykte att försämrans och kunderna försvinner.

Varumärket kan ses som en riskreducerare vid köp av varor som medför en viss risk. Vid inköp av livsmedel och liknande förekommer det vanligtvis ingen risk, men rör det sig om till exempel bilar och läkemedel ökar risken betydligt. Konsumenten kan reducera sin risk genom att välja ett välkänt och etablerat varumärke och på så sätt känna sig betydligt tryggare.

Imagen som varumärket förmedlar spelar stor roll för konsumentens självbild och för den bild som konsumenten vill förmedla till andra. I dagens samhälle verkar varumärken spela en allt större roll och kvalitet får oftast gå före kvantitet. Varumärket kan vara både ett medel för självförverkligande och för att bli socialt accepterad.³⁰

2.6.3 Konkurrentens perspektiv

Även för konkurrenten är varumärket en informationskälla, då man genom detta kan försöka få fram vad det är som gör varumärket specifikt och på så sätt försöka bryta relationen till dess kunder. Konkurrenten måste försöka hitta det som är speciellt med varumärket och reda ut vilka behov som det tillfredsställer hos konsumenten för att själv använda sig av detta på ett bättre sätt.

Ett framgångsrikt varumärke blir ofta ett exempel för den övriga branschen och det finns risk att bli betraktad som en "dålig kopia". Konkurrenten har därför en svår uppgift framför sig för att undvika detta och för att komma med något eget som inte kan kopplas till föregångaren. Det har hänt att ett varumärke har blivit synonymt med produktbeteckningen, så kallad varumärkesdegeneration.³¹ Det uppkommer då en risk att registreringen av varumärket hävs. Exempel på detta är grammofon och termos.

³⁰ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

³¹ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

Varumärken som är etablerade på marknaden ses som en inträdesbarriär, då nya aktörer får det svårare att få fotfäste på marknaden. Det går även att vända på resonemanget och se det som en etableringsmöjlighet, då förvärv av ett välkänt varumärke innebär en genväg till marknaden eftersom hela etableringsfasen med produktutveckling och dylikt undviks.

2.7 Varumärkesutvidgning

Den grundläggande definitionen för varumärkesutvidgning lyder enligt följande:

”En varumärkesutvidgning innebär att ett etablerat varumärke utnyttjas för ett nytt marknadserbjudande.”³²

Ett välkänt varumärke som används av många kan hjälpa till då företag önskar sälja någonting nytt. Det kan röra sig om såväl en produkt som en tjänst, det vill säga något konkret eller abstrakt. För att uttrycka detta kan definitionen utvecklas på följande vis:

”En utvidgning av varumärket kan representera en modifiering av produktens attribut och egenskaper, en förflyttning av varumärket och dess underliggande associationer uppåt eller nedåt inom samma produktkategori men med olika prisklass, en förflyttning i sidled till en ny produktkategori eller genom samarbete med ett externt varumärke.”³³

Ovan nämnda definition täcker in alla idag kända sätt på vilket ett varumärke kan utvidgas, antingen på egen hand eller med hjälp av andra.

Begreppet varumärkesutvidgning innebär att ett redan befintligt och etablerat varumärke överförs till andra produkter alternativt produktkategorier. På så sätt

³² Ugglå (2002), *Affärsutveckling genom varumärket*

³³ Ugglå (2002), *Affärsutveckling genom varumärket*

kan det bli lättare för företag att etablera nya produkter under starka varumärken som redan finns på marknaden. En varumärkesutvidgning innebär för det mesta kostnadsbesparingar för företag i och med att kostnader för ett nytt varumärke elimineras.³⁴

Varumärkesutvidgning kan även karaktäriseras genom följande definition:

*”Varumärkesutvidgning, eller brand extension, definieras som användningen av ett existerande varumärke när en ny produkt skall lanseras inom produktkategorier utanför dem som varumärket hittills använts inom.”*³⁵

För att undvika eventuell förvirring för läsaren vill vi i detta sammanhang påvisa ett det finns flera olika amerikanska begrepp som avser att beskriva samma eller liknande fenomen, bland annat följande:

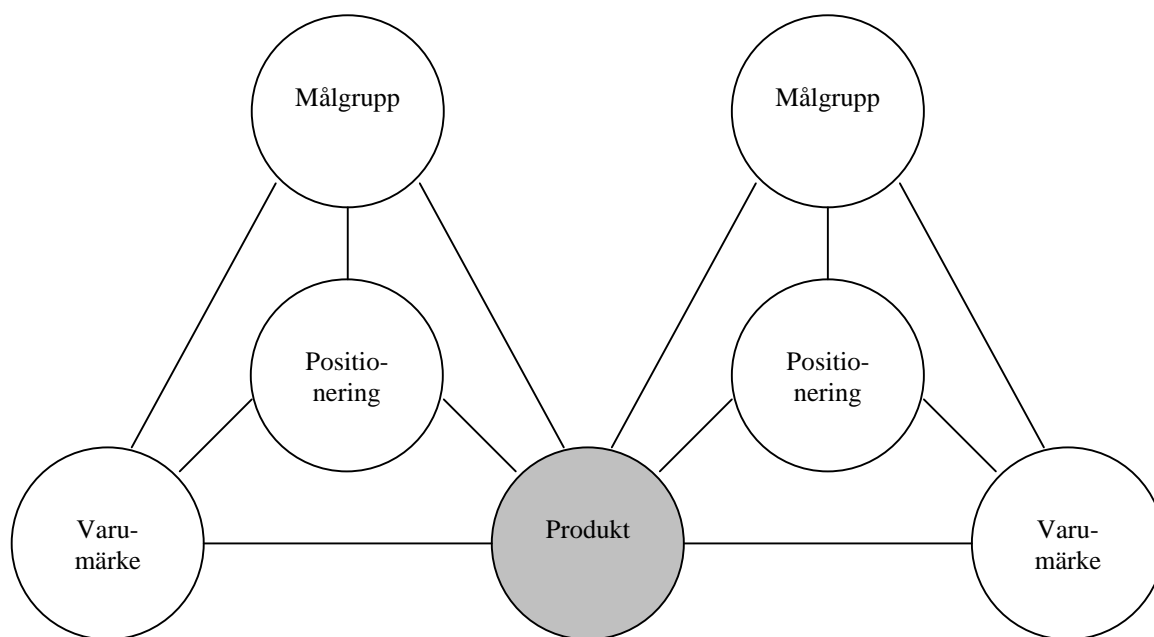
- Brand Franchise Extension
- Product Class Extension
- Category Extension
- Brand Extension

Den enklaste formen av varumärkesutvidgning är så kallad variantutvidgning, vilket innebär en produktlansering inom en kategori där varumärket redan existerar. Företaget riktar sig till samma målgrupp som innan med en liknande produkt under ett väl inarbetat varumärke. Detta förfarande kan karaktäriseras genom figuren nedan, vilken illustrerar varumärkesutvidgningen genom att binda samman en ny produkt med den ursprungliga varumärkespyramiden.³⁶

³⁴ Melin & Urde (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

³⁵ Håkansson & Wahlund (1996), *Varumärken – Från teori till praktik*

³⁶ Melin & Urde (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*



Källa: Melin & Urde (1991),
Varumärket - en hotad tillgång

Figur 2.1, Varumärkesutvidgning

Varumärkesutvidgning kan vara mycket fördelaktig eftersom det kan ge upphov till att spara in på marknadsföringskostnader vid marknadsbreddning, leda till ökade intäkter samt leda till att den etablerade varumärkesimagen förstärks. I vissa fall kan en varumärkesutvidgning även vara till nackdel för ett företag. Det kan hända i fall då varumärket inte är tillräckligt välkänt och att produkten på så sätt blir missanpassad på marknaden.³⁷

Slutsatsen av en amerikansk undersökning av 270 utvidgningar utifrån ett urval av flera tusen varumärken var att de finns sju baskategorier karakteriserar de flesta varumärkesutvidgningar. Då dessa kategorier har visat sig vara väl fungerande kan vi betrakta dessa som sju generella framgångsfaktorer för varumärkesutvidgningar. De sju baskategorierna är följande:³⁸

1. Samma produkt i en annan form
2. Distinkt smak eller ingrediens
3. Komplementprodukter
4. Samma lojalitets- och kundbas

³⁷ Lane & Jacobson (1995), Stock market reactions to brand extension announcements: The effects of brand attitude and familiarity

³⁸ Ugglå (2002), *Affärsutveckling genom varumärket*

5. Expertis
6. Ägda attribut eller fördelar
7. Designernamn eller etnisk image

Genom olika studier som har gjorts av hur skilda sekvenser av varumärkesutvidgningar kan påverka kärnvarumärket kan åtminstone följande tre strategiska slutsatser dras:³⁹

- Varumärken som karaktäriseras av hög kvalitet kan sträckas ut längre och utvidga sig över flera produktkategorier jämfört med varumärken som kännetecknas av medelmåttig eller låg kvalitet.
- Då ett varumärke utvidgas på ett framgångsrikt sätt till att komma att omfatta nya produktkategorier affekteras kärnvarumärket på ett positivt sätt. När utvidgningar som följer på varandra misslyckas påverkas dock inte de ursprungliga utvidgningarna av kärnvarumärket i samma breda utsträckning. Det tycks inte göra så stor skillnad för konsumenten om det rör sig om en eller ett antal på varandra följande utvidgningar utan kärnvarumärket tycks påverkas ungefär likadant.
- I de fall företaget misslyckas med varumärkesutvidgningen utgör detta inget hinder för en återställande utvidgning, vilken ligger närmare kärnvarumärket. I första hand rör det kärnvarumärken som kännetecknas av hög kvalitet.

2.8 Vår definition av ett varumärke

Vi anser att varumärkeslagens definition är en bra grund att utgå ifrån. Dock är vi av den åsikten att ett varumärke består av mycket mer än så. Ett varumärke är en del av ett företags Corporate Identity (profil, identitet och image) och är där en

³⁹ Ugglå (2002), *Affärsutveckling genom varumärket*

delkomponent av identiteten på så vis att den är vad företaget vill förmedla både som helhet och som varumärket i sig.

En identitet, som vi likställer med begreppet företagsidentitet, präglas alltid av minst en varumärkesidentitet vare sig den vill det eller inte. Företagsidentiteten består till en stor del av varumärkesidentiteten och även varumärkespyramiden där varumärket är en oerhört stor delkomponent. Detta påverkar på så sätt organisationens sammansättning av dess Corporate Identity, vilket vi beskriver närmare i kapitel 4.

Enligt vår mening är det av stor vikt att förstå att det finns en skillnad mellan en logotyp och ett varumärke. Varumärkets betydelse är betydligt bredare än att bara vara en konkret logotyp. Vi anser att varumärket i sig har en egen roll och identitet och på så vis får en abstrakt innebörd. Dessutom ser vi varumärket som en viktig del i relationen mellan kunden och företaget, där företaget kommunicerar sina värden. Därmed kan varumärket sägas stå för ett antal associationer som tillsammans utgör dess specifika identitet.

Vidare anser vi att man kan se varumärket från två olika dimensioner, vilka främst befinner sig inom företags identitet. Först och främst kan vi se på varumärket från ett företagsperspektiv, det vill säga ett internt perspektiv, där företaget har ett varumärke som de önskar ska spegla vissa värden som konsumenterna kan tänkas uppfatta. Dessutom finns det ett konsumentperspektiv, eller ett externt perspektiv, där varumärket står för de associationer konsumenterna gör med det. Dessa behöver därmed inte stå i överensstämmelse med vad företaget vill förmedla genom sitt varumärke. Det är därför viktigt att företag på ett objektiva sätt försöker utvärdera sitt varumärke genom att försöka uppnå en balans mellan dessa perspektiv

3 Metod och vetenskapsteori

I detta kapitel avser vi förklara vårt tillvägagångssätt vid genomförandet av denna uppsats. Inledningsvis presenterar vi vår syn på vetenskap, därefter redogör vi för vårt val av metod samt uppmärksammar uppsatsens eventuella brister.

”Jag älskar sanningen en smula mer när det är jag som finner den än när någon annan visar den för mig.”

Vincent Voiture

3.1 Vår verklighetsuppfattning och vetenskapssyn

Vi är av uppfattningen att det inte finns något objektivt rätt eller fel och vi tror att vår syn på verkligheten alltid präglas av vår förförståelse och våra personliga värderingar. Därmed präglas den information och de tolkningar som görs i denna uppsats av såväl respondenternas som våra egna tolkningar och förförståelse. Trots detta är vi ändå tvungna att inse att uppsatsen inte helt är utlämnad åt total subjektivitet, vilket innebär att vi inte fritt redogör för våra egna värderingar och fördomar.

Vår avsikt med denna uppsats har hela tiden varit att försöka återge en så korrekt avbildning som möjligt av det studerade fenomenet. Vi strävar efter att förhålla oss så objektiva som möjligt både gällande avbildningen vi gör av teorierna i litteraturstudien och innehållet i empirin. Vi försöker även uppnå en helhetsförståelse och insikt i det studerade fenomenet. De enheter vi ämnar

studera agerar utifrån sina subjektiva bilder av verkligheten, vilket betyder att det är vår roll att tolka dessa.

Inom företagsekonomin är det vanligt att forskare gör tolkningar av subjektiv karaktär eftersom de studerar en social verklighet. Därmed kan dessa tolkningar till stor del präglas av den enskilde forskaren. Konsekvensen av detta medför att det i företagsekonomin, enligt vår mening, kan vara svårt att kvantifiera och resonera strikt logiskt kring vissa fenomen. Vi tror att det tillvägagångssätt som vi har valt för att uppfylla syftet med uppsatsen har gett oss en möjlighet att förstå sammanhang i organisationen genom tolkning av de intervjuade personernas upplevelser och handlingar.

3.1.1 Objektivitet

Vi anser att forskare färgas av egna värderingar och förväntningar. Objektivitet förekommer dock i flera former och därför anser vi det viktigt att redogöra för dessa och därmed visa att vi kan vara objektiva i vissa avseenden. Vi har en specifik bakgrund som vi är medvetna om och detta torde i viss utsträckning ha påverkat oss vid val av problem. Vidare har en extern part, Skanska Nya Hem, intresse i det vi skriver, vilket också kan ha påverkat oss. Vår medvetenhet om att dessa båda faktorer kan inverka på vår undersökning torde medföra att vi kan se problemet mer objektivt än vad som annars skulle ha varit möjligt.⁴⁰

Lundahl & Skärvad skriver om tre ståndpunkter som finns inom forskningen när det gäller objektivitet:⁴¹

1. Fullständig objektivitet är möjlig och bör eftersträvas.
2. Fullständig objektivitet är inte möjlig, men största möjliga saklighet bör eftersträvas. Saklighet innebär bland annat att forskaren bör redovisa sina antaganden och perspektiv öppet och tydligt.

⁴⁰ Arbnor & Bjerke (1994), *Företagsekonomisk metodlära*

⁴¹ Lundahl & Skärvad (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

3. Medveten subjektivitet är försvarbar i samhällsvetenskapliga sammanhang eftersom det enligt detta synsätt är omöjligt att skilja mellan det subjektiva och det objektiva.

Då vi eftersträvar att vara så objektiva som möjligt och att öppet redovisa våra perspektiv och värderingar är vår ståndpunkt enligt den andra punkten ovan.

3.2 Metod

3.2.1 Undersökningsmetod

Undersökningen kan utformas på olika vis beroende på vilken problemställning forskaren har. En undersökning kan klassificeras som antingen kvalitativ eller kvantitativ. Den kan även sorteras efter karaktären på den kunskap man önskar erhålla: explorativ, deskriptiv, diagnostisk eller utvärderande. Ett annat sätt att klassificera forskning är att härleda den till tidsuttalanden såsom historiska studier och framtidsstudier. Man kan också se till forskningens undersökningsupplägg, som exempel kan nämnas experimentell undersökning, surveyundersökning och fallstudie.⁴²

3.2.1.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Kvantitativ metod utgår från att det existerar en mer eller mindre objektiv verklighet som är skild från människan. Genom att ställa upp teorier eller antaganden försöker man pröva dessa under objektiva omständigheter. Detta görs med avsikten att försöka finna generella principer eller lagar som förklarar omvärlden. Kvantitativ forskning använder sig av mätningar och kvantifieringar med hjälp av matematik och statistik. Metoden ställs ofta under kravet att kunna

⁴² Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

reproduceras, vilket innebär att undersökningen ska kunna genomföras igen och ge samma resultat som första gången.⁴³

Utgångspunkten i kvalitativ metod är å andra sidan att varje företeelse består av en unik kombination av egenskaper och kan därmed inte mätas eller vägas. Det existerar inte någon objektiv kunskap som vi bara kan samla in utan vi, i egenskap av enskilda individer, skapar och tolkar kunskap på olika sätt, vilket skapar en subjektiv verklighet. Kvalitativ metod utnyttjar många gånger fallstudier där verbala formuleringar är av stor vikt och djupintervjuer är frekvent förekommande.⁴⁴

3.2.1.2 Vår undersökningsmetod

Vi har i denna uppsats valt en fallstudieliknande ansats som vi främst baserar på kvalitativ metod, men med inslag av kvantitativ metod. Med hjälp av den kvalitativa metoden får vi mycket information om ett begränsat fenomen och vi får en djupare förståelse genom att fånga undersökningsenheternas perspektiv. För att få en bättre helhetsbild av det studerade fenomenet har vi kombinerat detta med kvantitativ metod. I vår studie anser vi att en kombination av den kvalitativa och den kvantitativa metoden är lämplig då vi vill nå en ökad förståelse för hur ett företag arbetar med sitt/sina varumärken.

Undersökningen har både explorativa och deskriptiva inslag. Den är explorativ på så sätt att vi har ett bestämt undersökningsområde som vi önskar utforska och inhämta information om. Detta för att utveckla befintlig teori om varumärken och Corporate Identity gällande det undersökta fenomenet. Det bör i detta sammanhang även poängteras att anledningen till att vi enbart undersöker ett specifikt fallföretag är att vi har fått uppdraget individuellt på önskan av företaget och på så vis har detta som utgångspunkt. Vi återger också insamlat material och beskriver fallföretagets situation, vilket påvisar att undersökningen även är

⁴³ Lundahl & Skärvad (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

⁴⁴ Andersen (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*

deskriptiv. När vi hade utformat vår problemformulering och vårt syfte påbörjades litteratursökningen. Den mesta litteraturen har sökts via Lunds universitets lokala bibliotekssystem LOVISA, Malmö högskolas system VEGA samt från det nationella systemet LIBRIS.

3.2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

3.2.2.1 Dokumentstudier

Med dokumentstudier avses studier av sekundärdata som finns dokumenterad i böcker, tidskrifter, årsredovisningar, planer och kontrakt, etcetera.⁴⁵ Dokumentstudier som metodinsamling har för vår del främst inneburit att samla intern information från Skanska Sveriges intranät där Skanska Nya Hem har egna sidor, men även övrigt material i form av broschyrer och annan reklam. Denna metod använde vi oss mest av i början av arbetet för att uppdatera oss på vad som har skett inom företaget eftersom vi sedan tidigare har god kontakt med det.

3.2.2.2 Val av teori

Vid utförandet av denna uppsats har vi valt ut de teorier vi har ansett mest lämpliga för att belysa vår problemformulering. Vi har utgått från de befintliga teorier som finns framtagna rörande Corporate Identity, vilka vi presenterar närmare i teorikapitlet. Dessutom har vi, för att ytterligare konkretisera vår bild av den rådande problematiken, valt att kombinera dessa teorier med andra teorier som rör främst varumärket, dess definitioner, vad som karaktäriserar ett varumärke samt vad varumärkesutvidgning innebär.

⁴⁵ Andersen (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*

Genom att kombinera dessa olika teorier har vi skapat en egen bild av Corporate Identity där vi har integrerat varumärkesteorier och därefter tagit fram en individuell modell. I denna modell väver vi in de viktigaste begreppen rörande varumärket i det totala konceptet Corporate Identity. Vi ämnar vidare illustrera dess uppbyggnad och beståndsdelar genom de skilda delarna av denna uppsats, vilket slutligen kommer att mynna ut i en analys där vi påvisar modellens yttersta vikt för företag, då främst rörande varumärkesutvidgning.

3.2.2.3 Observation

Observation är insamlandet av data genom informella intervjuer och studiebesök. Det insamlade materialet utgörs av primärdata.⁴⁶ Vi har genomfört ett flertal informella intervjuer med Madeleine Laurin (se presentation nedan) och tillbringat några dagar på hennes kontor i Malmö. Under dessa dagar har vi bland annat förberett intervjuer och samlat information på företagets intranät. En del av vår undersökning har därmed haft karaktären av observation och det som särskilt berikat studien är bilden av företagets verksamhet och kultur. Vi har kunnat ta del av information kring det dagliga arbetet som lätt kan missas vid en intervju.

3.2.2.4 Intervjuer

Den informationsinsamling som vi primärt har använt oss av i empirin är förutom dokumentstudier även intervjuer, enkäter och till viss del e-mailkontakt. Anledningen till att vi gjorde detta var att vi ansåg det viktigt att fördjupa våra frågor på de områden som är av intresse för oss samt att ha möjlighet att inom den begränsade tidsramen för denna uppsats utförande få information från så många håll som möjligt såväl internt som externt. Den grundläggande intervjumall som vi har använt återfinns i Bilaga 1.

⁴⁶ Andersen (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*

Gällande intervjuemetodiken kan denna påverka respondenternas svar och är därmed avgörande för innehållet i det empiriska materialet. Med intervjun som redskap kunde dock omformulera och utveckla frågorna om respondenten inte förstod eller missuppfattade någon fråga. Under arbetet med denna uppsats har vi varit i kontakt med:

- Anders Göransson som är VD för Myresjöhus, ett specialbolag i Skanska.
- Jerrie Kristiansson som är marknads- och försäljningschef på Skanska Nya Hem.
- Anders Larsson som är produktchef för BoKlok, Skanskas och Ikeas samägda bolag.
- Madeleine Laurin som är marknadsassistent och projektledare på Skanska Nya Hem.
- Lisa Lindh som tidigare var informationschef för Skanska Sverige
- Thomas Olsson från reklambyrån Marcom House, vilka har arbetat på uppdrag av Skanska.
- Tomas Ringdahl som är bostadschef för Skanska Sverige och har haft ansvar för Skanska Nya Hem sedan enheten bildades 1998.

Då några av respondenterna har varit av extra stor vikt för vårt arbete har vi intervjuat dessa ytterligare gånger.

3.2.2.5 Enkäten

Vi har individuellt utformat en enkät för att undersöka konsumenters uppfattning om Skanska (se Bilaga 2). Enkäten har vi delat ut till individer mellan 20 och 65 år i vår omgivning som antingen direkt eller indirekt har kommit i kontakt med företaget. Anledningen till att vi har valt denna bredd på undersökningen beror på att vi anser att det ger upphov till en mer rättvis bild av omgivningens uppfattning, image, än om vi enbart skulle ha valt potentiella kunder. Vi har därmed inbegripit

många olika kategorier såsom anställda, tidigare anställda, potentiella kunder, tidigare kunder, leverantörer och allmänheten.

Enkäten utformade vi så att de områdena som var intressanta belystes samt lämnade vi plats för ytterligare kommentarer från de svarande (se Bilaga 2). Vi insåg tidigt i processen att vi omöjligt skulle kunna få fram allt vi ville genom en enkät, så vi fick välja ut de områden som vi ansåg vara viktigast. Vi utgick då från de grundvärderingar som Skanska har, att alla som arbetar i företaget ska vara engagerade, kompetenta och pålitliga.

En viktig aspekt är enligt vår mening hur väl de svarande anser sig känna till Skanska och dess logotyp, vilket var anledningen till att vi valde att använda oss av en femgradig skala. Vidare ämnade vi på så vis få lite mer nyanser bland svaren. Vi kände själva inte till Skanskas fulla bredd och inte ens att Skanska Nya Hem fanns innan vi började arbeta med vår förra uppsats.

Viktigt är också om den svarande har eller har haft någon sorts relation till företaget. Därför valde vi att ha en fråga som reflekterade detta. Här använde vi oss enbart av ”ja” och ”nej” som svarsalternativ. Om de svarande hade haft kontakt med Skanska fick de specificera på vilket sätt detta skett.

Vi koncentrerade oss sedan på Skanskas tre grundvärderingar (pålitliga, engagerade och kompetenta) för att se om dessa nått ut till allmänheten på det sätt som Skanska önskar. Även här använde vi oss av ”ja” och ”nej” som svarsalternativ. Vi valde att inte ha med alternativet ”vet ej” för att underlätta framförallt för oss själva, men även för de svarande. Vi försökte dock att informera om att alternativet fanns och då skulle man inte svara något alls.

Vi ansåg att respondenternas kännedom om Skanska Nya Hem var väldigt intressant att undersöka och valde att begränsa svarsalternativen till ”ja” och ”nej”. Samma alternativ hade vi på frågan om de skulle kunna tänka sig att köpa ett hus av Skanska och om de kunde nämna ett projekt som Skanska har arbetat med. På de två sista frågorna lämnade vi utrymme för ytterligare specificering om

skälet till varför de inte kunde tänka sig att köpa ett hus av Skanska respektive specificering av projekten som de känner till och som Skanska arbetat med.

Vi lät de svarande göra tre olika associationer med namnet Skanska, för att få fram individernas tankar utan att vi specificerat frågorna. Slutligen lät vi de svarande framföra ytterligare synpunkter och kommentarer som de ansåg relevanta. Sist på formuläret bad vi dem fylla i ålder och kön för att vi skulle få en någorlunda bra spridning.

3.2.2.6 Resultatredovisning

Vi har valt att i empirin presentera en sammanfattning av de svar vi erhållit i intervjuerna, den information vi inhämtat via dokumentstudier samt de uppfattningar vi bildat under observationen. Svaren från vår egen enkätundersökning har vi valt att presentera i en bilaga för att inte upprepa oss då vi använder delar av resultatet i analysen. På så vis ger vi läsaren en överskådlig bild av vårt erhållna material. Det är viktigt att påpeka är att vi under arbetets gång kontinuerligt har reflekterat över forskningsprocessen genom att skriva ned vad vi har gjort och analyserat de steg som vi har tagit.

Resultaten i denna uppsats kommer att präglas av subjektiva bedömningar på grund av att vi bär med oss kunskap och föreställningar från våra tidigare erfarenheter. Resultaten förblir dock tillförlitliga och trovärdiga eftersom vi öppet klargör vårt perspektiv och redogör för vårt tillvägagångssätt. Därefter är det upp till den enskilde läsaren att bedöma uppsatsen.

3.2.3 Uppsatsens trovärdighet

3.2.3.1 Validitet och reliabilitet

Vi är medvetna om att det finns svagheter i denna uppsats och vi väljer härmed att redovisa dessa öppet eftersom vi tror att det främjar uppsatsens trovärdighet hos den enskilde läsaren.

Eftersom vi under stora delar av arbetet har varit närvarande på det undersökta företaget, har vi kunnat planera in de intervjuer vi velat göra i god tid före själva intervjutillfället. Dessutom informerade vi de berörda om vad vi ville diskutera, så att de i god tid kunde förbereda sig. Därmed fick vi uppfattningen av att respondenterna var intresserade av vår undersökningsansats och på ett tillfredsställande sätt kunde bidra med korrekt information, vilket förstärker uppsatsens validitet. Gällande enkäten kan dock validiteten reduceras något då respondenterna kan ha varit stressade och inte tagit sig tid att läsa igenom frågorna och funderat tillräckligt kring dem. Av egen erfarenhet vet vi att enkäter inte är hundra procentigt korrekta på så vis att respondenterna tenderar att besvara frågorna utan större eftertanke. Därmed kan vi enbart tolka resultaten av enkätundersökningen genom att dra slutsatser av vilken riktning svaren visar.

Reliabilitet anger graden av tillförlitlighet i en mätning, i vårt fall är detta ett problem, då studien till stor del bygger på intervjuer och enkäter. Eftersom vi både i litteraturstudien och i den empiriska studien aktivt har försökt att vara så objektiva som möjligt och eftersom vi öppet har redovisat våra egna tolkningar av dessa tycker vi oss ändå ha uppnått en tillfredsställande grad av reliabilitet. Dessutom har vi beträffande empirin försökt fråga respondenter som är oberoende av varandra om samma saker och kompletterat intervjuerna och enkäterna med observation och dokumentstudier.

3.2.3.2 Metodkritik

Det finns en del risker med att basera en fallstudie på intervjuer och enkäter. En risk är att respondenterna kanske inte besitter den eftersökta informationen, vilket i sin tur kan ha medfört att de har svarat på våra frågor med eventuella gissningar. En annan risk är att respondenterna kan ha varit trötta eller stressade, vilket kan ha gett upphov till bristande engagemang vid besvarandet. Vi har i såväl våra intervjuer som enkäter försökt att ställa relativt övergripande frågor som respondenterna själva får utveckla och diskutera kring för att på så sätt undvika att ställa ledande frågor eller frågor som respondenterna av privata skäl har svårt att svara på. Gällande enkäten sammanställde vi den relativt snabbt för att hinna få in svaren i god tid, då vi på grund av egen erfarenhet vet att respondenter tar en hel del tid på sig att besvara enkäter, varför vi såhär i efterhand kan se att vi missat en del frågor som borde ha varit med. Utöver detta finns det dessutom en risk att vi inte uppfattade respondenterna korrekt utan misstolkade den information de gav.

Att vi vid vissa tillfällen använde oss av en diktafon och var två som intervjuade kan ha medfört att respondenterna kände ett visst obehag under intervjuerna, vilket kan ha gett upphov till att de inte svarade sanningsenligt på våra frågor samt att de inte var tillräckligt fokuserade.

3.2.3.3 Källkritik

Att samla information via litteraturstudier som vi har gjort under arbetet med denna uppsats kan kritiserats eftersom det finns en risk att tidigare information samlats in i ett syfte som inte stämmer överens med vårt syfte. Våra insamlade fakta kanske inte är jämförbara med den efterfrågade informationen. Det kan te sig osäkert hur pass tillförlitlig redan insamlad information verkligen är.⁴⁷

En del av de intervjuer som vi har genomfört har varit med personer som har haft mycket kunskap om de områden vi har ställt frågor kring. De kanske står alltför

⁴⁷ Arbnor & Bjerke (1994), *Företagsekonomisk metodlära*

nära det område som diskuterats, varför de kan ha haft svårt att se eventuella befintliga brister. En del av det interna materialet som vi har tagit del av har varit av marknadsföringskaraktär och med hänsyn till detta har vi intagit ett mer kritiskt förhållningssätt till informationen i det berörda materialet. Vi måste även ta i beaktande att det interna materialet troligen är mer eller mindre vinklat utifrån Skanska Sveriges perspektiv.

4 Teorin i ett utvidgat perspektiv

I detta kapitel presenterar vi den utvidgade teoretiska referensram som vi har valt att använda oss av i uppsatsen. Den teoretiska tyngdpunkten i detta kapitel kommer att ligga på Corporate Identity och dess sammansättning. Vidare ämnar vi genom varumärkespyramiden beskriva varumärkets position i Corporate Identity. Avslutningsvis presenterar vi vår syn på begreppen som vi använder oss av.

”Det fordras inte mycket begåvning för att se det som ligger rakt under ens näsa, men rätt mycket av samma vara för att man ska veta vart man ska rikta näsan.”

W.H. Auden

4.1 Definition av begreppet Corporate Identity

Begreppet Corporate Identity tolkas i litteraturen på flera olika sätt och därmed kan fenomenet förklaras och betraktas ur mer eller mindre snäva perspektiv. Företagets Corporate Identity påverkas av dess individuella produkter, tjänster, kommunikation, policy och beteende och existerar enbart på strategisk nivå inom organisationen. Därmed kan den sägas utgöra en styrning för hur företaget vill att omvärlden ska se på företaget.⁴⁸

Alla företag har denna identitet antingen medvetet eller omedvetet. Corporate Identity ska visa vad som är utmärkande för företaget och vad som gör det unikt i förhållande till dess konkurrenter. Ett företags Corporate Identity är av stor vikt för hur företaget agerar och hur det önskar agera. Vidare är den ett uttryck för

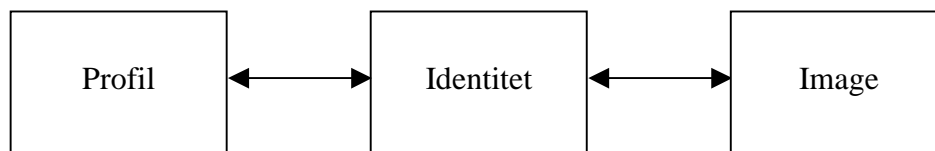
⁴⁸ Olins (1989), *Corporate Identity, Making business strategy visible through design*

företagets värden och affärskultur och speglas därmed i allt från produktkvalitet, marknadsföringsstrategier, kommunikation till arbetsmiljö.⁴⁹ Avsikten med Corporate Identity är att den ska sammanlänka dessa olika element och göra det möjligt för företaget att skapa lojalitet bland sina kunder och kommunicera företagets värden så att dessa får en unik position i potentiella kunders sinnen. Företagets individuella Corporate Identity har även som syfte att skapa en slags samhörighetskänsla bland personalen på företaget.⁵⁰

Corporate Identity är mer än enbart ett varumärke eller ett företagsnamn även om sådana komponenter ofta är mest synliga hos ett företag. För att lättare kunna förstå ett företags Corporate Identity är det en god idé att undersöka det specifika företagets profil, identitet och image, se Figur 4.1 nedan. Vi ämnar i det följande undersöka innebörden av dessa begrepp, men vill redan nu peka på deras skillnader.

*”Identitet betyder summan av alla de sätt företaget väljer att identifiera sig på inför alla sina allmänheter... image å andra sidan är hur dessa publiker uppfattar företaget.”*⁵¹

Samspelet mellan profil, identitet och image kan förklaras ganska tydligt på följande sätt: profil innebär hur företaget strävar efter att bli uppfattat, identitet innebär vad företaget egentligen är och image visar omgivningens uppfattning av företaget.⁵²



Källa Fill (1999), *Marketing Communications* (Egen omarbetning)

Figur 4.1, Beståndsdelarna i Corporate Identity

⁴⁹ Fill (1999), *Marketing Communications*

⁵⁰ Corporate Identity – The Image of a Company ,021203, www.businessgates.com/image.htm

⁵¹ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁵² Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamhet i industriella organisationer*

4.2 Profil

Ett företags profil är vad det strävar efter att vara, det vill säga dess kultur, värderingar och normer, anställda, struktur och styrsystem samt affärsidé.⁵³ Alla medlemmar inom företaget, såväl ledning som anställda, är en del av företagets profil och de kan sägas utgöra grunden för denna. Profilen kan förknippas med hur företaget gör sina affärer och graden av ihärdighet och aggression som det visar på marknaderna där det agerar.⁵⁴

Profilen tydliggörs genom identiteten, vilken uppfattas som imagen och denna existerar i fantasin hos åskådaren. Genom att ta hänsyn till fantasin när profilen ska karaktäriseras undviks motsättningar mellan profil och image.⁵⁵ Genom att mäta i hur stor grad verkligheten och det varseblivna överensstämmer kan företaget undersöka hur bra det har projicerat sin profil som företag gentemot sina kunder.⁵⁶ Företagets individuella profil kan anses bestå av följande två huvudkomponenter:

- Den kulturella aspekten, vilken bland annat innefattar produkterbjudande, värderingar, personal, struktur och kunskaper.
- Det övergripande strategiska syftet, vilket kan härledas till företagets aktiviteter. Därmed skiljer sig detta åt beroende på företag.⁵⁷

4.3 Identitet

Det är i detta sammanhang viktigt att förstå att det egentligen finns en viss skillnad mellan ett företags identitet och en märkesidentitet. Företagets identitet svarar på frågan om vad företaget är, medan märkesidentiteten å andra sidan riktar sig mot enbart en publik – den slutliga konsumenten. Företagsidentitet är på så vis

⁵³ Fill (1999), *Marketing Communications*

⁵⁴ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁵⁵ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁵⁶ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁵⁷ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

ett bredare begrepp än märkesidentitet, men märkesidentiteten är en del av den totala företagsidentiteten. Det kan vara relevant att påvisa att det finns en viss skillnad mellan dessa eftersom missuppfattningar gällande begreppens innebörd är vanligt förekommande.⁵⁸

4.3.1 Företagsidentitet

Ett företags identitet svarar på frågan om vad företaget verkligen är. Alla företag har en identitet, vilket dock inte behöver innebära att den är värdefull. För att identiteten ska vara värdefull krävs det att företaget är medvetet om att identiteten existerar och därmed försöker stärka den eftersom en välutvecklad identitet ger upphov till konkurrensfördelar på marknaden.⁵⁹

Alla identiteter skiljer sig åt beroende på att företag lägger tyngdpunkt på olika faktorer vid identitetsuppbyggnaden. Även om två företag väljer liknande beståndsdelar kommer de ändå att erhålla skilda identiteter, vilket framförallt beror på att en del aspekter inom denna identitet grundar sig på företagets erfarenhet och dess anställda. I denna situation är företagets historia av stor vikt då den är det mest unika som företaget har och spelar därmed en stor roll för företagets Corporate Identity.⁶⁰

Företagsledningen måste se till att identiteten förmedlas inom hela organisationen. Det är bra om det finns en identitetsansvarig som kan konkretisera hur företaget använder identiteten och som även ansvarar för inarbetningen av identitetstänkandet inom organisationen. Arbetet kan se olika ut beroende på vilka strategier och riktlinjer som används vid utarbetandet av identiteten. En enad organisation som har antagit företagets identitet förmedlar denna till kunder och

⁵⁸ Olins (1989), *Corporate Identity, Making business strategy visible through design*

⁵⁹ Hinn & Rossling (1994), *Företagsidentitet från Corporate Identity till praktisk företagsprofilering*

⁶⁰ Hinn & Rossling (1994), *Företagsidentitet från Corporate Identity till praktisk företagsprofilering*

skapar på så vis en enhetlig bild av företaget till dem, vilket i sin tur kan ge upphov till konkurrensfördelar på marknaden.⁶¹

4.3.2 Varumärkesidentitet

Varumärkesidentitet innebär att skapa uppbyggandet av en mening med det specifika varumärket.⁶²

Ett företags kärnidentitet ska svara på följande frågor:⁶³

- Vad karaktäriserar varumärkets själ?
- Vilka värderingar önskar varumärket förmedla?
- Vad står företaget bakom varumärket egentligen för?

Varumärkesidentitet kretsar kring olika perspektiv som alla på skilda sätt bygger strategisk mening och associationer kring märket.⁶⁴ När denna identitet ska utvecklas måste företaget i ett förstadium till märkesetableringen identifiera vilken eller vilka identitetsbärare som är av störst vikt. Detta för att på effektivaste sätt förmedla vad den individuella produkten står för. Det finns fem olika typer av identitetsbärare: varumärke, logotyp, förpackning, symbol och marknadskommunikation och dessa måste vara unika i något avseende om de ska lyckas ge upphov till konkurrensfördelar på marknaden.⁶⁵

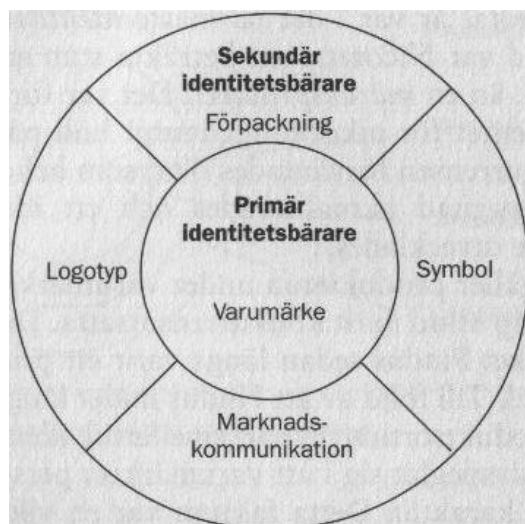
⁶¹ Olins (1989), *Corporate Identity, Making business strategy visible through design*

⁶² Ugglå (2001), *Varumärkesarkitektur – strategi, teori och kritik*

⁶³ Aaker (1996), *Building Strong Brands*

⁶⁴ Ugglå (2001), *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*

⁶⁵ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*



Källa: Melin (1999),
Varumärkesstrategi

Figur 4.2, Varumärkets identitetsbärare

Det är otillräckligt att enbart diskutera en varumärkesidentitet med avseende på valet av identitetsbärare då detta ger en alltför ensidig bild av begreppet. För att få en bättre förståelse av begreppets mångfald bör det vara meningsfullt att poängtera skillnaden mellan märkesidentitetens form och dess innehåll. När vi ovan redogjorde för de olika identitetsbärarna fokuserade vi på formen. Det är också viktigt att vi ser till märkesidentitetens innehåll. Genom att bygga upp en identitetsplattform kan detta lättare skildras.⁶⁶

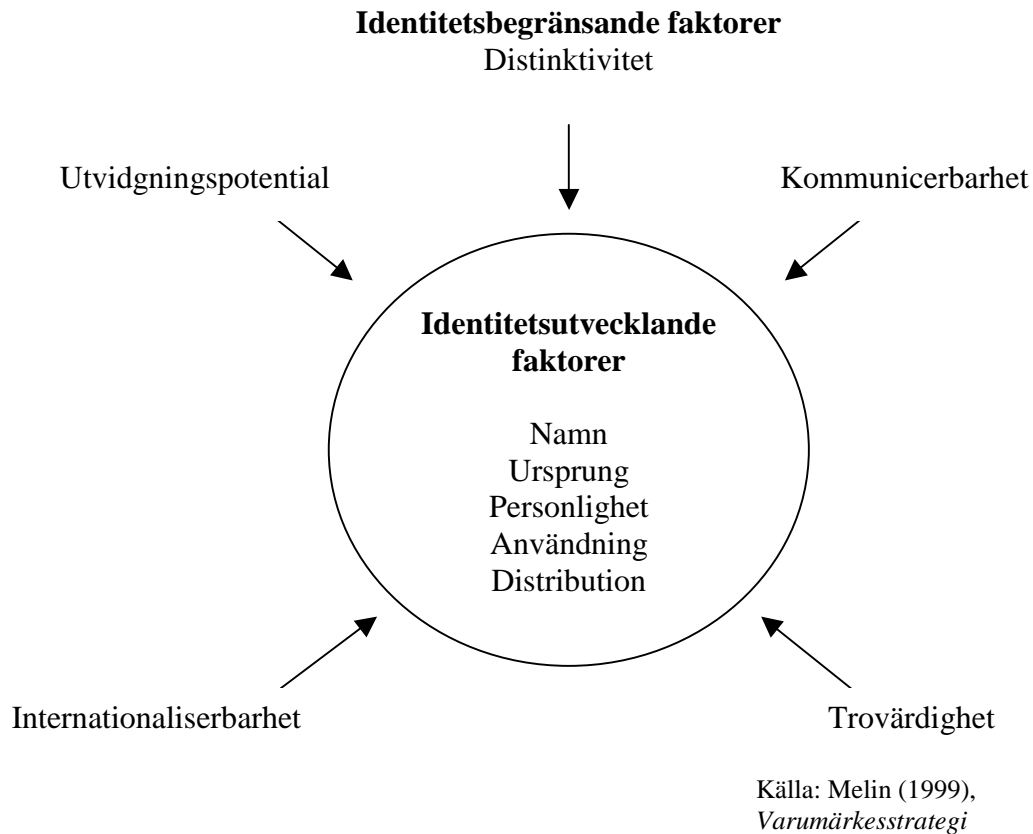
Vid bildandet av identitetsplattformen måste vi ta hänsyn till att det finns såväl identitetsutvecklande faktorer som identitetsbegränsande faktorer. De viktigaste identitetsutvecklande faktorerna är: märkesproduktens namn, ursprung, personlighet, användning och distribution. Den viktigaste identitetsbegränsande faktorn är distinktiviteten, vilket innebär den särskiljningsförmåga som uppstår då ett företag ger en märkesprodukt dess namn.⁶⁷

För att illustrera sammansättningen av de identitetsutvecklande och identitetsbegränsande faktorerna kan följande figur vara lämplig:⁶⁸

⁶⁶ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

⁶⁷ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

⁶⁸ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*



Figur 4.3, Märkesproduktens identitetsplattform

4.3.3 Identitetsanalys

Det är viktigt att förstå att ett varumärkes identitet inte byggs upp och bevaras i dess ursprungliga form utan det handlar om en ständigt pågående förändringsprocess. Genom att använda sig av en identitetsanalys kan ett företag undersöka huruvida dess nuvarande identitet är tillräckligt väletablerad och unik eller inte. I denna sorts analys undersöks konsumentens uppfattning om varumärket samt vad konkurrenters varumärken förmedlar.⁶⁹

The American Marketing Association har följande definition av ett varumärke:

⁶⁹ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

”A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competitor.”⁷⁰

Ett verktyg som kan användas för att identifiera varumärkets identitet är identitetsanalysen, vilken kan erhålla följande karaktäristika:⁷¹

- Då företaget är nöjt med dess identitet och när denna är förenlig med företagets image är inga åtgärder nödvändiga.
- I de fall företaget är nöjt med sin identitet, men denna inte överensstämmer med konsumentens bild måste åtgärder vidtas. Företaget måste då göra ändringar inom marknadskommunikationen.
- När företaget inte är tillfreds med sin identitet måste denna omarbetas för att uppnå önskad identitet. Förutsättningen för att en omarbetning ska lyckas är att identiteten är möjlig att erhålla samt att den upplevs som trovärdig och relevant.
- Då företaget har lyckats ändra sin identitet måste denna kommuniceras på ett sådant sätt att den nya identiteten överensstämmer med bilden.

4.3.4 Varumärkespyramiden

För att ett varumärke ska nå en god etablering på marknaden och hos kunden räcker det inte enbart med varumärket i sig utan även faktorer som produkt och position är av oerhört stor vikt. Detta eftersom varumärket måste motsvara de förväntningar som finns hos kunden. Alla delkomponenter samspelar med

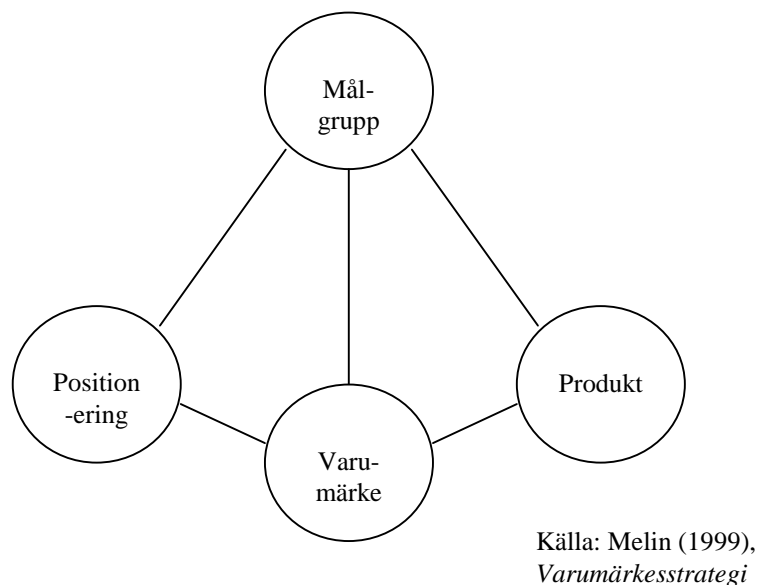
⁷⁰ Wood (2000), *Brands and Brand equity: definition and management*

⁷¹ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

varandra på grund av orsaker såsom att kunden ändrar preferenser eller att varumärket får en sämre status, vilket visuellt skildras i varumärkespyramiden.⁷²

Grunden för varumärkespyramiden är de delar som kan kontrolleras av det individuella företaget. Företaget har möjlighet att påverka pyramidens grund (produkt, varumärke och positionering) för att kunna ge målgruppen ett mervärde.⁷³ Detta mervärde kan bestå i såväl konkreta saker, exempelvis val av cykelmärke, som abstrakta saker såsom känslomässigt engagemang. Varumärket har en oerhört central roll i varumärkespyramiden då det identifierar själva produkten, vilket ger upphov till förutsättningar som exempelvis återköp och märkeslojalitet.⁷⁴ Då ett varumärke har ett stort förtroende hos konsumenterna ger detta en stabil avsättning för företaget, vilket i sin tur skapar högre lönsamhet.⁷⁵

Varumärkespyramiden är alltså ett kommunikationsmedel som beskriver varumärket utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv. Modellen syftar till att skildra märkesproduktens olika delkomponenter samt att förklara dessas inbördes relationer. Företag strävar efter att skapa en balans mellan pyramidens individuella komponenter.⁷⁶



Figur 4.4, Varumärkespyramiden

⁷² Melin (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*

⁷³ Melin (1997), *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*

⁷⁴ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

⁷⁵ Melin & Urde (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

⁷⁶ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

4.3.4.1 Målgrupp

Ett företags mål är att försöka sälja alla produkter och tjänster till potentiella kunder på marknaden.⁷⁷ Inom traditionell marknadsföringslitteratur åsyftas för det mesta kunden vid beteckningen målgrupp. Dock innebär målgrupp idag ett företags totala antal intressenter såsom nuvarande anställda, framtida anställda, investerare, leverantörer och andra aktörer.⁷⁸

4.3.4.2 Produkt

Produktbegreppet kan anta följande definition:

*”A bundle of tangible and intangible attributes that a seller offers to a potential buyer and that satisfies the buyer’s needs or wants”.*⁷⁹

En produkt kan bestå av både en vara och en tjänst.⁸⁰ Det totala produktkonceptet består av mer än själva kärnprodukten, vilket kan påvisas genom Figur 4.5 nedan. I denna figur kan vi se att det totala produktkonceptet innefattar följande dimensioner:⁸¹

- Kärnprodukten: Kärnprodukten erbjuder de basala funktioner som löser konsumenters problem och som tillfredsställer de mänskliga behoven. Utan kärnan uppfyller produkten inget egentligt syfte.
- Den egentliga produkten: innehar de egenskaper som är viktiga för att skilja produkten från dess konkurrenter på marknaden. Det är synliga egenskaper såsom färg, design och förpackning.

⁷⁷ Hill & O’Sullivan (1999), *Marketing*

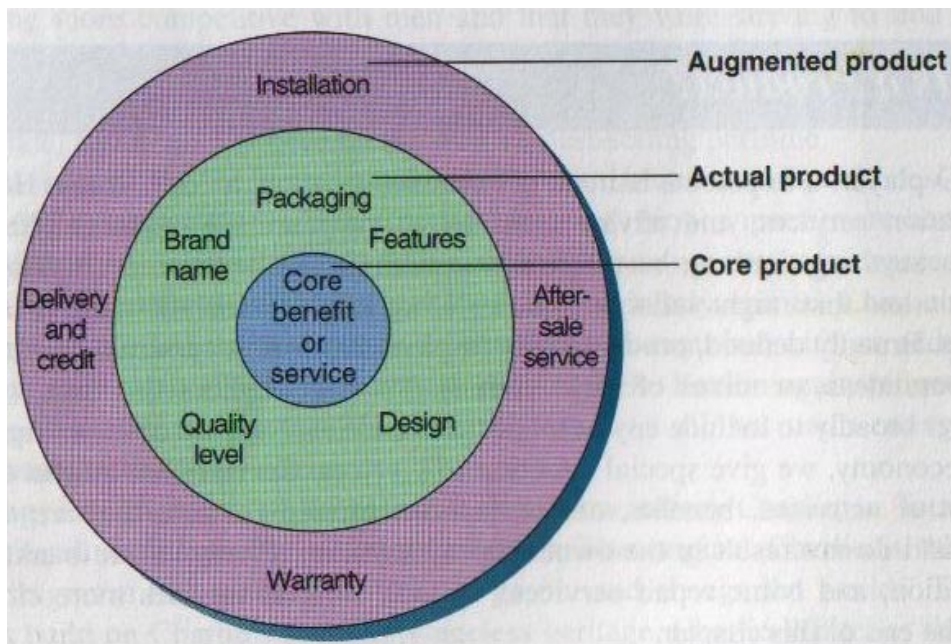
⁷⁸ Hart & Murphy (1998), *Brands – the new wealth creators*

⁷⁹ Hill & O’Sullivan (1999), *Marketing*

⁸⁰ Melin & Urde (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

⁸¹ Hill & O’Sullivan (1999), *Marketing*

- Den utvidgade produkten: utgörs av de egenskaper som påverkar konsumenternas köparbeteende. Dessa egenskaper tenderar att erbjuda psykologiska fördelar som stärker värdet av kärnprodukten och den verkliga produkten. Det kan röra sig om fördelar såsom lojalitet och förtroende.



Källa: Hill & O'Sullivan (1999), *Marketing*

Figur 4.5, Det totala produktkonceptet

4.3.4.3 Varumärke

*"A brand is the consumer's idea of a product"*⁸²

För att undvika upprepning så hänvisar vi till kapitel 2 där vi beskriver varumärket närmare.

⁸² Blackston (1992), *Building Brand Equity by managing the Brand's relationships*

4.3.4.4 Positionering

*“The term positioning refers to the way in which the product is positioned in the mind of the consumer – it is designed so that members of the target market segment will recognize that it is the best product for them”.*⁸³

Ett varumärkes huvudsakliga positioneringskaraktäristika, oavsett om det gäller en produkt såsom en bil, dator och även en ost, är dess position av upplevd kvalitet. Med hänsyn tagen till den upplevda kvaliteten bör frågor som exempelvis om varumärket är det bästa eller om det helt enkelt konkurrerar med varumärken inom samma kategori diskuteras för att uppnå bästa positionering på marknaden.⁸⁴ En viktig fråga att reflektera över är huruvida positionering och de associationer som varumärket skapar överensstämmer med vad varumärket önskar förmedla.⁸⁵

*”Positionering bygger på en stenhård koncentration på en begränsad nisch och att ignorera och försaka allt och alla utanför denna nisch.”*⁸⁶

Målsättningen vid positionering av en varumärkesprodukt är att skapa en plats på marknaden och i konsumenternas medvetande. Genom positioneringen samordnas de olika delkomponenterna i varumärkespyramiden till en gemensam helhet. Företagets syfte är att de konsumenter det riktar sig till klart och tydligt ska uppfatta varumärkets mervärde via positioneringen. Företaget kreerar dessutom en plattform för en effektiv kommunikation. Positioneringen fungerar som ett hjälpmedel för företaget i dess försök att uppnå en unik situation för sin märkesprodukt.⁸⁷

Det finns en modell som benämns positioneringstriangeln som visar på såväl ett internt som externt perspektiv. Det interna perspektivet har fokus på företagets resurser och det externa koncentrerar sig på marknaden. Kunden som i modellen utgör en annan part i positioneringstriangeln karakteriserar den mentala positionen

⁸³ Hill & O’Sullivan (1999), *Marketing*

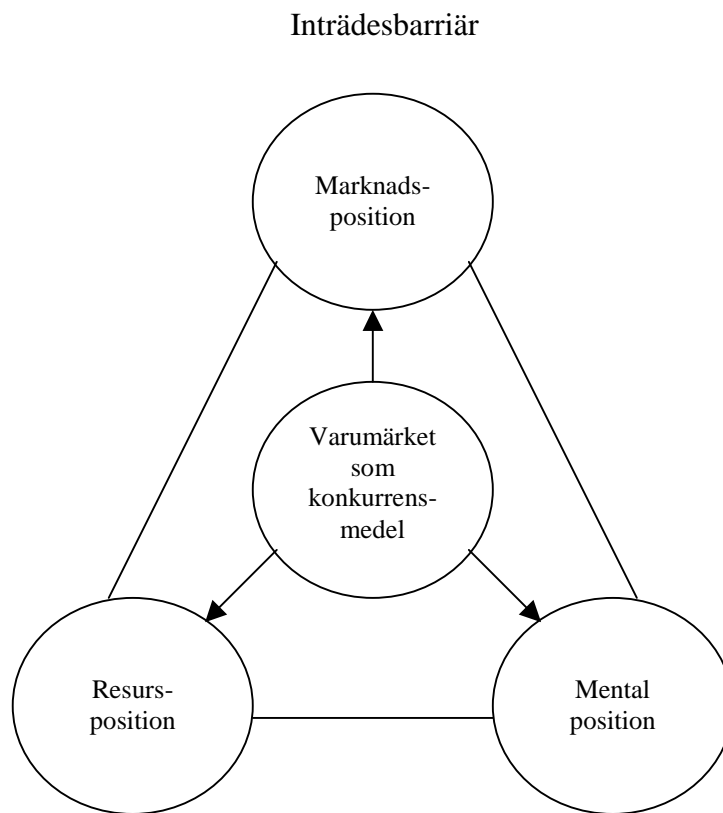
⁸⁴ Aaker (1991), *Managing Brand Equity*

⁸⁵ Petromilli, Morrison, Million (2002), Brand architecture: building brand portfolio value

⁸⁶ Lagergren (1998), *Varumärkets inre värden*

⁸⁷ Melin & Urde (1991), *Varumärket – en hotad tillgång*

och befinner sig mitt emellan det interna och externa perspektivet.⁸⁸



Källa: Melin (1999),
Varumärkesstrategi

Figur 4.6, Positioneringstriangeln

4.4 Image

En image motsvarar de värderingar omgivningen har gällande företaget. Olika individer har nästan alltid en allmän uppfattning av ett företag även om denna uppfattning ofta skiljer sig åt mellan dessa.⁸⁹ Det är viktigt att skilja på den image som företaget önskar erhålla och den image som omgivningen har, vilket betyder

⁸⁸ Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*

⁸⁹ Grönroos (1993), *Service Management: ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*

att det alltså inte är givet att den image som företaget försöker erhålla står i överensstämmelse med omgivningens uppfattning. Omgivningen skapar en individuell uppfattning med hjälp av attityder, känslor och sakkunskaper. Företaget kan därmed ha olika image hos olika individer på grund av deras preferenser och ur vilket perspektiv de betraktar det. Preferenserna och perspektivet är beroende av bland annat individens bakgrund och hemvist.⁹⁰

Ett enskilt företag kan inte skapa sin egen image utan det är omgivningen som genererar den. Omgivningen skapar imagen genom att medvetet eller omedvetet välja ut de tankar och intryck som den baseras på.⁹¹ Ett företags image är därför mycket viktig och kan i allra högsta grad vara avgörande för hur väl verksamheten lyckas. En fördelaktig image medför att företaget får en bättre relation med sina kunder, både potentiella och befintliga, samt olika myndigheter. En positiv image ger vidare möjlighet att kunna samarbeta med tillförlitliga leverantörer och anställa kompetent personal.⁹²

När en konsument köper en produkt från ett företag köper han inte bara produkten i sig utan han köper även företaget eftersom företaget inte enbart marknadsför en produkt utan en helhet där företagets namn och därmed även dess profil är beståndsdelar. Alla de totala intryck kunderna får av företaget påverkar deras uppfattning. En styrka med en image är att den hjälper till att avgöra på vilket sätt en människa kommer att uppfatta företaget.⁹³

Flertalet av de författare som behandlar begreppet image definierar det som personers attityder till företaget och deras kunskaper om det.⁹⁴ Ett företags image påverkas av hur väl målgrupperna känner till och har varit i kontakt med företaget.⁹⁵

⁹⁰ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁹¹ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁹² Gray & Smeltzer (1987), *Planning a Face-Lift: Implementing a Corporate Image Program*

⁹³ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

⁹⁴ Poiesz (1993), *The Image Concept: Its Place in Consumer Psychology*

⁹⁵ Ahnneil & Nicou (1989), *Kunskapsföretagets marknadsföring*

”Företagets image är nettoresultatet av samspelet mellan alla de erfarenheter, uppfattningar, kunskaper och intryck som människor har av ett företag.”⁹⁶

4.5 Vår syn på begreppet Corporate Identity

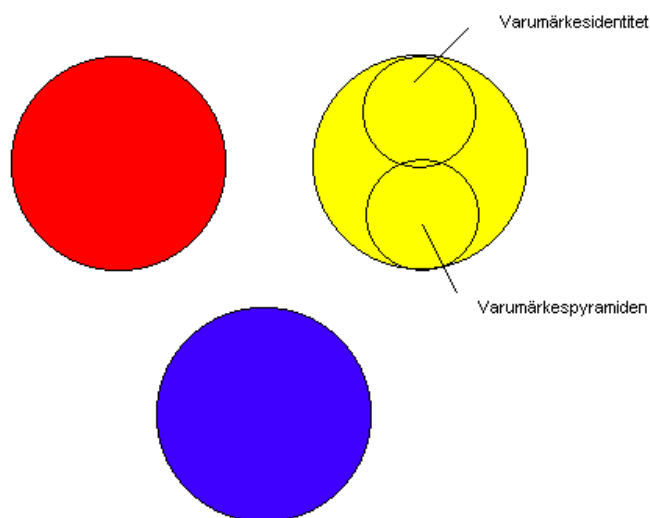
Vår definition av begreppet Corporate Identity kan sägas vara enligt följande: vi anser att identiteten ger information med vars hjälp mottagaren bedömer sändarens profil och genom dessa uttryck uppstår företagets image. Därmed vill vi också påstå att en profil medvetet eller omedvetet sänder ut en mängd signaler, vilka kan karaktäriseras som identiteten och som i sin tur ligger till grund för mottagarens uppfattning, företagets image.⁹⁷

Vi har skapat en modell, vilken bygger på att vi har perfekt information om hur företagets profil, identitet och image ser ut. Vi utgår från dessa tre kärnbegrepp och visar hur väl de stämmer överens i en organisation som har en svag respektive stark Corporate Identity samt hur en realistisk bild av Corporate Identity kan tänkas se ut.

Genom figurerna nedan vill vi konkret visa vår syn på hur Corporate Identity är sammansatt. Den röda cirkeln karaktäriserar profilen, den gula identiteten och den blå imagen. Vi vill i detta sammanhang påvisa att identiteten i sig består av tre komponenter: företagsidentitet, varumärkesidentitet och varumärkespyramiden. Vi likställer härmed identitet med företagsidentitet. Figur 4.7 visar de olika delkomponenterna i Corporate Identity.

⁹⁶ Bernstein (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*

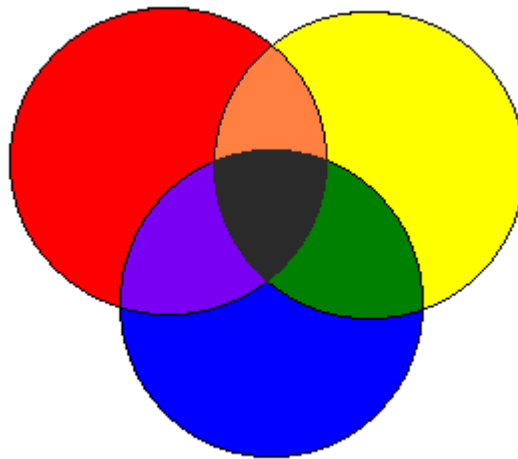
⁹⁷ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamhet i industriella organisationer*



Figur 4.7, Corporate Identitets beståndsdelar

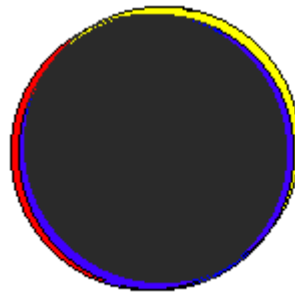
Det är viktigt att i detta sammanhang, liksom ovan, åter påvisa att vi anser att identiteten, vilken kan likställas med företagsidentiteten, även består av varumärkesidentitet och varumärkespyramiden. Varumärkesidentiteten och varumärkespyramiden har en viss överlappning då de båda består av varumärket som huvudsak. Detta innebär att dessa båda delar utgör en del av den totala företagsidentiteten, men att de symboliserar olika delar av den.

I de fall en organisation har en outvecklad Corporate Identity tenderar cirklarna att ha en svag förankring i varandra och kvar blir enbart en svag Corporate Identity, se Figur 4.8. En svag Corporate Identity leder till att största delarna av profilen, identiteten och imagen ligger utanför den huvudsakliga kärnan. Företag som befinner sig i en sådan situation kan inte räkna med att tillgodogöra sig de fördelar som finns med en stark Corporate Identity och det är troligt att allmänheten har svårt att skilja företaget från dess konkurrenter.



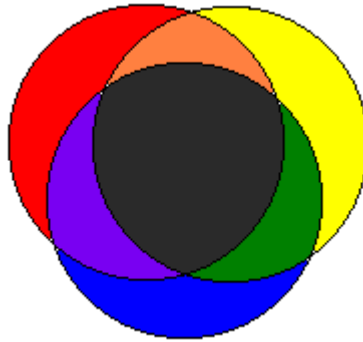
Figur 4.8, Svag Corporate Identity

I en organisation som har en starkt sammansatt Corporate Identity överlappar profilen, identiteten och imagen varandra nästan helt och hållet. I praktiken borde detta dock vara omöjligt eftersom omgivningen då skulle ha exakt samma värderingar som företaget. Detta kan tänkas vara möjligt att uppnå i teorin, men vi anser att det inte går att uppnå i praktiken.



Figur 4.9, Fulländad Corporate Identity

I Figur 4.10 nedan vill vi visa hur en organisation som har en välutvecklad och inarbetad Corporate Identity ser ut. Vi demonstrerar här en stor överlappning av de tre cirklarna. Profilen, identiteten och imagen drar sig gentemot varandra och skapar tillsammans en stark Corporate Identity. I verkligheten kan detta uppnås av en organisation som aktivt arbetar för en väl sammansatt Corporate Identity.



Figur 4.10, Välutvecklad Corporate Identity

5 Empiri

I teorin har vi bland annat definierat varumärket samt huvudkomponenterna i Corporate Identity. I detta kapitel kartlägger vi fallföretagets profil, identitet och image samt undersöker vi varumärkets betydelse och varumärkesutvidgningen inom Corporate Identity. Dessa faktorer är de vi anser relevanta för den kommande analysen.

”Ett projekts faser: 1. Entusiasm 2. Besvikelse 3. Panik 4. Efterforskningar av de skyldiga 5. Bestraffning av de oskyldiga 6. Belöningar och hedersbetygelser till de helt ovidkommande.”

Okänd

5.1 Profil

5.1.1 Skanskas Vision, affärsidé, strategi och värden

Skanskas strategiska arbete kommuniceras bland annat på företagets hemsida och i årsredovisningen.⁹⁸

5.1.1.1 Vision

Att vara världsledande - kundens första val - inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling.

⁹⁸ Skanskas årsredovisning 2001

5.1.1.2 Affärsidé

Att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta. Genom att kombinera koncernens resurser på dessa områden kan kunderna erbjudas attraktiva, kostnadseffektiva och därmed konkurrenskraftiga lösningar.

5.1.1.3 Strategi

- Att fokusera på kundens behov och skapa varaktiga kundrelationer.
- Att utveckla gott ledarskap, hög kunskap och effektiva processer.
- Att arbeta i alla faser från idé till drift och underhåll.
- Att använda koncernens kompetens för att växa inom nya marknadssegment med stor tillväxtpotential.
- Att skapa lönsam tillväxt såväl organiskt som genom förvärv på existerande och nya marknader.

Skanskas strategi har under vårt arbete med denna uppsats modifierats. Den 14 januari 2003 presenterades den nya strategin som innebär att Skanska ska:

- Vara nummer 1 eller 2 på varje hemmamarknad vad gäller storlek och lönsamhet.
- Vara ledande projektutvecklare på utvalda marknader och specifika produktområden.
- Ha en värdeskapande facilities managementverksamhet.

Vi har valt att utgå från den ursprungliga strategin då den senare presenterades när vi i princip vara färdiga med vår uppsats och eventuella ändringar skulle ha blivit alltför omfattande.

5.1.1.4 Värden

Skanska kommunicerar på sin hemsida ett antal värden som de anser vara viktiga.

Dessa är att de som arbetar i företaget ska vara:

- Engagerade
- Kompetenta
- Pålitliga

5.1.1.5 Skanska Nya Hems individuella affärsidé

Vi skapar sunda, trygga och attraktiva hem för människor som önskar ett nytt boende.⁹⁹

5.1.2 Profilarbete på Skanska Sverige

Utifrån Skanska Sveriges tre grundvärderingar har företaget tillsammans med reklambyrån Blanking tagit fram två handlingsplaner och utformat en kampanj.¹⁰⁰

Skanska har även en kommunikationspolicy och arbetar för enhetlighet inom varumärkesanvändningen.¹⁰¹

5.1.2.1 ”Nya möjligheter”

Skanska Sverige genomförde 1998 en stor omorganisation och antog en ny vision om att bli en förebild inom svenskt näringsliv. I samband med denna förändring skulle varumärket och profilen förstärkas på marknaden.¹⁰²

⁹⁹ Internt material, Skanska Nya Hems företagspresentation

¹⁰⁰ Truedsson (2002), *VD och projektledare*, Blanking

¹⁰¹ Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

¹⁰² Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

Blanking fick i uppdrag att förändra omvärldens relativt negativa uppfattning till en mer positiv bild i form av ett mänskligare företag. Uppdraget resulterade i kampanjen ”Nya möjligheter” som med den nya visionen som grund skulle kommunicera förändringen till omvärlden. Hela kampanjen startades med att all personal fick en kritisk och en målarbok hemskickad för intern förankring av den efterföljande marknadskommunikationen. Kampanjen innehöll flera externa stadier, bland annat Sveriges största arkitekttävling för barn, annonser och TV-reklam under namnen ”Den lille arkitekten” och ”Den animerade filmen” som skapades utifrån de barnteckningar som lämnats in till tävlingen.¹⁰³

Huvudsyftet med kampanjen var att på ett tydligt sätt föra ut Skanska Sveriges värderingar och öppna företaget för omvärlden. Målet med visionen var att Skanska Sverige dessutom skulle uppfattas på ett sätt som skiljer företaget från övriga aktörer och som skapar en positiv profil och en position som går att bygga vidare på.¹⁰⁴

Med ”Nya möjligheter” ville Skanska Sverige:¹⁰⁵

- Skapa känslan av ett mänskligt, innovativt företag som tänker framåt och som arbetar på att göra världen lite bättre.
- Visa att Skanska Sverige är lyhörda för förändrade behov och beredda att skapa nya lösningar som fyller dessa behov.
- Uppträda med den självklarhet man förväntar sig av ett företag av Skanska Sveriges kaliber.
- Visa hur Skanska Sveriges egen utveckling bidrar till det svenska samhällets utveckling.
- Få ett effektivt samspel mellan interna och externa satsningar.
- Kommunicera en helhetssyn på företagets roll och utveckling.

¹⁰³ Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

¹⁰⁴ Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

¹⁰⁵ Lindh (2001), *Resumé 1999-2000 Nya möjligheter*

5.1.2.2 ”Vårt sätt att vara”

Samtidigt som ”Nya möjligheter” tog form startades en handlingsplan för att kommunicera företagets värderingar internt och denna handlingsplan kom att innehålla sex teser som är grundläggande för hela Skanska Sverige och som går under namnet ”Vårt sätt att vara.”¹⁰⁶

” Till var och en av dessa teser hör ett grafiskt mönster som avspeglar respektive tes innebörd (se Bilaga 3). Teserna ska återge företagets värderingar och genomsyra hela organisationen. Personalen ska ständigt påminnas om teserna varför mönstren återfinns bland annat på gardiner och väggbonader. ”Vårt sätt att vara” ska finnas i vardagen, vilket ska skapa nyfikenhet och engagemang hos de anställda. Genom grafiska mönster kommunicerar man väldigt snabbt och tanken med dessa var att symboliken skulle stärka organisationen inåt och skapa en vi-känsla.”¹⁰⁷

Teserna som går under benämningen ”Vårt sätt att vara” består av följande punkter:

- Vi är öppna, ärliga och lyhörda.
- Vi hjälper varandra.
- Vi tar ansvar.
- Vi utvecklas ständigt.
- Vi är lönsamma.
- Vi är engagerade.

För att sprida budskapet med ”Vårt sätt att vara” i organisationen använde Skanska Sverige sig av följande trestegprocess:¹⁰⁸

¹⁰⁶ Truedsson (2002), *VD och projektledare*, Blanking

¹⁰⁷ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹⁰⁸ Truedsson (2002), *VD och projektledare*, Blanking

- Steg ett: I detta inledande skede skulle företaget under ett seminarium utbilda och inspirera de kontorsansvariga och där dessa samtidigt fick i uppdrag att genomföra steg två.
- Steg två: Här var innebörden att teserna skulle göras synliga inom organisationen och därför sattes mönstren upp i gemensamma utrymmen. Steg två genomfördes under en och samma helg med avsikten att förändringen skulle märkas samtidigt i hela organisationen. All kontorspersonal erhöll vid denna tidpunkt ett exemplar av ”Vårt sätt att vara” i tryckt form där varje mönster förklarades för att påvisa dess vikt.
- Steg tre: Detta steg innebar att de tidigare stegen konkretiserades. ”Vårt sätt att vara” kommunicerades i hela organisationen såväl i arbetsbodarna som på byggarbetsplatser. Ansvar för att detta skulle fungera låg hos projektledarna.

5.1.2.3 ”Vårt sätt att arbeta”

”Vårt sätt att arbeta” är företagets verktyg för att leda verksamheten mot fler nöjda kunder och engagerade, kompetenta och målinriktade medarbetare som trivs på sin arbetsplats. Vidare ska det ge upphov till ökad lönsamhet. ”Vårt sätt att arbeta” är en plan som är utarbetad för Skanska Sverige och får endast användas för internt bruk. Materialet i ”Vårt sätt att arbeta” bör dock kommuniceras med företagets kunder, vilket kan ske genom personliga visningar vid datorn eller med stöd av marknadsmaterial. Kunderna kan också få information genom broschyrer och utdrag av mindre delar ur ”Vårt sätt att arbeta”, som består av två huvudkomponenter:

- Affärsplan som beskriver verksamhetens mål och åtgärder.
- Verksamhetsmanual, med tillhörande hjälpmedel, som beskriver företagets arbetssätt där kvalitet, miljö och arbetsmiljö är integrerade.

Förutom dessa två komponenter kan även varje enskilt projekt eller projektgrupp ta fram en egen projektplan, vilken blir projektets tillämpning av verksamhetsmanualen.

Skanska Sverige har tagit fram ”Vårt sätt att arbeta” på följande sätt:

- De har hämtat de effektivaste arbetssätten från kompetenta medarbetare.
- De har intervjuat 1000 kunder på den industriella marknaden om vad som är viktigt i relationen dem emellan.
- De gör regelbundna mätningar av kundtillfredsställelse på projektnivå för att identifiera områden som kan förbättras.
- De genomför i samma syfte internrevisioner och för detta har företaget utbildat över 500 internrevisorer och utbildar varje år ytterligare ett stort antal revisorer.
- De använder sig av tredjepartsrevisioner, vilket är ytterligare ett sätt att identifiera områden som kan förbättras.¹⁰⁹

”Vårt sätt att arbeta” ska skapa mervärden för kunden. Företaget ska fokusera på kundens uttalade och outtalade behov i specifika projekt. Vidare ska ”Vårt sätt att arbeta” skapa förutsättningar för att ett projekt ska hålla vad det lovar avseende tid, ekonomi, kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Kunden ska i förväg veta vad han kan förvänta sig av företaget, vilket ska leda till ett effektivt arbetssätt som främjar konkurrenskraften och därmed även gynnar kunden. ”Vårt sätt att arbeta” antas skapa förutsättningar för total kvalitet.

¹⁰⁹ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

5.2 Övrigt profilarbete

Kommunikationspolicy

Skanska har en kommunikationspolicy som ska användas för att positionera dem gentemot sina konkurrenter. Denna policy gäller för hela koncernen och berör såväl intern som extern kommunikation. Chefer ska enligt denna policy fungera som kommunikationskanal mellan ledning och anställda på så sätt att de ska hålla ledningen välinformerad om verksamheten och se till att aktuella frågor når ut till all personal. Skanskas två huvudsakliga grundprinciper inom kommunikationsområdet utgörs främst av:¹¹⁰

- Närhetsprincipen, vilken innebär att den person som har det närmaste ansvaret blir ansvarig även för kommunikationen då denna besitter störst kunskap om den rådande situationen på företaget.
- Konsekvensprinciperna, vars innebörd är att de kommunicerande inom företaget ansvarar för att Skanska jobbar likvärdigt gentemot dess intressenter.

Det är enligt Jerrie Kristiansson viktigt att i detta sammanhang poängtera att begreppet kommunikationspolicy har samma betydelse som information, det vill säga dialogen med främst media.¹¹¹

Enhetlighet inom varumärkesanvändningen

Skanska har gjort ett relativt omfattande arbete med att få till stånd en enhetlighet som exempelvis innefattar riktlinjer för användning av logotyp och utformning av broschyrer. Detta program har som syfte att ändra den allmänt rådande negativa uppfattningen om Skanska till en mer positiv bild. Ett exempel på negativ

¹¹⁰ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹¹¹ Kristiansson (2003), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

uppfattning om företaget är den tidigare logotypen som gick i svart och gult, vilket ses som varningssignaler i USA.¹¹² Dessutom anses svart och gult också ses som varningssignaler i naturen. Exempelvis är bin svarta och gula samt vissa giftiga ormar och dessa aktar vi oss för på grund av vi tycker att de signalerar en viss fara för oss människor.¹¹³ I dagsläget är den nya logotypen enhetlig för hela koncernen och alla broschyrer, hemsidor och dylikt ska anpassas efter specifika regler för att få en genomgående stil.¹¹⁴

Skanska har ytterligare skäl till att byta sin grafiska utformning. Dessa är att presentera sig med en lättare och modernare grafik som ger uttryck för ett väletablerat, internationellt B2B-orienterat tjänsteföretag samt att signalera att man inte enbart är ett byggföretag.¹¹⁵

Idag är dock situationen som sådan att man kort och gott kallar sig för Skanska och har gått så långt att Nya Hem har tagits bort från den ursprungliga logotypen. Varför detta har skett är på grund av att Skanskas ledning har beslutat att avsändaren på alla deras produkter ska vara enbart Skanska. Begreppet Nya Hem och verksamheten finns kvar precis som tidigare, men arbetar nu mot kunden enbart under namnet Skanska. Beslutet är inget koncernbeslut utan rör endast Skanska Sverige. Som grund för beslutet ligger att "signaturen" inte tillför något till Skanska som helhet och att det ska finnas en tydlighet och klarhet i avsändaren. Skanska Sverige har som mål med detta att utstråla enighet gentemot omgivningen.¹¹⁶

Konsumenterna har faktiskt inte insett skillnaden mellan Skanska och Skanska Nya Hem. Fortfarande tror individer att Skanska huvudsakligen vänder sig till den industriella marknaden, trots att så inte är fallet. Varunamnet Skanska väger tungt och fungerar bättre än Nya Hem eftersom den senare benämningen snarare gör konsumenterna förvirrade. Skanska i sig är ett förtroendeingivande namn på så vis

¹¹² Laurin (2002), *Marknadsassistent och projektledare*, Skanska Nya Hem

¹¹³ Kristiansson (2003), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

¹¹⁴ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹¹⁵ Styrning av grafisk identitet (2002), Internt material

¹¹⁶ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

att konsumenter väl känner till det.¹¹⁷ Inom organisationen finns det andra åsikter som säger att man ska ta fram separata varumärken, med underrubriken ett företag inom Skanska, för att profilera sig mot konsumenten.¹¹⁸

5.2.1 Profilarbete på Skanska Nya Hem

Kärnan i Skanska Nya Hems profil är att de är nyproducenter och erbjuder det nya boendets fördelar. De skulle också vilja att allmänheten uppfattar att de hjälper till att ta bort osäkerheten som finns när man skaffar nytt boende. ”Vi hjälper dig att hitta hem” är den slogan som pryder allt marknadsföringsmaterial praktikföretaget kommunicerar externt. Det finns ekonomiska fördelar med det nya boendet i förhållande till det gamla, till exempel drift- och underhållskostnaderna blir lägre. En annan stor fördel är att de första fem åren betalar du ingen fastighetsskatt och de därefter kommande fem åren betalar du enbart halva skatten för huset. Många husköpare tycker exempelvis att det är obehagligt att ta del i budgivning och hos Skanska Nya Hem kostar det vad det kostar och prislappen finns med från början.¹¹⁹

Skanska Nya Hem har ambitionen att skapa en bärande profil som gör dem intressanta för kunden. Målsättningen är att en kund som ser ett hus från Skanska Nya Hem för 2,3 miljoner inte ska se samma sak som när kunden exempelvis ser ett hus från JM Bygg för 2,3 miljoner. Allmänheten ska inte uppfatta företagen som producenter av samma saker.¹²⁰

Skanska Nya Hem har arbetat med den typen av målsättningar tidigare. Ledningen har bland annat funderat på att fokusera på smarta hem och allergivänliga bostäder. Skanska Nya Hem har dock aldrig lyckats implementera någon utmanande profil eftersom divisionerna hellre satsar på effektivitet än

¹¹⁷ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

¹¹⁸ Larsson (2003), *Produktchef*, Bo Klok

¹¹⁹ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, , Skanska Nya Hem

¹²⁰ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

profilarbete. Skanska Nya Hem utforskar kontinuerligt nya idéer, men innan dessa kan realiseras krävs förändringar inom organisationen.

”Vi måste ha en verksamhet som accepterar att styras utifrån profil och där är vi inte. Resultatet blir minsta gemensamma nämnare. Det som stör mig, som tror på immateriella värden, är att organisationen går mot andra hållet.”¹²¹

5.3 Identitet

5.3.1 Företagshistorik

5.3.1.1 Skanska

Skanska grundades 1887 av Rudolf Fredrik Berg och deras verksamhet bestod av tillverkning av cementprodukter. 1988 ändrade företaget namn till Skanska och gick ifrån det ursprungliga firmanamnet Skånska Cementgjuteriet. Redan på 1800-talet breddades verksamheten och sedan 1897 har Skanska arbetat med utländska kunder, då företaget byggde ut Storbritanniens telenät. I mitten av 1900-talet började Skanska fokusera allt mer på marknader utanför Sverige, som till exempel Mellanöstern och Afrika under 1960-talet och Polen och Sovjetunionen på 1970-talet. Idag är företaget etablerat i 23 länder och betraktar Sverige, USA, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge, Polen, Tjeckien, Argentina och Hongkong som dess viktigaste marknader.¹²²

Skanska har gått från att ha varit ett lokalt företag med verksamhet i Skåne till en internationell koncern med en omsättning på 165 miljarder kronor. Stuart Graham

¹²¹ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

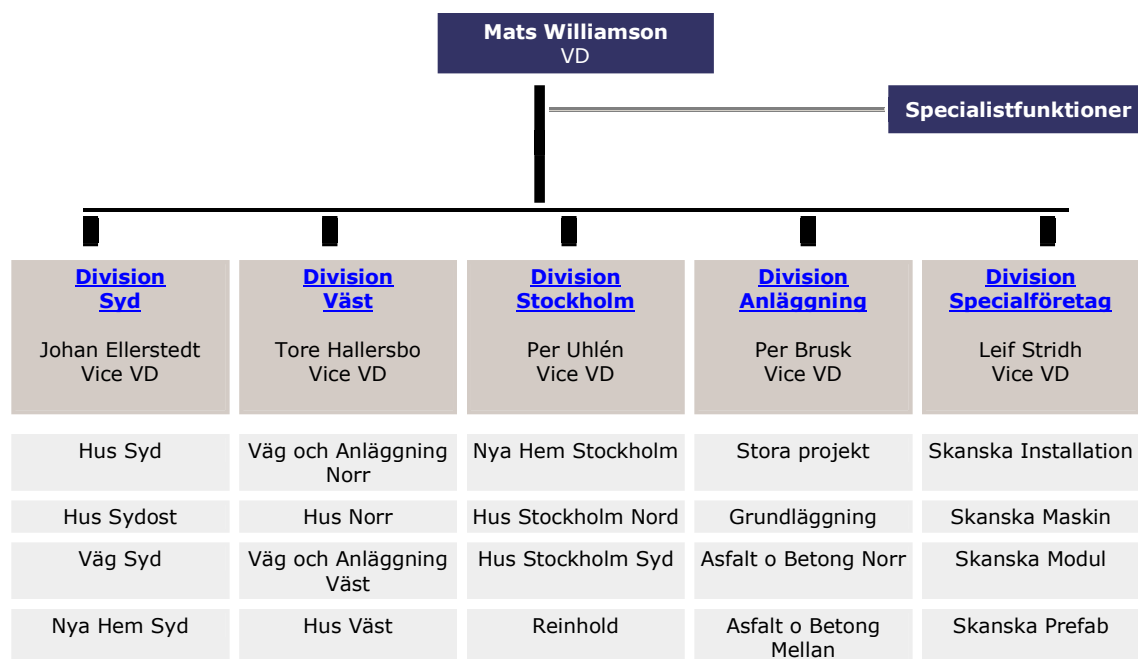
¹²² Internt material, Skanska Sveriges företagspresentation

är verkställande direktör för koncernen och i styrelsen återfinns bland annat Sören Gyll.¹²³

Skanska har haft en central roll vid uppbyggnaden av Sveriges infrastruktur och företaget har byggt allt från vägar och bostäder till kraftverk. Ett av de senaste och mest kända projekten som Skanska har lett är Öresundsbron.¹²⁴

5.3.1.2 Skanska Sverige

Ett av koncernens största företag är Skanska Sverige och de har som vision att bli en förebild inom svenskt näringsliv. Sedan år 2001 är företaget uppdelat i geografiskt avgränsade divisioner: Syd, Väst och Stockholm. En fjärde division är Anläggning och en femte Specialbolag som bland annat innefattar Skanska maskin och Myresjöhus, se Figur 5.1 nedan. Division Syd, Väst och Stockholm genomförs av funktionsenheterna Hus, Väg och anläggning och Bo. Bo är liten i förhållande till de andra enheterna och består huvudsakligen av konsumentinriktad verksamhet. Bo leds av Skanska Sveriges bostadschef Tomas Ringdahl.



¹²³ Om Skanska, 021209, www.skanska.se

¹²⁴ Om Skanska, 021215, www.skanska.se

Nya Hem Göteborg	Väg och Anläggning Stockholm	Asfalt o Betong Syd	Skanska Stålteknik
Hus Göteborg		Asfalt o Betong Väst	Myresjöhus

Figur 5.1, Organisationsschema

Källa: Skanska Sverige AB, www.Skanska.se, 021215

Skanska Sveriges bostadsverksamhet är spridd i stora delar av organisationen. Funktionsenheten Hus bygger bostäder på entreprenad åt andra företag, kommuner och staten. Specialbolaget Myresjöhus tillverkar småhus på uppdrag av konsumenter som antingen vill ha ett Myresjöhus eller lågprisalternativet Smålandsvillan. Uniqhus som är ett dotterbolag till division Syd tillverkar även det småhus på uppdrag av konsumenter. Skanska Sverige har i samarbete med IKEA bildat bolaget Bo Klok som bygger bostadsrätter direkt till slutkonsumenten. Ett nyare samarbete som även detta inkluderar IKEA är Arbeta Smart som riktar sig till företag som vill hyra kontor, kompletta med möbler och kontorsutrustning.

Inom funktionsenheten Bo bygger Skanska Nya Hem bostäder i egeninitierade projekt. Ett projekt innebär att organisationen bygger småhus och/eller lägenheter som säljs direkt till konsumenter. I projekten byggs huvudsakligen unika bostäder för området, men det kan även finnas bostäder från Myresjöhus, Uniqhus och Bo Klok.¹²⁵

Skanska Sverige meddelade den 23 januari att de genomför en omorganisation i sin verksamhet. Organisationen görs plattare och en beslutsnivå försvinner. Syftet med denna omorganisation är att ledningen ska komma närmare verksamheten. De fem divisionerna som vi tidigare redogjort för försvinner och regionerna kommer att bli mer självständiga. Vi har dock valt att utgå från så som organisationen såg ut när vi genomförde uppsatsen, alltså innan omorganisationen.

¹²⁵ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

5.3.1.3 Skanska Nya Hem

Skanska Nya Hem bildades 1998 då Skanska Sverige samlade sin utveckling och produktion av bostäder i en egen division. Anledningen till att Skanska Sverige kompletterade den traditionella entreprenadverksamheten med Skanska Nya Hem var omvärldsförändringar i början av 1990-talet. Ett exempel på förändring var att staten slutade subventionera bostadsbyggen, vilket ledde till att Skanska Sverige förlorade kunder på den industriella marknaden. Efterfrågan av nybyggda hus rasade i takt med att priserna höjdes. Skanska Nya Hem är ett av resultaten av ett strategiskt beslut att inte behöva vara helt beroende av uppdragsgivare utanför organisationen. Det nya med Skanska Nya Hem är att Skanska Sverige genom denna enhet utvecklar egna projekt, det vill säga är sin egen uppdragsgivare.

Vid omorganisationen 2001 delades Skanska Sverige in i geografiska divisioner. Skanska Nya Hem organiserades då till en del av funktionsenheten Bo och som avdelning i de tre divisionerna Syd, Väst och Stockholm. Inom Bo arbetar staben för Bostadsutveckling med Skanska Nya Hems strategiska arbete. Det operativa arbetet med Skanska Nya Hem sker dock på divisionsnivå och det är främst divisionerna som styr verksamheten.¹²⁶

5.3.2 Problemet med val av varunamnsanvändning

I samband med omorganisationen 1998 började divisionen Skanska Bostäder fokusera på slutkunden och redan efter några månader började ledningen fundera på vilket namn verksamheten skulle bedrivas under. Frågan var huruvida Skanska Bostäder kommunicerade kundfokus och individualitet eller inte. År 2000 anlätades Augur Marknadsanalys AB för en kvalitativ undersökning med gruppintervjuer för att jämföra hur kunderna upplevde namnet Skanska Bostäder respektive Skanska Nya Hem som var motförslaget.¹²⁷

¹²⁶ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

¹²⁷ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

Nya Hem upplevdes klart mer positivt än Bostäder, vilket innebar att detta namn antogs. Respondenterna antog att företaget bakom Nya Hem stod för mjuka och mänskliga värden och associerade normalt till det egna hemmet som känns personligt, nära, varmt, mjukt, ombonat och mysigt, vilket kan påvisas genom det nedan följande citatet.

*”Nya Hem är som hemmet, mysigt och varmt”*¹²⁸

Respondenterna trodde, vid tiden för denna undersökning, att Nya Hem byggde individanpassade hem. Vidare antog de att Nya Hem hade nyskapande lösningar och arkitektur samt satte kunden i centrum. De nackdelar som framkom vid undersökningen var exempelvis höga priser och lågt andrahandsvärde.

De båda grupperna personifierar Nya Hem som en kunnig, medveten, öppen och ärlig kvinna som känns personlig och lyssnar till kunden. Hon är lätt att få kontakt med och hon ger ett seriöst intryck.

Företaget bakom Bostäder upplevdes å andra sidan som traditionellt och opersonligt och företaget förknippades med massproduktion, standardisering och storskalighet på grund av starkt centralstyre inom koncernen.¹²⁹ Nedan följer några citat från individer som stöder dessa åsikter.

*”Bostäder känns tråkigt. De bygger 1000 stycken likadana hyreshus. Jag tänker på miljonprogrammet.”*¹³⁰

*”Ska Bostäder vända inriktning är det som att försöka byta kurs på Titanic.”*¹³¹

De som bor hos Bostäder är ungdomar eller människor som funnit en temporär lösning i jakt på ett mer personligt boende.¹³²

¹²⁸ Augur Marknadsanalys AB:s namnundersökning, sagt av Anki, 21 år, hushåll utan barn

¹²⁹ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹³⁰ Augur Marknadsanalys AB:s namnundersökning, sagt av David 34 år, hushåll med barn

¹³¹ Augur Marknadsanalys AB:s namnundersökning, sagt av Jimmy, 26 år, hushåll utan barn

Bostäder karaktäriseras som en grå, korrekt och opersonlig kamrer som är svår att få tag på och trots att han är snäll och lyssnar på kunden bryr han sig inte om något annat än det som står nämnt i hans regelbok.¹³³

5.3.3 Samordningsproblem mellan Skanska och enheten Nya Hem

Skanska Nya Hem är huvudsakligen en konsumentorienterad organisation, vilket kan orsaka svårigheter eftersom man blir förknippad med övriga Skanska som huvudsakligen är ett B2B-företag. Resten av Skanska har problem med att förstå hur man arbetar på Skanska Nya Hem och varför de skulle vara annorlunda i jämförelse med resten av Skanska Sverige. Detta leder till motsättningar mellan olika delar av Skanska Sverige.¹³⁴

”Skanska Nya Hem ska både identifiera verksamheten – ’Vi är Skanska’ - och differentieras från verksamheten – ’Det är annorlunda, något speciellt från Skanska’. Annars finns det ingen idé att ha benämningen ”Nya Hem”, då är vi Skanska.”¹³⁵

Idag har man dock insett att konsumenter inte har förstått skillnaden mellan Skanska och Skanska Nya Hem och idag använder man sig enbart av Skanska i logotypen se vidare avsnittet om enhetlighet inom varumärkesanvändningen.

5.3.4 Resultat av profilerarbetet

¹³² Holmgren, Olsson & Ulfsdotter (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹³³ Holmgren, Olsson & Ulfsdotter (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹³⁴ Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

¹³⁵ Kristiansson (2003), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

Före omorganisation inom Skanska Sverige arbetade personalen i små rum och kontorsmiljön utmärktes av långa korridorer.¹³⁶ I dagsläget råder en öppenhet som visar sig i kontorslandskapen där anställda med såväl högre som lägre position sitter i öppna landskap och därmed kan vi inte urskilja några befintliga hierarkier. I matsalen sitter alla tillsammans och det möbleras om ibland för att inga grupperingar ska bildas. Det råder som helhet en ledig och jordnära stämning där kostymer är lika vanligt som jeans och skjorta.¹³⁷

Skanska Sverige har en tydlig ståndpunkt som innebär att de är pålitliga och tar ansvar för sina handlingar. Företaget har som princip att erkänna och stå för sina misstag. Ett exempel på detta är ett bostadsprojekt i Hammarby Sjöstad i Stockholm. Några bostäder var fuktskadade, vilket företaget öppet informerade sina kunder och media om. Ett annat exempel är misstankarna om kartellbildning inom asfaltbranschen som offentliggjorts av Konkurrensverket.¹³⁸

Advokater på Mannheimer Swartling har förhört de anställda som kan tänkas vara inblandade i den misstänkta kartellen. Denna internutredning pekade på att Skanska Sverige inte varit delaktig i kartellbildningen.¹³⁹ Detta kan te sig väldigt intressant då det i dagsläget framkommit att Skanska de facto har varit inblandade. De har erkänt medverkan i en priskartell inom asfaltsområdet eftersom en anställd har erkänt och ärendet är därmed överlämnat till Konkurrensverket. Detta olagliga prissamarbete ska inte ha något samband med tidigare karteller i Mellansverige (som bland annat NCC och Vägverket produktion har erkänt sin medverkan i). Dock ska denna kartell ha verkat under samma tidsperiod.¹⁴⁰

Skanska Sveriges nytilträdde VD Mats Williamson vill inte sticka under stol med att Skanska haft stora problem i Sverige. I början av november skickade han ut ett brev till de anställda i företaget där han skriver att Skanska har ett antal problem

¹³⁶ Laurin (2002), *Marknadsassistent och projektledare*, Skanska Nya Hem

¹³⁷ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentsamverksamheter i industriella organisationer*

¹³⁸ Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

¹³⁹ Mannheimer Swartling (2002), *Utredning med anledning av kartellmisstankar mot Skanska AB och Skanska Sverige AB - Konkurrensverkets ärende dnr 800/2001*

¹⁴⁰ Söderberg (2002), *Erkänner asfaltkartell*, *Vår bostad*, December

som måste lösas gällande etik, kvalitet och sättet att bemöta kunder på som måste lösas. Avsikten med brevet var att en gång för alla göra upp med företagets historia. För egen del anade Mats Williamson att företaget var inblandat i otillåtna konkurrenshämmande samarbeten när han 1996 kom till en tjänst på anläggningssidan i Skanska.

”Min första tanke var att jag inte kunde jobba kvar, att jag skulle säga upp mig. Nästa tanke var att jag skulle ändra på det här när jag kom i en sådan situation”.

141

Skanska Sverige arbetar med flera olika projekt samtidigt, vilket gör det svårt för kunden att urskilja alla och på så sätt skapa en nyanserad bild av företaget. Skanska Nya Hem förknippas med asfaltkarteller och broar som rasar trots att de egentligen inte har något med dessa händelser att göra.¹⁴²

5.3.5 Resultat av imagearbetet

Utifrån utfallet av den imagemätning som genomförs vartannat år gör Skanska Sverige upp handlingsplaner och sätter upp mål för kommande mätningar genom att grunda sig på resultatet från föregående imagemätning. Detta ger imagearbetet inom Skanska Sverige kontinuitet och betydelse för dess operativa verksamheten.¹⁴³

En välkänd brist i företaget är reklamationshanteringen. Åtgärder har vidtagits och i dagsläget utvecklas en plan som ska ge en översikt av återkommande problem och styra uppföljningen av kundernas klagomål. Det är i dagsläget svårt att upptäcka frekventa fel som kan bero på fabrikanter, leverantörer med flera.¹⁴⁴

¹⁴¹ Tuff utmaning för Skanskas Sverige-chef, *Dagens Nyheter*, 18 november 2002

¹⁴² Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

¹⁴³ Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

¹⁴⁴ Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

Företaget har nyligen börjat registrera reklamationerna samt analysera orsaken till och i vilken process felet uppstod. Det pågår ett pilotprojekt i Division Stockholm som ska utvärderas för att Skanska Nya Hem ska kunna ta fram ett bra alternativ till hur de ska arbeta med uppföljningen av reklamationer.¹⁴⁵ Grunden till problemet med den bristande reklamationshanteringen anses ligga i att Skanska Sverige huvudsakligen sysslar med B2B-verksamhet där behovet av uppföljning inte är lika påtagligt eftersom man har långvariga, nära relationer med kunderna.¹⁴⁶

Sedan 1998 har Skanska Nya Hem startat omkring 250 större bostadsprojekt, sammanlagt cirka 7000 bostäder, på olika ställen i landet. Av dessa har ett fåtal drabbats av allvarliga problem på grund av att Skanska har gjort fel. Ett exempel är Hammarby sjöstad där företaget slarvade med att täcka in en av de stora husstommarna ordentligt under byggtiden, vilket resulterade i fukt- och mögelproblem. Detta misstag har satt allt bra arbete som pågår runt om i landet i skymundan.¹⁴⁷

Idag har Skanska ett väl fungerande konsumentskydd som är bra i jämförelse med flera andra branscher, dock arbetar företaget med att det ska bli mycket lättare för en missnöjd kund att snabbt få hjälp. Om Skanska har gjort fel så ska de vara på plats och ställa saker tillrätta så snart det bara går. Därför har företaget idag beslutat att inrätta en åtgärdsgaranti och en egen kundombudsman dit missnöjda kunder kan vända sig. Dessutom har det förts diskussioner om att inrätta ett branschgemensamt bostadskonsumentråd tillsammans med externa konsumentföreträdare.¹⁴⁸

I Hammarby sjöstad har företaget spenderat omkring 50 miljoner på att byta ut allt skadat byggmaterial. Samtidigt granskades och godkändes åtgärderna av externa experter och de inflyttade underrättades om vad som hade gjorts. Även i dagsläget händer det att Skanska har problem med vissa projekt såsom bristande

¹⁴⁵ Laurin (2002), *Marknadsassistent och projektledare*, Skanska Nya Hem

¹⁴⁶ Laurin (2002), *Marknadsassistent och projektledare*, Skanska Nya Hem

¹⁴⁷ Aktuellt just nu – Skanska Nya Hem, 021220, www.skanska.se

¹⁴⁸ Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

slutkvalitet, felaktiga monteringar och bristande kommunikation med kunderna.¹⁴⁹ Därför arbetar man numera aktivt för att komma tillrätta med dessa problem eftersom företaget anser dem vara mycket angelägna och viktiga. Målsättningen är att alltid leverera felfria bostäder och att kunderna ska vara nöjda.¹⁵⁰

Sedan ett år tillbaka har Skanska Nya Hem ett bonussystem som ska stimulera personalen att verka för felfria produkter. Detta system premierar inte enbart lönsamhet utan även de två parametrarna ”nöjda kunder” och ”0-fels-projekt”. Genom de kundundersökningar som genomförs på alla bostadsprojekt mäts hur nöjda kunderna är. I denna undersökning mäts såväl faktorer som bra kvalitet och utförande i själva bostaden som hur kunden upplever kontakten med Skanska.¹⁵¹

5.3.6 Varumärkespyramidens beståndsdelar i praktiken

5.3.6.1 Målgrupp

Vilka individer som kan ses som företagets målgrupp kan utläsas av visionen:

*”Att vara världsledande - kundens första val - inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling”.*¹⁵²

Därmed är alla individer som kan tänkas vara framtida kunder samt befintliga kunder inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling målgruppen.

Skanska Nya Hem har lagt ner väldigt mycket resurser på att identifiera sina olika målgrupper samt deras önskemål. För att urskilja de olika grupperna genomförde man 1200 intervjuer och 105 djupintervjuer på individer i lite större städer och som kunde tänka sig att flytta inom tio år. Ur dessa fick man sedan fram åtta olika kundsegment.

¹⁴⁹ Aktuellt just nu – Skanska Nya Hem, 021220, www.skanska.se

¹⁵⁰ Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

¹⁵¹ Aktuellt just nu – Skanska Nya Hem, 021130, www.skanska.se

¹⁵² Skanskas årsredovisning 2001

Informationen som man fick fram vid intervjuerna används för att undvika att man erbjuder kunderna projekt med produkter som de inte efterfrågar, exempelvis tvåvåningshus till äldre människor. Detta är positivt både för kunden och för Skanska Nya Hem som undviker att bygga hus som kunderna sedan inte efterfrågar.¹⁵³

5.3.6.2 Produkt

Skanska erbjuder produkter inom följande huvudkategorier:¹⁵⁴

- Bostäder: nyproducerade bostäder; ägande- eller bostadsrätter, lägenheter, par- och radhus samt markprodukter i betong för utemiljöer.
- Infrastruktur: exempelvis vägarbeten, broar och tunnlar, arbeten inom hamnar, järnvägar, flygplatser, energianläggningar och bredband
- Kommersiella och offentliga lokaler: kompetens inom projektutveckling (hitta kopplingar mellan lokalbehov, ledig mark och möjliga lösningar), bygga nytt, bygga om eller bygga ut samt lokaluthyrning, temporära lokaler och hallbyggnader
- Bygghjälpen: betong, grus och kross, byggsystem i betong, glas eller stål, ventilations- och VA-produkter, marksten, luftbehandlingsprogram med mera
- Byggtjänster: såsom el, tele, säkerhet, spännarmering, installationer, renovering och uthyrning för byggen

¹⁵³ Kristiansson (2003), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

¹⁵⁴ Om Skanska, 021202, www.skanska.se

- Service: både byggservice, IT, företagslägenheter och facilities management, d.v.s. drift och förvaltning av fastigheter samt olika stödtjänster till kontor och produktionsanläggningar oftast i form av långsiktiga avtal med större företag.

5.3.6.3 Varumärke

För att återigen undvika upprepning så hänvisar vi till avsnittet om enhetlighet inom varumärkesanvändningen.

5.3.6.4 Positionering

”Skanska bör finna en differentierande position och konsumentanpassa erbjudanden som exempelvis garantier, finansiering och andra ”mjuka” löften. Skanska ska uppträda som om man leder marknaden!”¹⁵⁵

5.4 Image

5.4.1 Interna uppfattningar

Jerrie Kristiansson tror att konsumenterna har följande uppfattning om Skanska:

”Jag tror allmänheten bara uppfattar att Skanska bygger hus, finito. Några vet kanske att vi säljer. Att Skanska bygger bostäder upplevs nog som konstigt av en del för Skanska bygger ju stora saker, inte småhus.”¹⁵⁶

Thomas Olsson menar följande:

¹⁵⁵ Olsson (2002), Marcom House

¹⁵⁶ Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef*, Skanska Nya Hem

”Stort och stelt. Byggföretag som bara bygger. Det är svårt att skilja det från andra byggare såsom NCC, JM, etcetera. Naturligtvis gör den negativa publiciteten sitt till att förstärka en mer negativ bild av Skanska.”¹⁵⁷

Anders Göransson tror att konsumenterna har följande uppfattning:

”Man tror nog att Skanska är ett stort, internationellt och lite gubbigt företag, inte direkt konsumentvänligt.”¹⁵⁸

Anders Larsson uppfattar konsumenternas åsikter om Skanska enligt följande:

”Stort, har mest företagskunder inte privatpersoner, män och gubbar, går sin egen väg, att lita på.”¹⁵⁹

Tomas Ringdahl anser att Skanska Nya Hem delvis passar in i Skanskas image. Han anser att bostadsbyggande är en stor del i branschen och man kan inte enbart vara entreprenör eftersom detta ger upphov till avsaknad av kontinuitet. I denna situation måste man utveckla projekten själv. Lisa Lindh anser även hon att Skanska Nya Hem är ett bra komplement till Skanskas övriga verksamhet och ser inga problem med att de riktar sig mot konsumenter.¹⁶⁰

”Var vi än sätter spaden i marken så berör det människor. Vi säger då att vår affärsidé är till för att utveckla, bygga, bo, arbeta och resa. På sätt och vis indirekt så berör det alla i vardagen och gör vi något så är vi oftast i en offentlig miljö så att alla lägger märke till oss...”¹⁶¹

Skanska Nya Hem arbetar med att producera bostäder till konsumenter, B2C-verksamhet, och därmed är Skanska Nya Hems arbete skilt från övriga Skanska som främst arbetar med industriella marknader, så kallad B2B-verksamhet. Processen att gå från en B2B-verksamhet och utvidga sin verksamhet även till

¹⁵⁷ Olsson (2002), Marcom House

¹⁵⁸ Göransson (2002), VD, Myresjöhus

¹⁵⁹ Larsson (2003), produktchef, BoKlok

¹⁶⁰ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹⁶¹ Lindh (2002), *F.d. Informationschef*, Skanska Sverige

B2C-området ger upphov till en mer komplex process som måste mogna fram, men kompetensen för detta finns.¹⁶²

För att få konsumenterna att förstå att Skanska arbetar såväl på industriella marknader som på konsumentmarknader måste konsumenterna mötas där de finns. Det är viktigt att företaget kommunicerar till dem och inte förringar den emotionella bilden av Skanska. Vidare finns det ett behov av att både förstärka funktionella- och emotionella värden.¹⁶³

”Man måste göra bra saker och synas, i den ordningen.”¹⁶⁴

5.4.2 Tidigare Imageundersökningar inom Skanska Sverige

Skanska Sverige har utfört imageundersökningar år 1999 och 2000. Målsättningen är att imagen ska undersökas vartannat år. Syftet med undersökningarna är att få en bild av vilket förtroendekapital Skanska har i Sverige. Det praktiska genomförandet sker i samarbete med SIFO Research & Consulting AB varför imagemätningen ofta går under benämningen SIFO-undersökningen inom Skanska Sverige.¹⁶⁵

Populationen för imageundersökningarna utgörs av allmänhet, kunder, tidigare kunder, leverantörer, teknikkonsulter, kommunalpolitiker, miljöorganisationer, journalister och beslutsfattare. Även personalen ses som en del av populationen och anses vara intressant för att se om det finns skillnader mellan dess egen och andra gruppers uppfattning av Skanska Sverige.¹⁶⁶

De positiva associationer som konsumenten gjorde med Skanska var, enligt 1999 års imageundersökning, att företaget ansågs inneha en finansiell styrka,

¹⁶² Ringdahl (2002), *Bostadschef*, Skanska Sverige

¹⁶³ Olsson (2002), Marcom House

¹⁶⁴ Göransson (2002), VD, Myresjöhus

¹⁶⁵ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹⁶⁶ Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

kompetent personal samt att Skanska är långt framme i utvecklingen teknikmässigt sett. Det framkom även områden där konsumenterna var missnöjda och där det fanns tydliga behov av förbättring. Några av dessa var etik och moral, mer öppen och ärlig information, mer serviceinriktad personal och bättre produktkvalitet.¹⁶⁷

Undersökningen bygger på korta intervjuer där ett antal frågor diskuteras. 26 av frågorna påverkar ett imageindex graderat 0-100. Internt brukar man utgå från följande värderingsnyckel:¹⁶⁸

- 0-40 = Kris
- 41-50 = Dåligt, förbättringar krävs nu
- 51-60 = Godkänt
- 61-70 = Bra
- 71-80 = Förebild i Sverige
- 81-100 = Världsklass

Resultatet för åren 1999 och 2000 var 49 respektive 53, vilket innebär att imagen de facto har förbättrats och vid en närmare anblick på statistiken går det att utläsa att alla intressegrupper upplever Skanska Sverige bättre år 2000 än 1999. Vidare är det möjligt att påvisa att de respondenter som har en relation till Skanska upplever företaget positivare än andra. År 2000 fick Skanska Sverige imageindex som motsvarar:¹⁶⁹

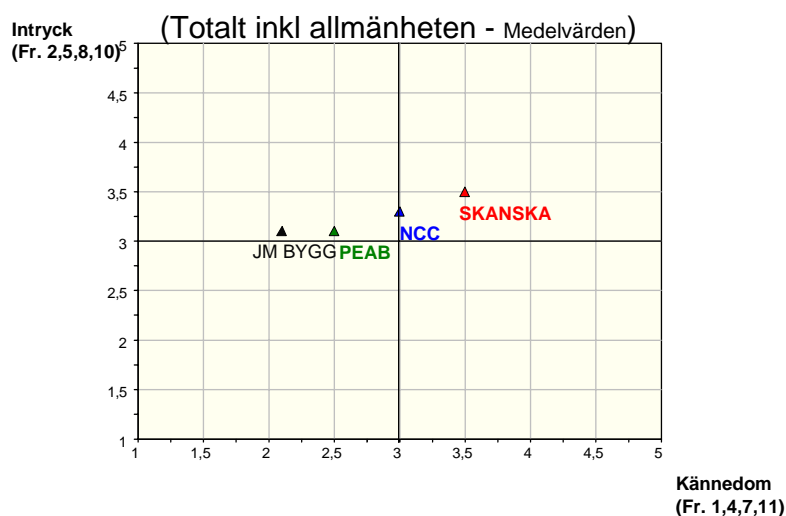
- ”Förebild i Sverige” av leverantörer och personal
- ”Bra” av kunder och tidigare kunder
- ”Godkänt” av teknikkonsulter, beslutfattare och kommunpolitiker
- ”Dåligt, förbättringar krävs nu” av allmänheten
- ”Kris” av miljöorganisationer och journalister

¹⁶⁷ Conradi Hvid (2002), Internt material

¹⁶⁸ Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

¹⁶⁹ Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

Skanska Sveriges grundvärderingar mättes för första gången under år 2000. Intressegrupperna fick bedöma huruvida företaget levde upp till att vara kompetent, pålitlig och engagerat och utfallet blev 67, 52 respektive 57. När intressegrupperna ombads nämna något eller några företag som han eller hon ansåg vara en förebild för andra var det dock inte många som tänkte på Skanska utan snarare på företag som Ericsson, Volvo, IKEA och ABB. I förhållande till konkurrenter såsom JM Bygg, PEAB och NCC ligger Skanska dock bra till, se Figur 5.2 nedan.¹⁷⁰



Figur 5.2, Resultat av tidigare imagemätning

År 2000 var den kundupplevda imagen för Skanska Nya Hem 68 och medförde en förbättring med åtta enheter under det gångna året, vilket innebar att Skanska Nya Hem hade lika hög image som övriga delar av Skanska Sverige, men var den enhet som hade utvecklat den kundupplevda imagen mest inom Skanska Sverige.¹⁷¹

”De kunder vi har uppfattar oss som en seriös aktör som tar det här på stort allvar och gör bra produkter. Sen har vi precis som alla andra haft misslyckanden, men även vid de tillfällena har kunderna till slut blivit nöjda.”¹⁷²

¹⁷⁰ Holmgren, Olsson & Ulfsson (2002), *Konsumentverksamheter i industriella organisationer*

¹⁷¹ Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

¹⁷² Kristiansson (2002), *Marknads- och försäljningschef, Skanska Nya Hem*

5.4.3 Vår imageundersökning

Resultatet av vår enkätundersökning har vi valt att presentera i Bilaga 4, för att undvika att upprepa saker från empirin i analysen.

6 Analys

I detta kapitel undersöker vi de resultat vår imageundersökning visar. Vidare tolkar vi de upplysningar vi redogör för i empirin, hur de passar in i vår tidigare valda teori och hur en varumärkesutvidgning kan vara såväl en fördel som nackdel.

”Resultat? Herregud, jag har fått fram massor av resultat. Jag vet tusentals saker som inte fungerar.”

Thomas A. Edison

6.1 Varumärkesutvidgning som fördel och nackdel

Självfallet får inte alla varumärkesutvidgningar en positiv respons av konsumenterna och ibland måste företag inse att en del produkter som utgör en del av en från företaget medveten utvidgningsstrategi ibland måste dras tillbaka från marknaden. Det kan röra sig om att utvidgningen verkar motsägelsefull, om en avsaknad av kvalitetsassociationer eller att leverantören som står bakom produkten helt enkelt inte har tillräcklig kompetens inom det specifika området.

Vid vår undersökning har vi insett att misslyckade varumärkesutvidgningar oftast bygger på att dess form och innehåll ter sig motsägelsefulla eller ointressanta för konsumenten.

6.2 Associationer

Varumärket Skanska anländer inte helt neutralt till det nya erbjudandet som uppstår via märkesutvidgningen. Innebörden av det befintliga varumärket Skanska är redan etablerat på marknaden och därmed även hos konsumenterna. På så vis bär varunamnet med sig såväl positiva som negativa associationer till varumärkesutvidgningen. De specifika associationer som konsumenterna gör med varumärket och dess attribut eller varumärkets profil kan i vissa situationer ses som en tillgång, medan det i andra är tvärtom.

Konkreta attribut som står att finnas hos varumärket Skanska kopplas till det nya erbjudandet, i detta fall Skanska Nya Hem, och skapar negativa associationer och attityder hos konsumenterna. Som exempel på dessa konkreta attribut kan nämnas de mögelskador som upptäcktes i Hammarby sjöstad. Vidare kopplas Skanska Nya Hem till det ursprungliga varumärket genom andra tidigare nämnda negativa associationer såsom arbetet med Hallandsåsen och liknande. Detta stärks av den enkätundersökning som vi har gjort, vilken visade att en majoritet av respondenterna förknippade varumärket Skanska med just misslyckandet med Hallandsåsen.

Associationer av mer abstrakt karaktär gav däremot en högre grad av positiv utvärdering. Konsumenterna verkar huvudsakligen uppleva Skanska som ett kompetent, pålitligt och engagerat företag, vilket också är organisationens mål.

Att konsumenterna ansåg Skanska kompetenta visade sig i vår enkätundersökning, där hela 82 % ansåg det. Även de andra värderingarna (pålitligt och engagerat) fick höga siffror, 77 % respektive 69 %. Vi kan genom detta anta att Skanskas värderingar har lyckats att förmedlas ut även utanför organisationen.

6.2.1 Anpassning

För att varumärkesutvidgningen i fallet Skanska och Skanska Nya Hem ska bli lyckad krävs det en passform mellan det ursprungliga varumärket Skanska och den nya kategorin som erbjuds via enheten Nya Hem för att konsumenter ska vara intresserade. Konsumenten måste uppleva att varumärket tillför något unikt attribut till den nya kategorin, vilket i detta fall inte skett då vår imageundersökning visade att konsumenter inte kan skilja på Skanska och Skanska Nya Hem. Många av konsumenterna vet inte ens om att Skanska Nya Hem existerar.

Skanska måste få konsumenterna att uppleva att de har kompetensen och resurserna som krävs för att kunna genomföra varumärkesutvidgningen på ett bra sätt. Därför är kvaliteten som varumärket Skanska står för en mycket viktig faktor. Hela 79 % som svarat på vår enkät kan tänka sig att köpa ett hus av Skanska.

Lika viktig som Skanskas strategi rörande Skanska Nya Hem är de associationer som finns kring den nya kategorin som varumärket hamnar i. I vårt fall betyder det kategorin Nya Hem riktar sig till konsumentmarknader istället för som Skanska traditionellt sett riktar sig mot industriella marknader. En del kategorier kan tänkas ha en mycket stark symbolladdning, medan andra kan vara mer funktionellt orienterade redan från början. Detta påverkar således

konsumenternas acceptans för utvidgningen. Därför måste såväl företaget som dess konsumenter inse skillnaderna på dessa kategorier för att fungera i harmoni.

6.3 Problematik inom varumärkesanvändningen

Skanska Nya Hem bör först och främst bilda sig en egen Corporate Identity där man främst arbetar med att få en enhetlig identitet till stånd. Idag verkar det som att Skanska Nya Hem själva inte är riktigt på det klara med var de önskar positionera sig gentemot konsumenterna jämfört med Skanska som helhet. Det ter sig som att enheten Skanska Nya Hem har svårt att våga slita sig från moderföretaget. För att få en lyckad varumärkesutvidgning till stånd måste enheten våga stå på egna ben genom att exempelvis bedriva verksamhet under benämningen ”Nya Hem – ett företag inom Skanska”. En sådan benämning har huvudsakligt fokus på Nya Hem istället för Skanska och påvisar att de skiljer sig ifrån Skanska som helhet.

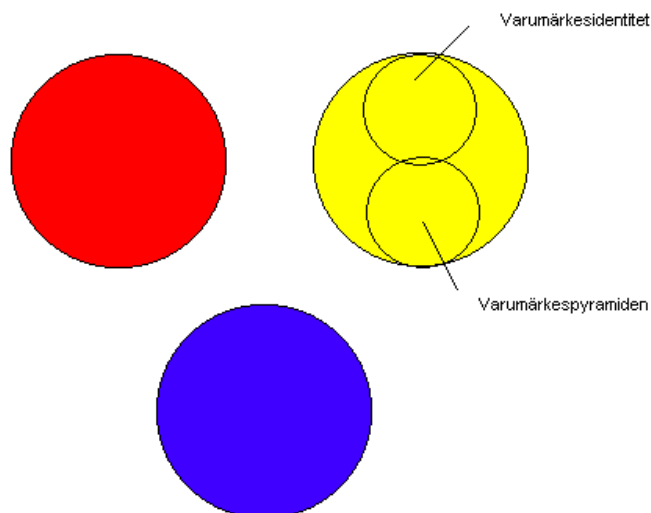
Först och främst är det viktigt att Skanska Nya Hem inser att de måste kunna fungera som en avskild enhet utan att vara alltför beroende av namnet Skanska som varumärke. Vid en varumärkesutvidgning, som det i vårt fall handlar om, anser vi det vara av stor vikt att inte enbart basera sig på det grundläggande varumärket. Det grundläggande varumärket, Skanska, ska fungera som ett hjälpmedel för Skanska Nya Hem. Idag, då Skanska har valt att verka för att enheten enbart ska gå under benämningen Skanska faller hela grundkonceptet som enheten står för. Det vill säga att till skillnad från Skanska som helhet som riktar sig huvudsakligen till industriella marknader, istället riktar sig till konsumentmarknader.

6.4 Utvidgad analys genom vår modell

Genom att använda vår individuellt utformade modell och de teorier som finns rörande denna kan vi tillämpa den på vårt fallföretag.

När man har utformat sin egen Corporate Identity bör man fokusera på de olika delkomponenterna, profil, identitet och image. Vi har tidigare i vår analys redogjort för hur vårt fallföretags image ser ut. Profilen är de riktlinjer Skanska Nya Hem har för hur de vill vara och arbeta. Detta är således en koncernövergripande fråga alltså och de utarbetade handlingsprogram som finns ska alltså gälla Skanska som helhet, inbegripet Skanska Nya Hem.

Den främsta problematiken som har framkommit vid vårt analyserande av den rådande problematiken finns huvudsakligen inom identiteten inom Corporate Identity. Vi vill här, liksom i vårt utvidgade teoriperspektiv påvisa vikten av att inse att identiteten de facto i sin tur består av olika individuella delar som tillsammans utgör den totala delen. Delarna är, som tidigare nämnts, företagsidentitet, varumärkesidentitet och varumärkespyramiden. Identiteten är ju den del som avspeglar hur väl profilen och imagen stämmer överens och hur de gemensamma relationerna ser ut.



Figur 6.1, Vår identitetsmodell

6.4.1 Nuvarande företagsidentitet

Företagsidentiteten innebär enligt vår tidigare definition vad företaget är. Det är viktigt att här återigen påvisa att företagsidentiteten är ett bredare begrepp än varumärkesidentiteten, vilket innebär att varumärkesidentiteten är en del av den totala företagsidentiteten.

Företagsidentiteten består till en stor del av företagets historia och är det mest unika som Skanska Nya Hem har då den spelar en stor roll för sammansättningen av dess Corporate Identity. Dessutom grundar sig företagsidentiteten på Skanska Nya Hems erfarenhet och dess anställda. Inom dessa områden har vi dock inte upptäckt någon särskild problematik som är relevant för denna uppsats syfte. Problematiken ligger huvudsakligen inom den del av företagsidentiteten som är varumärkesidentiteten och som beskrivs närmare under avsnittet nedan.

6.4.2 Nuvarande varumärkesidentitet

Skanska Nya Hem har egentligen en etablerad grund för att karaktärisera dess kärnidentitet. Det finns allmänna interna uppfattningar om de frågor som besvarar denna identitet. Det vill säga att enheten Skanska Nya Hem har individuella uppfattningar om vad som karaktäriserar dess själ, vilka värderingar de önskar förmedla genom varumärket samt vad de själva egentligen står för. Dessa uppfattningar existerar på pappret och finns utformade, men problemet är att de inte efterlevs då man fortfarande inte har vågat bryta sig loss från Skanska som helhet. Det innebär kort sagt att enheten vet vad de vill, dock inte hur man når dit i praktiken.

Vidare måste enheten innan påbörjandet av arbetet med att etablera kärnidentiteten i verkligheten utarbeta de riktlinjer man ska arbeta med för att på effektivaste sätt förmedla vad det individuella varumärket står för. Detta kan man göra genom att analysera de olika identitetsbärarna som är av störst vikt vid etableringen på marknaden, det vill säga varumärkesutvidgningen. Skanska Nya Hem måste utvärdera de olika identitetsbärarna varumärke, logotyp, symbol och marknadskommunikation och ta fram ett handlingsprogram för hur dessa ska skapa en unik position för att ge upphov till konkurrensfördelar.

Genom att använda sig av en identitetsanalys kan Skanska Nya hem undersöka huruvida dess nuvarande identitet är tillräckligt väletablerad och unik eller inte. I en sådan identitetsanalys undersöks, som tidigare nämnts, konsumenternas uppfattning om varumärket samt vad konkurrenters varumärken förmedlar. Vi har genom vår individuella imageundersökning redogjort för det förra, dock ej det senare. Detta ter sig inte nödvändigt då det redan råder uppenbara brister i vad varumärket förmedlar gentemot konsumenterna.

Då Skanska Nya hem inte är tillfreds med sin identitet måste denna omarbetas. Förutsättningen för att denna omarbetning ska lyckas är att den önskade identiteten är möjlig att erhålla samt att den upplevs som trovärdig och relevant. Det finns alla förutsättningar för att detta ska gå att genomföra då identiteten är mycket möjlig att erhålla om man bara arbetar med det och vågar differentiera

sig från Skanska som helhet. Då Skanska Nya Hem lyckas förändra sin identitet till den de önskar förmedla måste den kommuniceras på ett sådant sätt att identiteten står i överensstämmelse med imagen.

Skanska Nya Hem har en svag varumärkesidentitet i och med att potentiella kunder och den breda allmänheten inte känner till varumärket Skanska Nya Hem och ser det enbart som Skanska. På så vis går Skanska Nya Hem miste om den bild de önskar förmedla utåt sett eftersom individer tenderar att se samma sak som moderföretaget, det vill säga att de förknippar enheten med industriella marknader och andra erfarenheter de har rörande Skanska.

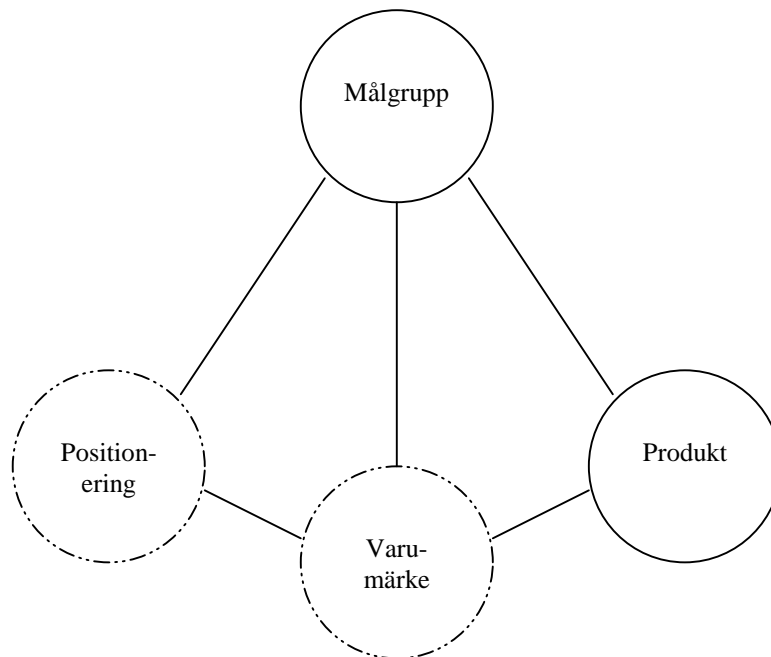
Genom starkare fokus på benämningen Nya Hem skapas en mjukare framtoning då undersökningar har visat att denna benämning representerar mjuka värden som betraktas positivt från konsumenternas sida. Det är därmed av oerhört stor vikt att man nu bestämmer sig vad man önskar kalla enheten för att undvika ytterligare förvirring såväl internt som externt. Det vill säga att enheten måste välja ståndpunkt för att konsumenterna i sin tur ska få rätt uppfattning och göra de rätta associationerna. Vi kan inte förvänta oss att konsumenterna ska erhålla korrekt uppfattning om den konsumentinriktade enheten om inte ens den individuella enheten kan göra det.

6.4.3 Varumärkespyramidens nuvarande uppbyggnad

För att varumärket Skanska Nya Hem, eller vårt förslag ”Nya Hem – ett företag inom Skanska”, ska nå en stark etablering på konsumentmarknaden räcker det inte med att enbart fokusera på varumärket i sig utan även faktorer såsom produkt erbjudande och position är av oerhört stor vikt för att varumärket ska motsvara de förväntningar som finns hos konsumenterna. Varumärkespyramiden är, som tidigare nämnts, ett kommunikationsmedel som beskriver varumärket utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv, i vårt fall alltså Skanska Nya Hem. Syftet är att skapa en balans mellan de olika delkomponenterna.

Det finns i nuläget klart framtagna definitioner för vilka som är målgrupp och vad som är produkten. Skanska Nya Hems målgrupp är alla potentiella kunder på konsumentmarknaden som önskar sig ett nytt boende och fördelar. Produkten är just boendet och de fördelar som detta erbjuder, de så kallade helhetslösningarna. Bristerna i varumärkespyramidens uppbyggnad finns därmed inom varumärket, vilket vi klart redogjort för under analysen av varumärkesidentiteten ovan, samt inom positioneringen. Skanska Nya Hem måste ta ställning till hur de önskar positionera sig. De olika delkomponenterna i varumärkespyramiden kan inte kommunicera de inbördes relationerna på ett riktigt sätt på grund av att det finns uppenbara brister. Detta ger upphov till att varumärkesidentiteten inte kan fastställas förrän dessa har åtgärdats.

I Figur 6.2 karaktäriserar vi vår syn på Skanska Nya Hems individuella uppbyggnad och sammansättning av varumärkespyramiden. Vi illustrerar att delarna som beskriver målgrupp respektive produkt är hela, medan delarna för varumärke och positionering ännu inte är fullständiga för att få till stånd de optimala relationerna inom varumärkespyramiden. Varför Skanska Nya Hem måste satsa större resurser på att även få de bristande delarna fullständiga.



Figur 6.2 Skanska Nya Hems varumärkespyramid

7 Slutsatser

I detta kapitel kan vi utifrån teorin, empirin och analysen redogöra för hur vårt syfte uppfylls. Detta gör vi genom att nedan utveckla befintlig teori, sammanfatta våra huvudsakliga slutsatser samt ger förslag till fortsatt forskning.

”I vetenskapen tillfaller äran den som övertygar världen, inte den som först kom på idén.”

William Osler

7.1 Teoriutveckling

Vi kan i allmänhet konstatera att konsumentinriktade enheter inom traditionella industriella företag bör ha fokus på sina potentiella kundkategorier för att dessa kunder ska kunna inse vad som erbjuds dem för att på så vis inse värdet på företagets olika varumärken. Enligt vår tidigare beskrivna empiri och analys kan vi även konstatera att det är svårt för en konsumentinriktad enhet att omsätta teorierna kring Corporate Identity och varumärkesutvidgning i praktiken. Det kan dels bero på svagheter från den konsumentinriktade enhetens sida och dels på att

det kan vara en stor nackdel att vara en del av en större verksamhet som riktar sig till industriella marknader. Orsaken till detta är främst att konsumenterna gör negativa associationer med det ursprungliga företaget. Det finns således även vissa fördelar med att förknippas med den ursprungliga verksamheten på så sätt att den nybildade enheten redan har tillgång till ett väletablerat nätverk, vilket det ursprungliga företaget har skapat.

För att kunna använda varumärket i sitt eget syfte krävs det att en ändamålsenlig Corporate Identity skapas där man har insett vikten av det individuella varumärket. Detta behöver dock inte innebära att hela företaget ska anpassas därefter utan det betyder snarare att de olika delarna inom företaget bör anta en individuell anpassning av Corporate Identity med en egen varumärkesstrategi. De befintliga teorierna kring dessa fenomen är relativt generella och det krävs att de modeller som finns alltid måste anpassas till verkligheten för att de ska vara väl fungerande i den specifika situation det gäller.

En förutsättning för att en varumärkesutvidgning ska bli lyckad är att man inser varumärkets betydelse inom Corporate Identity. Vi har tidigare karakteriserat detta genom att när vi beskriver vår individuella syn på Corporate Identity påvisa att varumärket är en delkomponent inom identiteten. Detta innebär att det inte enbart är företagets identitet som är en viktig faktor inom denna del utan även att varumärkesidentiteten utformas på ett riktigt sätt. För att lyckas med utvidgningen på marknaden krävs att man arbetar individuellt med båda dessa delar inom identiteten, vilket befintliga teorier enligt vår åsikt inte tar fasta på. Hittills har forskare tenderat att fokusera identiteten inom Corporate Identity främst på företagets identitet, vilket kan ses som ett internt perspektiv där man koncentrerar sig på vad som sker inom företaget. Vad vi här vill tillägga är att varumärkesidentiteten är en minst lika betydande del inom identiteten och den skildrar det externa perspektivet, det vill säga det perspektiv som konsumenterna har på företaget såsom exempelvis de associationer som görs med varumärket.

7.2 Sammanfattande slutsatser gällande varumärkesutvidgningen

Vid vår undersökning har vi kommit fram till vissa avslutande slutsatser kring vilka åtgärder Skanska bör kontrollera gällande varumärkesutvidgningen. Dessa åtgärder är huvudsakligen följande:

- Kontrollera om utvidgningen, det vill säga Skanska Nya Hem, står i överensstämmelse med varumärket Skanskas vision och identitet

Skanskas vision lyder som tidigare nämnts enligt följande:

”Att vara världsledande - kundens första val - inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling.”

Denna vision är övergripande och gäller därmed hela koncernen. I denna vision ingår även enheten Nya Hem och på så sätt kan vi relativt klart konstatera att visionen står i överensstämmelse mellan Skanska och Skanska Nya Hem.

Gällande identiteten finns det en del uppenbara problem inom organisationen. Skanska Nya Hem är till skillnad från Skanska huvudsakligen en organisation som riktar sig till konsumentmarknader. Detta kan leda till motsättningar då Skanska Nya Hem blir förknippad med Skanska som å andra sidan huvudsakligen är en organisation som riktar sig till industriella marknader. Övriga enheter inom koncernen har svårigheter med att inse arbetsgången på

Skanska Nya Hem och på vilket sätt de skiljer sig från Skanska, vilket leder till motstridigheter inom hela organisationen.

Idag verkar Skanska Nya Hem dock ha insett att konsumenterna inte har förstått skillnaden mellan Skanska och Skanska Nya Hem. På grund av bland annat detta har man även fört diskussioner om inte Skanska Nya Hem enbart ska gå under benämningen Skanska, men då försvinner ju syftet med Skanska Nya Hem, vilket är att enheten både ska identifiera verksamheten och visa att de är en del av Skanska samtidigt som de ska särskiljas från verksamheten. De ska symbolisera något utöver att enbart vara Skanska. I och med att Skanska Nya Hem vill förmedla detta är det inte korrekt att ta bort Nya Hem i logotypen, utan det är oerhört viktigt att namnet på något sätt fortsättningsvis finns med. Förslagsvis borde enheten istället, som tidigare nämnts, gå under benämningen ”Nya Hem – ett företag inom Skanska”.

- Undersöka om varumärket Skanska tillför något till kategorin Skanska Nya Hem

I vårt undersökningsfall har vi sett starka tendenser till att varumärket Skanska snarast för med sig negativa associationer till Skanska Nya Hem. Vår imageundersökning har visat att flertalet respondenter förknippar varumärket med olika slags skandaler som företaget har varit inblandade. Dessutom förmedlar namnet Skanska grova associationer såsom exempelvis betongkloss. Dock kunde vi se en stark positivt egenskap med att använda varumärket Skanska inom enheten Nya Hem och det var att Skanska ses som ett stort, väletablerat och internationellt företag av flertalet respondenter. Detta kan föra med sig en viss säkerhet för kunder då de sedan tidigare känner till företaget.

Vad vi har kommit fram till så borde det vara bättre för alla parter om enheten istället gick under benämningen Nya Hem – ett företag inom Skanska. Nya Hem, vilket då skulle fungera som huvudnamnet, förmedlar positiva och mjuka värden till kunderna, medan underrubriken ”ett företag inom Skanska” står för kompetensen inom verksamhetsområdet.

- Undersöka hur det går att positionera varumärket Skanska Nya Hem (alternativt vårt förslag ”Nya Hem – ett företag inom Skanska”) mer medvetet gentemot konsumenterna

Vår imageundersökning visade klara tendenser till att konsumenter inte känner till Skanska Nya Hem. Detta är en varningssignal gentemot enheten och vad den vill förmedla. Undersökningen visar att Skanska Nya Hem och Skanska är samma sak för den enskilde individen som ska representera den breda allmänheten. Samtidigt kan vi se att ett flertal av dessa individer också förknippar namnet Skanska med någonting negativt såsom Hallandsåsen. Därmed borde enheten arbeta effektivare med att differentiera sig från Skanska i konsumenternas och allmänhetens sinnen. För att stärka positionen skulle det även här vara bra att använda sig huvudsakligen av benämningen Nya Hem, vilket symboliserar mjukare värden.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Fortfarande finns det väldigt lite litteratur skrivet om varumärkesutvidgning, främst med utgångspunkt från de rådande svenska förhållandena. Det ter sig intressant att undersöka hur de mest väletablerade svenska varumärkena underhålls och utvecklas. Vad finns det egentligen för kunskaper bland

varumärkesansvariga inom svenskt näringsliv och är de medvetna om befintliga teorier kring varumärkesutvidgning?

Vidare skulle det vara intressant att ta reda på huruvida varumärken på producentmarknaden är lika viktiga som de på konsumentmarknaden och om de i sådana fall utvidgas. Går det att urskilja vissa tendenser till skillnader i arbetet med varumärkesutvidgning mellan varumärken inom kategorierna varor och tjänster? Om så är fallet, hur ser de då ut? Idag ser vi att företag som främst agerar på konsumentmarknaden satsar mer på sitt varumärke, men kommer det att vara så även i framtiden?

Ett intressant förslag på fortsatt forskning inom området är att se på det befintliga sambandet mellan olika produkter som säljs under samma varumärke. Går det där att urskilja någon särskild image med logisk bakgrund och i så fall vilken eller vilka bakgrunder ger störst framgångar på marknaden? Accepteras dessa bakgrunder olika snabbt av konsumenterna?

Under senare år har varumärken fått ökad betydelse främst för företag och för att kunna bli framgångsrik på marknaden krävs det att företaget har ett starkt varumärke som kan tillfredsställa konsumenternas behov. Genom att använda sig av varumärkesutvidgningar kan företag i många fall skapa starka varumärkesprodukter som motsvarar konsumenternas preferenser och behov. Befintliga kunskaper om varumärkesutvidgningar kan användas är idag relativt begränsad, varför det vore eftersträvansvärt att nå en ökad kunskap om konsumenternas konsumtion. För att nå en bredare förståelse för konsumenterna kan flera olika teorier kombineras.

Som synes existerar olika infallsvinklar inom ämnet varumärkesutvidgning som ter sig vara intressanta som vidare forskningsobjekt.

7.4 Avslutande reflektioner

Våra tidigare kunskaper om fenomenet varumärkesutvidgning var relativt begränsade då vi påbörjade denna uppsats och det stod inte riktigt klart vilken riktning vi skulle ta oss an. Allteftersom vi läste in oss på området såg vi en intressant koppling mellan teorier kring varumärket och teorier kring begreppet Corporate Identity. Eftersom vi tidigare arbetat med detta begrepp var vi väl insatta i denna del och kunde på så vis göra intressanta kopplingar mellan de olika teorierna. Det gällde dock att sortera ut de viktigaste delarna av dessa skilda teorier. Syftet formulerade vi allteftersom med allt större precision och likaså har vi, som tidigare nämnts, därmed begränsat antalet teorier. Dessa förändringar skedde i takt med att vi insåg komplexiteten med vårt undersökningsfenomen.

Vi kan så här i efterhand konstatera att en smalare avgränsning säker skulle ha skapat en mer koncis uppsats, men att den arbetsprocess vi har gått igenom trots detta har varit väldigt givande, främst på grund av vår ansats. Vår ambition har varit att få till stånd en lättläst och lättförståelig uppsats, men som samtidigt ska ge upphov till nytt lärande och nya reflektioner rörande undersökningsfenomenet.

Det finns en del tidigare forskning kring vårt ämnesområde och då främst inom området varumärket och dess definitioner, men ingen som uttryckligen beskriver och använder sig av sambandet mellan Corporate Identity, varumärkesteori samt varumärkesutvidgning, vilket har gjort vårt arbete mycket givande och stöder såväl undersökningens relevans som dess vetenskapliga bidrag.

8 Källförteckning

8.1.1 Publicerade källor:

- Aaker (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- Aaker (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Ahrnell & Nicou (1989), *Kunskapsföretagets marknadsföring*, Liber, Malmö.
- Andersen (1994), *Vetenskapsteori och metodlära*, Studentlitteratur, Lund.
- Arbnor & Bjerke (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.
- Blackston (1992), Building Brand Equity by managing the Brand's relationships, *Journal of Advertising Research*, May-June.
- Bernstein David (1985), *Image & Verklighet - Om företagskommunikation*, Svenska Dagbladets förlag, Stockholm.
- Farquhar (1990), Managing Brand Equity, *Journal of Advertising Research*, August.
- Fill (1999), *Marketing Communications*, Prentice Hall, London.
- Gray & Smeltzer (1987), "Planning a Face-Lift: Implementing a Corporate Image Program" *The Journal of Business Strategy*, Summer.
- Grönroos (1992), *Service Management: ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL, Göteborg.
- Hart & Murphy (1998), *Brands – the new wealth creators*, University Press, New York.
- Hill & O'Sullivan, *Marketing*, Addison Wesley Longman, New York.
- Hinn & Rossling (1994), *Företagsidentitet från Corporate Identity till praktisk företagsprofilering*, Liber-Hermod, Malmö.
- Holmgren, Olsson & Ulfsdotter (2002), *Konsumentverksamhet i industriella organisationer - 2B or not 2B part of the Corporate identity*.
- Håkansson & Wahlund (1996), *Från teori till praktik*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.
- Höglund (2000), *Sveriges rikes lag*, Nordstedt juridik, Stockholm.
- Kapferer (1992), *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Lagergren (1998), *Varumärkets inre värden*, ICT Education, Göteborg.

- Lane & Jacobson (1995), Stock market reactions to brand extension announcements: The effects of brand attitude and familiarity, *Journal of Marketing*, January-March.
- Lundahl & Skärvad (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Malmström & Agell (1999), *Civilrätt*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Melin (1999), *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber, Malmö.
- Melin (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att bygga upp starka varumärken*, akademisk avhandling, Lund University Press, Lund.
- Melin & Urde (1991), *Varumärket - en hotad tillgång*, Liber, Malmö.
- Olins (1989), *Identity, Making business strategy visible through design Corporate*, Thames and Hudson, London.
- Petromilli, Morrison, Million (2002), Brand architecture: building brand portfolio value, *Strategy and Leadership*, Volume 30.
- Poiesz (1989), "The Image Concept: It's Place in Consumer Psychology", *Journal of Economics Psychology*, Vol. 10.
- Randall (1997), *Branding*, Kogan Page, London.
- Söderberg (2002), Erkänner asfaltkartell, *Vår bostad*, December.
- Uggla (2002), *Affärsutveckling genom varumärket: Brand Extension*, Liber, Malmö.
- Uggla (2001), *Organisation av varumärke - för kapitalisering och affärsutveckling*, Liber, Malmö.
- Uggla (2001), *Varumärkesarkitektur - strategi, teori och kritik*, Liber, Malmö.
- Wood (2000), *Brands and Brand equity: definition and management*, University Press, Sheffield.
- Tuff utmaning för Skanskas Sverige-chef, *Dagens Nyheter*, 18 november 2002

8.1.2 Företagsinterna källor:

Augur Marknadsanalys AB:s namnundersökning.

Conradi Hvid (2002), Internt material.

Lilienberg & Gräns (2000), *Resultat av imagemätning 2000 Skanska Sverige AB*

Lindh (2001), *Resumé 1999-2000 Nya möjligheter.*

Mannheimer Swartling (2002), Utredning med anledning av kartellmisstankar mot Skanska AB och Skanska Sverige AB - Konkurrensverkets ärende dnr 800/2001.

Skanska Sveriges företagspresentation.

Skanska Nya Hem företagspresentation.

Skanskas årsredovisning 2001.

Styrning av grafisk identitet.

8.1.3 Muntliga källor:

Anders Göransson, VD, Myresjöhus.

Jerrie Kristiansson, marknads- och försäljningschef, Skanska Nya Hem.

Anders Larsson, produktchef, BoKlok.

Madeleine Laurin, marknadsassistent och projektledare, Skanska Nya Hem.

Lisa Lindh, tidigare informationschef, Skanska Sverige.

Thomas Olsson, Marcom House.

Tomas Ringdahl, bostadschef, Skanska Sverige.

Anders Truedsson, VD, Blanking.

8.1.4 Elektroniska källor:

Corporate Identity – The Image of a Company (2002),

www.businessgates.com/image.htm

Patent- och registreringsverket(2002), www.prv.se

Skanskas hemsida (2002), www.skanska.se

Vad är ett varumärke (brand)? (2002),

www.etlsemko.com/Semko/semkoupdates/swedish/sumSwevad.htm

Bilaga 1

Intervjumall

Vad tror du att konsumenter har för uppfattning om Skanska?

Vad förmedlar varumärket Skanska?

Vad kan man göra inom Skanska för att få konsumenter att förstå att man jobbar såväl på industriella marknader som konsumentmarknader?

Är det en styrka för olika enheter inom Skanska att ha varumärket bakom ryggen?

Eventuella nackdelar?

Har varumärket Skanska erhållit en negativare innebörd efter massmedias senaste påverkningar?

Om ja, vad kan man göra åt detta?

Övriga kommentarer

Bilaga 2

Enkätundersökning om Skanska

	Inte alls			Mycket väl	
Hur väl känner Du till Skanska?	1	2	3	4	5
Hur väl känner Du till Skanskas logotyp?	1	2	3	4	5

Har Du på något sätt varit i kontakt med Skanska? Ja Nej
Om Ja, på vilket sätt?

Hur ser Dina upplevelser med företaget ut?

Upplever Du Skanska som ett pålitligt företag? Ja Nej
Upplever Du Skanska som ett engagerat företag? Ja Nej
Upplever Du Skanska som ett kompetent företag? Ja Nej
Har Du hört talas om Skanska Nya Hem? Ja Nej
Skulle du kunna tänka dig att köpa ett hus av Skanska? Ja Nej
Om Nej, varför inte?

Kan Du nämna ett projekt som Skanska arbetar/arbetat med? Ja Nej

Om Ja, vilket eller vilka?

Nämna tre associationer Du gör med namnet Skanska:

Ytterligare kommentarer eller synpunkter?

Ålder.....år

Kön.....man/kvinna

Tack för Din medverkan!

Bilaga 3

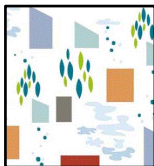
Vårt sätt att vara med mönster



Vi är öppna,
ärliga och lyhörda



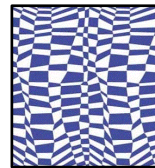
Vi hjälper
varandra



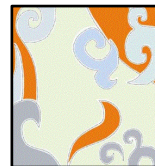
Vi tar
ansvar



Vi utvecklas
ständigt



Vi är
lönsamma



Vi är
engagerade

Bilaga 4

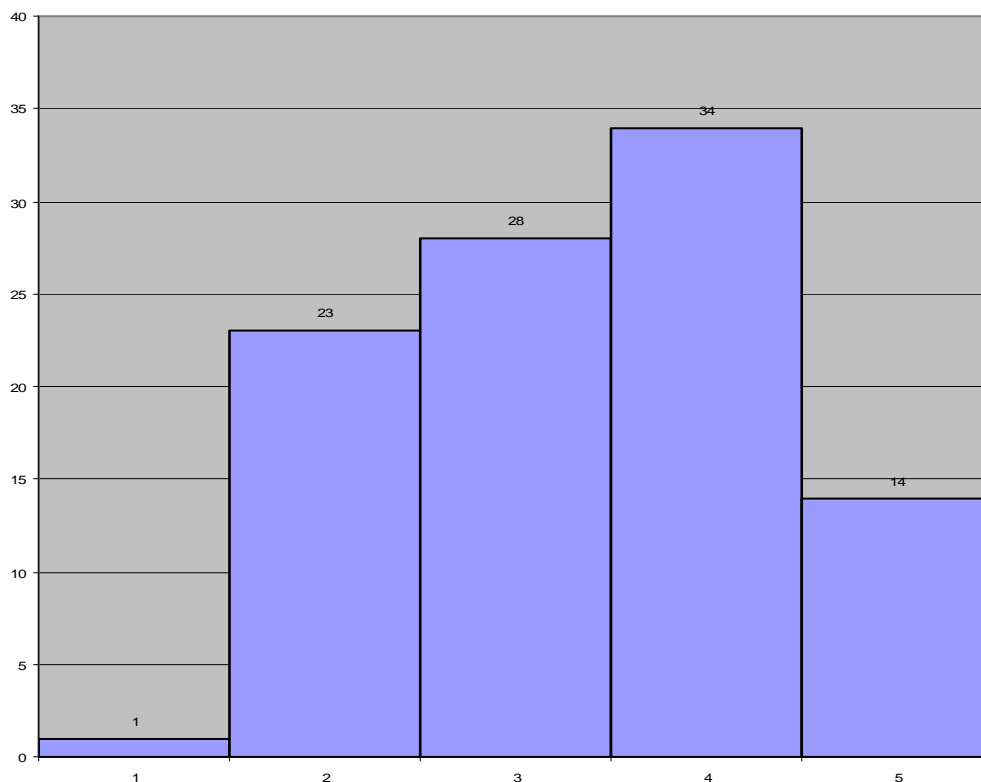
Sammanställning av enkätsvaren

Demografiska variabler

Medelåldern på personerna som medverkat i vår undersökning var 37,5 år. Vi har strävat efter att få en någorlunda jämn könsfördelning, för att se om det är någon skillnad i uppfattning mellan könen. Slutligen så blev det en liten övervikt på män, 53 mot 47 kvinnor.

Kännedom om Skanska och dess logotyp

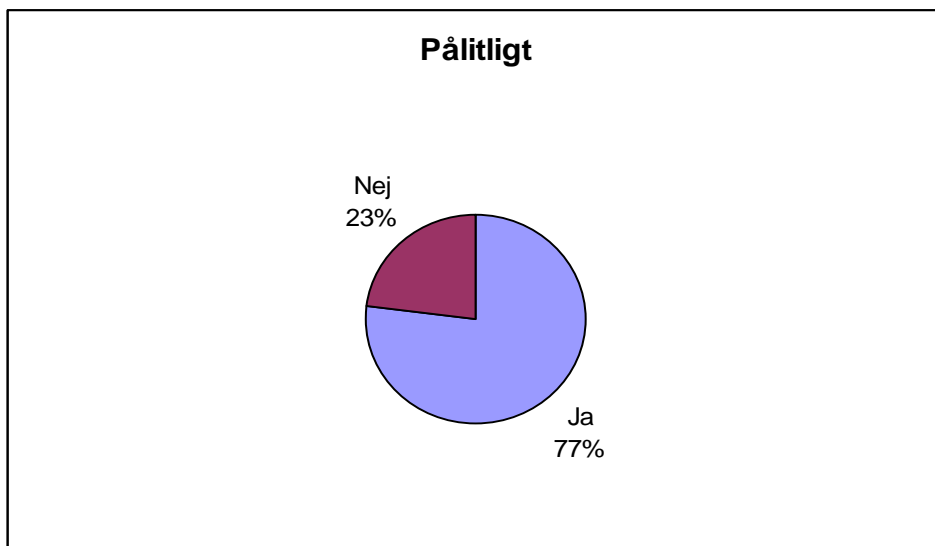
På frågorna hur väl känner du till Skanska respektive Skanskas logotyp har vi fått ett medelvärde på 3,37 respektive 3,2 det vill säga att Skanska är ett relativt välkänt företag och så även deras logotyp. En svarande säger sig ha relativt god kännedom om logotypen men säger sedan på frågan om tre associationer som han gör med Skanska att deras logotyp är gulsvart.



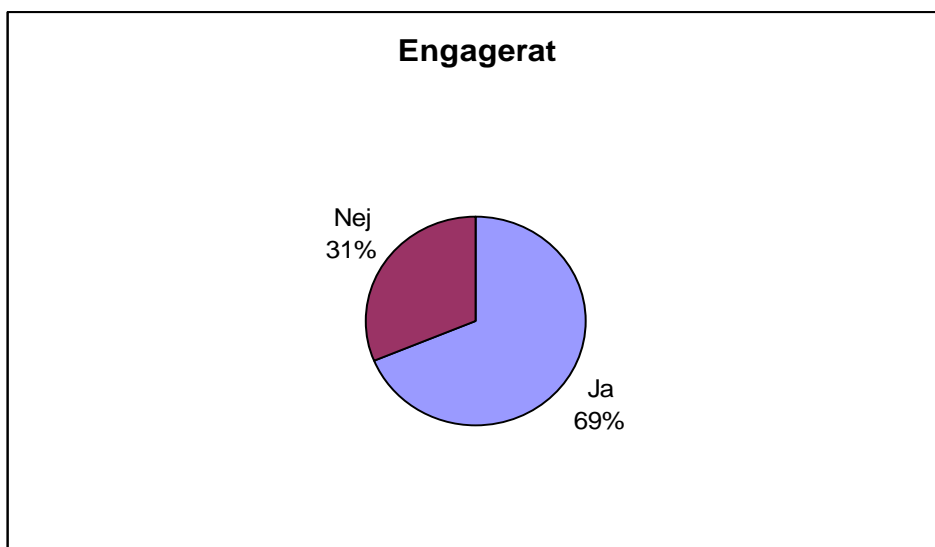
33 procent av de tillfrågade har på något sätt varit i kontakt med Skanska på ett eller annat sätt. Bland relationerna återfinns tidigare anställda, de som har kontakt med Skanska genom sitt jobb, genom utbildning, släktingar som har arbetat där samt rättsliga kontakter. Av dem som har kontakt med dem genom sitt jobb så är merparten positiva till Skanska i det stora hela.

Grundvärderingarna/Upplevelser

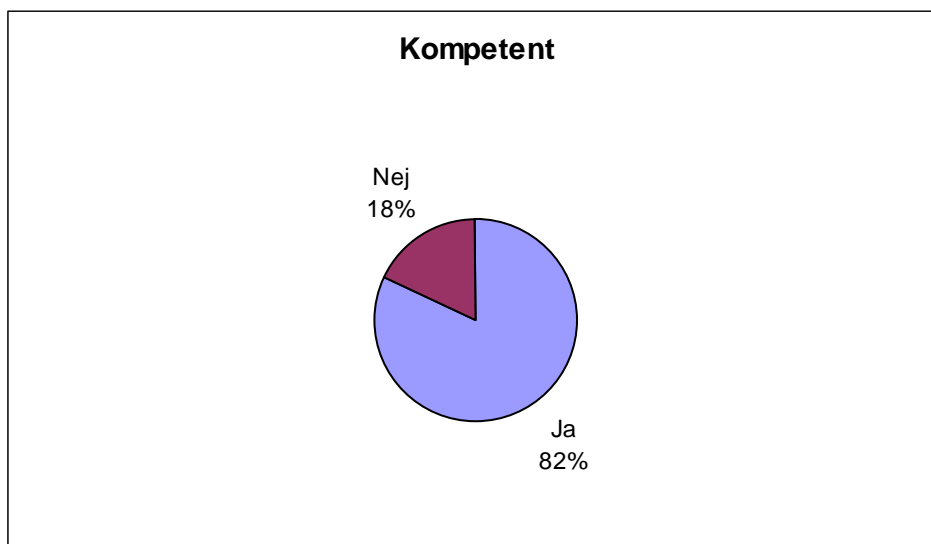
Majoriteten av respondenterna till vår individuella imageundersökning, som har utförts under december 2002 och januari 2003, upplever Skanska som ett pålitligt, engagerat och kompetent företag. Skanska grundvärderingar testades och på frågan om Skanska upplevdes som ett pålitligt företag, svarade 77 % att de instämmer. En av de svarande säger följande att Skanska är pålitligt, men dock inte gällande husbyggnation.



När det gäller att vara engagerad så anser de tillfrågade att Skanska är något sämre, endast 69 % anser att företaget stämmer in på detta. Värt att notera är dock att siffran trots detta är relativt hög.



Den värdering som fick högst tilltro var kompetensen. Hela 82 % av de tillfrågade ansåg att Skanska var kompetenta. Därmed kan företagets grundvärderingar sägas vara relativt väl genomtyrda hos individer såväl internt som externt.



Den mest positiva attityden gentemot Skanska innehas av de respondenter som genom direkt eller indirekt arbete har varit i kontakt med företaget.

De mest negativa är å andra sidan de som inte själva har varit i kontakt med Skanska, men som genom negativt word-of-mouth tenderar att ha en sämre syn. Ett exempel på detta är följande person som inte kan tänka sig att köpa ett hus av Skanska:

”Min syster köpte hus som Skanska byggde på 70-talet. Det var ej att rekommendera.”¹⁷³

Kännedom om Skanska Nya Hem

Kännedomen om Skanska Nya Hem är väldigt låg hos respondenterna, endast en fjärdedel av dessa har hört talas om Skanska Nya Hem. Självklart är detta negativt för den nämnda delen då majoriteten inte ens känner till deras existens. Värt att påpeka här är dock att 79 % av dem som har svarat skulle kunna tänka sig att köpa ett hus av Skanska.

¹⁷³ Holmgren & Ulfsdotter Imageundersökning 2002, kvinna 51 år

Projekt och associationer

Av projekten som nämns är Hallandsåsen det som flest svarande nämner. Även när de svarande skulle nämna tre saker som de hänför till Skanska så var Hallandsåsen ett av de mest frekventa svaren. Bygge och byggare kom även det högt på listan, värt att påpeka är att detta inte är ett laddat uttryck som till exempel ovannämnda Hallandsåsen är.

Hallandsåsen är ett utmärkt exempel på hur svårt det är att tvätta bort en viss stämpel som erhållits. Tyvärr är det allmänt känt att negativa erfarenheter tenderar att sprida och rota sig i en långt större utsträckning än de positiva.

En annan intressant observation är att de svarandes geografiska hemvist speglas i undersökningen. De som är från Skåne nämner oftast Öresundsbron, medan de hemmahörande i Kalmar med omnejd nämner Ölandsbron som exempel. Många associerar dessutom Skanska med Skåne, oavsett hemvist.

Många av respondenterna säger även ”*Stort företag*” och hänvisar till deras bredd och internationella verksamhet.

Ytterligare kommentarer

Under denna rubrik fick de svarande lämna sina egna tankar och synpunkter som de ansåg att vi hade glömt. Det var inte så många som tog tillfället i akt och skrev något här, men av dem som gjorde det så fick vi några intressanta kommentarer. En person ansåg att det var viktigt att de stannar kvar i Sverige och inte lägger sitt säte utomlands, ett fenomen som har skett i många svenska företag.

En annan kommentar var att:

”Det mygel och skumraskaffärer som drabbat byggbranschen har dragit ner alla byggföretags rykte. De har kanske tagit tag i problemen internt, men inte gått ut med information till allmänheten.”

Värt att notera är att denna kommentar inte enbart gäller Skanska utan byggbranschen som helhet. Ett antal liknande påståenden har vi fått under arbetet med enkäten.