

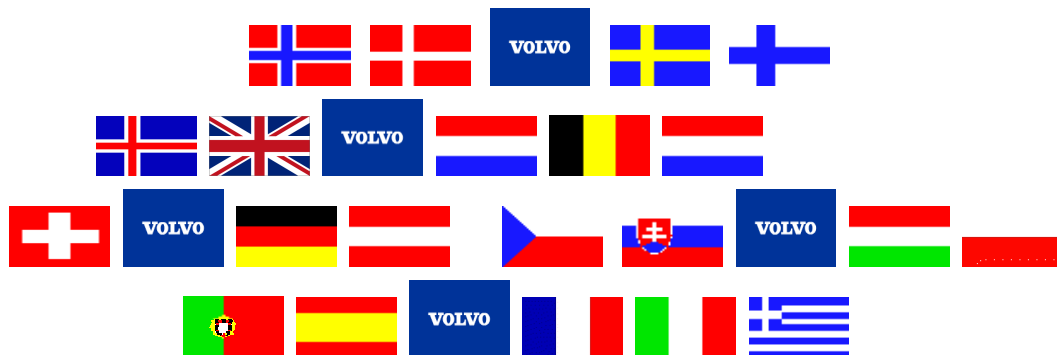


EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Ht - 2001

Standardisering och anpassning

En studie av Volvos marknadsföring i Europa



Handledare:
Peter Svensson

Författare:
Ola Mårtensson
Malin Olsson
Victoria Sandberg
Anna Sjödin

Sammanfattning

- Titel:** Standardisering och anpassning – En studie av Volvos marknadsföring i Europa.
- Författare:** Ola Mårtensson
Malin Olsson
Victoria Sandberg
Anna Sjödin
- Handledare:** Peter Svensson
- Syfte:** Huvudsyftet med uppsatsen är att redogöra för ett internationellt företags marknadsföringsstrategi på den europeiska marknaden, i det här fallet Volvos, sett ur ett standardiserings- och anpassningsperspektiv.
- Metod:** Vi har genomfört en litteraturstudie för att få en teoretisk grund för arbetet. Därefter utfördes en empirisk studie av Volvo med hjälp av intervjuer med anställda på företaget samt med nyckelpersoner på reklam- och mediabyråer. Vid analysen av Volvos marknadsföring har vi även använt oss av reklamfilmer och annat material från företaget. Resultatet från den empiriska studien sattes i relation till de aktuella teorierna. Denna analys av empiri och teori låg sedan till grund för våra slutsatser.
- Resultat:** Vår utgångspunkt efter att ha genomfört litteraturstudien var att en kombination av anpassning och standardisering var nödvändig och att företag bör sträva efter att hitta en balans mellan de båda strategierna. De slutsatser vi kunnat dra av företagsstudien är att Volvos målgrupp i Europa är ett segment som motsvarar profilen av en euro-consumer vilket medför att företaget framgångsrikt kunnat standardisera en stor del av sin marknadsföring. Företaget har dock valt att anpassa vissa delar av marknadsföringen, till exempel språkmässigt samt till viss del vid val av media.
- Sökord:** Standardisering, anpassning, euro-consumer, pan-europeisk marknadsföring, Volvo

1. INLEDNING.....	5
1.1 PROBLEMFÖRMULERING OCH BAKGRUND	5
1.2 SYFTE.....	6
1.3 AVGRÄNSNINGAR	6
1.4 MÅLGRUPP.....	6
1.5 UPPSATSENS BIDRAG.....	7
1.6 DISPOSITION.....	7
2. METOD.....	8
2.1 BAKGRUND TILL ÄMNESVAL	8
2.2 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	8
2.2.1 Perspektiv och referensram.....	8
2.2.2 Informationsbehov.....	9
2.2.3 Teori och empiri	9
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	10
2.3.1 Deduktion eller induktion	10
2.4 HANDGRIPLIGT ANGREPPSSÄTT.....	10
2.4.1 Insamling av sekundärdata.....	10
2.4.2 Insamling av primärdata	11
2.4.3 Generalisering.....	11
2.4.4 Källkritik.....	11
2.4.4.1 Kritik av skriftliga källor	12
2.4.4.2 Kritik av muntliga källor	13
3. TEORI.....	14
3.1 INTERNATIONELL MARKNADSFÖRINGSTEORI	14
3.1.1 Anpassning	15
3.1.2 Standardisering	16
3.2 TIDIGARE DISKUSSION KRING STANDARDISERING OCH ANPASSNING.....	17
3.3 DISKUSSION KRING STANDARDISERING OCH ANPASSNING	19
3.4 PAN-EUROPEISK MARKNADSFÖRING	20
3.5 EURO-CONSUMER.....	21
3.6 PROMOTION	24
3.6.1 Reklam.....	25
3.6.2 PR.....	26
3.6.3 Sales promotion.....	26
3.6.4 Personlig försäljning.....	27
3.7 KULTURENS BETYDELSE	27
3.7.1 Kulturdimensioner.....	27
3.7.2 Kulturens beståndsdelar.....	28
3.7.3 Språkets roll vid kommunikationen	29
3.7.4 Kulturens inverkan på konsumtionen	30
3.7.5 Sammanfattning av kulturens betydelse	32
4. FÖRETAGSSTUDIE	33
4.1 PRESENTATION AV FÖRETAGET	33
4.1.1 Historik.....	33
4.1.2 Organisation.....	34
4.1.3 Produkterna.....	34
4.1.4 Marknaden	34
4.1.5 Kundrelationer	34
4.1.6 Kärnvärden.....	35
4.2 VOLVOS MARKNADSFÖRING I EUROPA.....	35
4.2.1 Studieobjekt	36
4.2.2 Angreppssätt.....	36
4.2.3 Bakgrundsfakta.....	36
4.2.4 Nuvarande situation	37
4.3 MARKNADSFÖRINGSANALYS	37

4.4	REKLAMANALYS	40
4.4.1	<i>Mediakanaler</i>	41
4.4.2	<i>Reklamfilmer</i>	42
5.	SLUTDISKUSSION	46
5.1	DISKUSSION AV RESULTAT	46
5.2	SLUTSATSER.....	47
5.3	FORTSATT FORSKNING	47
	KÄLLFÖRTECKNING	48
	LITTERATUR.....	48
	<i>Böcker o d</i>	48
	<i>Artiklar ur tidskrifter och rapporter</i>	49
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	50
	ÖVRIGA KÄLLOR	50

1. Inledning

Globaliseringen har ökat stadigt under de senaste åren. Resandet har ökat och genom TV och tidningar utsätts människor dagligen för intryck från andra länder. Musik och mode är bara ett par exempel på alla de faktorer som hjälper till att skapa globala preferenser. Inom EU har handelshinder tagits bort och det har även blivit lättare för människor att arbeta och studera i andra länder inom unionen. Den ökade rörligheten har lett till att homogeniteten på den europeiska marknaden har ökat. Från och med 1 januari 2002 har tolv av EU:s medlemsstater till och med en gemensam valuta.

I takt med att EU har utvecklats har antalet internationella företag som är verksamma i regionen blivit allt fler. Genom sammanslagningar och uppköp har många av dessa företag dessutom blivit större. Samtidigt som marknaden har expanderat har även den internationella konkurrensen ökat. Den ökade konkurrensen ställer höga krav på företag att vara effektiva och slagkraftiga för att de ska kunna hålla sig kvar på marknaden.

1.1 Problemformulering och bakgrund

EU har skapat en stor marknad för företag i Europa. Det finns stora potentialer för företag att bli framgångsrika men det finns även stora svårigheter. För att överleva på marknaden måste företag rationalisera sin verksamhet och utveckla en effektiv marknadsföringsstrategi. Genom att standardisera marknadsföringen kan företaget skapa ett starkt varumärke vars identitet uppfattas på samma sätt av konsumenter på samtliga delmarknader. En annan fördel med standardisering är att det medför skalfördelar och minskade kampanjkostnader. Tyvärr är inte standardisering någon mirakellösning. Det finns barriärer som kan förhindra en framgångsrik standardisering. Ett lands kultur, språk, lagar och sedvänjor kan skilja sig så mycket från andra länder att en standardisering inte kan genomföras utan att företaget förlorar marknadsandelar.

Hur ska ett företag kunna balansera mellan å ena sidan en konkurrens som kräver rationella lösningar med ekonomisk och samtidigt slagkraftig marknadsföring och å andra sidan konsumenter som förväntar sig att företaget anpassar kommunikationen till deras språk, kultur och vanor? Lösningen tycks vara att finna en balans mellan standardisering och anpassning, men finns det något sätt att bestämma i vilken grad man skall standardisera och när man i stället skall välja att anpassa sin marknadsföring?

De frågeställningar som vi vill undersöka under arbetet med uppsatsen är:

- Hur och i vilken omfattning standardiserar Volvo sin marknadsföring i Europa?
- Vilka faktorer tar företaget hänsyn till vid anpassning på de olika marknaderna?
- Finns det skillnader mellan företagets uttalade marknadsföringsstrategi och den marknadsföring som görs på den europeiska marknaden, det vill säga skiljer sig företagets retorik från dess praktik?

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att redogöra för de faktorer som påverkar ett företags marknadsföringsstrategi på den europeiska marknaden sett ur ett standardiserings- respektive anpassningsperspektiv. Vi kommer att beskriva hur Volvos europeiska marknadsföringsstrategi ser ut, samt hur företaget förhåller sig till den europeiska marknaden, i teori och praktik.

1.3 Avgränsningar

En möjlig ansats hade kunnat vara att beskriva ett företags marknadsföringsstrategi utifrån marknadsmixen, det vill säga produkt, pris, plats och promotion. Vi anser dock att tiden och utrymmet är för kort för att vi ska kunna genomföra en grundlig analys av företaget utifrån dessa fyra aspekter. Vi har därför valt att begränsa analysen till företagets promotion.

Volvo är ett internationellt företag som är verksamt i stora delar av världen. I uppsatsen kommer vi dock endast att behandla den europeiska marknaden med fokus på EU:s medlemsstater. Detta eftersom vi är intresserade av att undersöka huruvida det är möjligt att ha en standardiserad marknadsstrategi i Europa eller om de kulturella skillnaderna är för stora.

1.4 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig i första hand till två olika målgrupper. Ekonomistudenter som är intresserade av Internationell marknadsföring är en av dessa målgrupper. Den andra är praktiker som i sitt arbete möter global konkurrens och därmed problematiken med

standardisering och anpassning. I uppsatsen används en del företagsekonomiska termer och vi förutsätter att målgruppen är bekant med dessa.

1.5 Uppsatsens bidrag

Vi gör inte anspråk på att komma med en allmängiltig lösning på problemet med standardisering och anpassning, däremot hoppas vi kunna bidra till en ökad förståelse för de faktorer som påverkar ett företags marknadsföringsstrategi vid marknadsföring i Europa.

1.6 Disposition

I kapitel två beskrivs de metoder som använts vid arbetet med informationsinsamling, bearbetning och analys. I kapitlet ges även en kortfattad bakgrund till valet av ämne samt fallföretag. Efter metodavsnittet följer ett kapitel där de teorier som är relevanta för analysen beskrivs och diskuteras. Här finns även definitioner av vissa relevanta begrepp samt en genomgång av tidigare forskning i ämnet. I kapitel fyra följer sedan den empiriska delen av uppsatsen. Kapitlet inleds med en företagsbeskrivning som följs av en redovisning av den kvalitativa studie som genomförts av Volvos marknadsföring. Därefter följer en analys och diskussion. Uppsatsen avslutas med en sammanfattning av de slutsatser vi dragit av arbetet med uppsatsen samt förslag på områden där fortsatt forskning skulle vara av intresse.

2. Metod

2.1 Bakgrund till ämnesval

Vi har valt att skriva uppsats inom temat internationell marknadsföring. För att få inspiration och idéer inför ämnesvalet läste vi ett antal uppsatser i företagsekonomi på kandidat- och magisternivå. Internationell marknadsföring är ett brett område och efter att ha läst teori på området valde vi att rikta in oss på standardisering och anpassning. Detta är ett område som gränsar till begreppet euro-consumer och dess implikationer, ett fenomen som vi är intresserade av. Då ett flertal författare nämner bilbranschen som ett exempel vid standardisering valde vi att studera ett bilföretag. Vid valet av företag var tillgängligheten en viktig faktor och vi valde Volvo eftersom det fanns goda förutsättningar att få tillgång till information då huvudkontoret ligger i Sverige och den som är ansvarig för marknadsföringen i Europa sitter i Göteborg. Dessutom är Volvo ett välkänt företag med försäljning i hela Europa, något som var en förutsättning för att företaget skulle komma i fråga.

2.2 Övergripande angreppssätt

Uppsatsen består av ett teoriavsnitt och en företagsstudie. Nedan följer en beskrivning av det övergripande angreppssättet och de metodval vi gjort.

2.2.1 Perspektiv och referensram

Perspektiv kan sägas vara ett uttryck för forskarens utgångspunkt eller synvinkel.¹ Vi har valt att angripa problemet ur ett företagsperspektiv. Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka företagets marknadsföring och då det är en uppsats inom området internationell marknadsföring har vi valt att se företagets strategi ur ett marknadsföringsperspektiv, vi har medvetet undvikit att ta ett produktionsperspektiv. En följd av detta val är att vi koncentrerat vår kontakt med företaget till personal på marknadsavdelningen. Ett annat tänkbart angreppssätt hade varit att se Volvos marknadsföring ur ett konsumentperspektiv. Vi anser dock att företagsperspektivet är lämpligare med utgångspunkt från de teorier vi vill undersöka. Dessutom skulle ett konsumentperspektiv kräva mer tid och resurser än vad vi har till förfogande.

Vi har olika referensramar, det vill säga kunskaper, normer och värderingar,² och dessa påverkar naturligtvis uppsatsens innehåll. Eftersom vi alla fyra är studenter i företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet anser vi dock att vi till stor del har en gemensam referensram. Då vi i första hand vänder oss till ekonomer och ekonomistudenter tror vi inte att vår referensram kommer att skapa några svårigheter för läsarna vid tillgodogörandet av innehållet i uppsatsen. Detta eftersom vi tror att målgruppens referensram åtminstone till viss del sammanfaller med vår egen.

2.2.2 Informationsbehov

Vi behövde sätta oss in i de aktuella teorierna inom området standardisering och anpassning samt övrig litteratur inom området internationell marknadsföring. Detta informationsbehov möttes av den informationssökning vi utförde med bland annat hjälp av databaser och universitetsbibliotek. Vid studien av Volvo fanns ett behov av information om företaget som helhet och om företagets övergripande marknadsföringsstrategier i Europa samt ingående information om standardiserings- och anpassningsåtgärder på den aktuella marknaden.

2.2.3 Teori och empiri

Efter att ha läst stora mängder litteratur på området kunde vi med hjälp av vår problemformulering sälla bort irrelevant teori och koncentrera oss på den teori som tillför uppsatsen något av värde och som behövs för att stödja vår analys. Vad gäller empiri har vi valt att undersöka ett företags marknadsföring lite djupare i stället för att göra en ytligare jämförelse mellan flera företag. Vi genomför företagsstudien för att få större förståelse för problematiken kring anpassning och standardisering och för att exemplifiera viktiga faktorer vid marknadsföring i Europa. Den metod vi valt för undersökningen är en kvalitativ metod. Vi genomför undersökningen med hjälp av intervjuer, både besöksintervjuer och intervjuer per telefon och e-mail.

¹ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, s. 16.

² Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 16.

2.3 Undersökningsmetod

2.3.1 Deduktion eller induktion

Forskare kan använda olika angreppssätt för att dra slutsatser. Ett induktivt angreppssätt innebär att fenomen i verkligheten ligger till grund för teoribildningen, det vill säga att forskaren drar generella slutsatser utifrån empiriska fakta. Deduktion innebär att forskaren istället utgår ifrån en teori och formar hypoteser som sedan testas med hjälp av empiriska studier.³

Vi har i uppsatsen arbetat efter en deduktiv ansats. Vi utgick från ett antal teorier som vi ansåg vara relevanta för vårt arbete, varefter vi formade ett antal hypoteser utifrån dessa teorier. I samband med de empiriska undersökningarna gick vi sedan tillbaka till teoriavsnittet för att undersöka om det material vi påträffat stödjer teorin.

2.4 Handgripligt angreppssätt

Vårt handgripliga angreppssätt beskrivs nedan. Vi har valt att lägga stor vikt vid olika teorier inom ämnet. En litteraturstudie genomförs och därefter följer en företagsstudie där vi undersöker och beskriver Volvos marknadsföringsstrategier. Vi har valt att genomföra en företagsstudie för att få en djupare förståelse för hur detta företag har valt att standardisera eller anpassa sin marknadsföring.

2.4.1 Insamling av sekundärdata

Den information som ligger till grund för uppsatsen har vi hittat genom att söka i databaser på ekonomiska biblioteket vid Ekonomihögskolan i Lund. Vi har därefter utnyttjat olika bibliotek, främst de olika universitetsbiblioteken men även stadsbiblioteken i Lund och Malmö, för att samla information. Alltifrån kursböcker till annan marknadsföringslitteratur har försett oss med teorier inom området internationell marknadsföring. Information om bilbranschen och det aktuella företaget har vi hittat på Internet, i böcker, tidningar, fackpress och reklamkampanjer. Vi har även tagit del av C- och D-uppsatser från Ekonomihögskolan i Lund och via Jan Bjerseth på marknadsundersökningsföretaget Gfk har vi kunnat ta del av material om bilbranschen.

³ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 229.

2.4.2 Insamling av primärdata

Vi har varit i Torslanda, Göteborg, och intervjuat Sven-Åke Ståhl, Volvos 'European Communication Director'. I den kvalitativa intervjun används inte standardiserade frågeformulär då det normalt inte ska finnas alltför stor styrning från forskaren utan det är respondentens egna uppfattningar som ska komma fram. Därför bör respondenten i så stor utsträckning som möjligt kunna styra utvecklingen av intervjun.⁴ Inför intervjun sammanställdes en lista med frågor som användes som stöd. Intervjun utfördes i samtalsform, en så kallad ostrukturerad intervju,⁵ där respondenten i stor utsträckning fick tala fritt om sitt arbete och om Volvos marknadsföring i Europa. I slutet av intervjun kompletterade vi med att ställa mer specifika frågor inom de områden vi kände att detta behövdes. Intervjun bandades av två skäl, dels för att vi skulle kunna koncentrera oss på vad som sades utan att behöva anteckna vartenda ord och dels för att kunna lyssna på intervjun flera gånger under arbetet med analysen. Förutom Sven-Åke Ståhl har vi även intervjuat Anders Bothén och Björn Jutendahl på Volvos marknadsavdelning. Dessa intervjuer genomfördes per telefon och via e-mail eftersom respondenterna inte hade tid att träffa oss.

Vi har även varit i kontakt med de två reklambyråer som producerar Volvos reklammaterial, Forsman & Bodenfors och MVBMS Fuel Europe, samt med mediabyrån Mindshare. Dessa kontakter har skett via telefon och e-mail. Nämnda företag har försett oss med kompletterande information samt en del av det material som ligger till grund för analysen av reklamen.

2.4.3 Generalisering

Vi gör inte någon statistisk undersökning och vi försöker inte dra slutsatser om en standardiseringsstrategi som är rätt för alla företag. I stället hoppas vi med denna uppsats kunna bidra till en ökad förståelse för de faktorer som ligger till grund för ett företags standardiseringsarbete. Eftersom det är en kvalitativ undersökning kan vi inte dra generella slutsatser utan bara beskriva det undersökta fallet och i bästa fall försöka urskilja tendenser som eventuellt kan appliceras på andra situationer.

2.4.4 Källkritik

Källkritik behövs för att försöka bestämma huruvida källan verkligen mäter det som den utger sig för att mäta, med andra ord om den är *valid*. Dessutom måste man granska om källan har

⁴ Holme, I. M. & Solvang, B. K., (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, s. 100-101.

⁵ Svenning, C., (1999), *Metodboken*, Lorentz förlag, s. 107.

relevans för frågeställningen och om informationen är fri från systematiska fel, det vill säga är *reliabel*.⁶

2.4.4.1 Kritik av skriftliga källor

De tre viktigaste kriterierna vid kritisk bedömning av källor är:⁷

- Samtidskrav
- Tendenskritik
- Beroendekritik

För att uppfylla samtidskravet har vi i så stor utsträckning som möjligt använt oss av aktuell litteratur. Vissa teorier är dock bäst beskrivna i lite äldre litteratur och då har vi valt att använda oss av äldre böcker. Detta gäller främst så kallade klassiker inom området internationell marknadsföring.

Tendenskritik innebär att man är uppmärksam på huruvida uttryck i valet av ord eller i urvalet av fakta tyder på att författaren har egna intressen i frågan.⁸ Vi har försökt minimera risken för detta genom att förhålla oss kritiskt till litteraturen och när det varit möjligt läst olika författares bidrag till ämnet.

När det gäller beroendekritik, det vill säga att kontrollera om källorna är beroende av varandra, finns det flera aspekter att tänka på. Ibland refererar ett flertal författare till samma forskare eller teori. Då det varit möjligt har vi kontrollerat innehållet med den ursprungliga källan. I vissa fall har vi inte kunnat få tag på ursprungskällan och då har vi fått jämföra sekundärmaterialet för att försöka utröna huruvida ett beroendesamband föreligger.

En annan aspekt som vi har varit uppmärksamma på vid litteraturstudien är källornas konsistens, det vill säga vi har försökt bedöma huruvida utsagor och argument är internt konsistenta eller om de motsäger varandra.⁹

⁶ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 153.

⁷ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 153-154.

⁸ Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, s. 154.

⁹ Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, s. 71.

2.4.4.2 Kritik av muntliga källor

Eftersom Sven-Åke Ståhl är anställd på Volvo och ansvarig för en stor del av företagets marknadsföringsstrategier är han inte opartisk. Genom att granska Volvos promotion, främst reklamfilmer, för att se om det finns skillnader mellan det han uppgav i intervjun och den marknadsföring som faktiskt genomförs räknar vi med att minimera risken med att ha en partisk källa. Vi har som tidigare nämnts även talat med andra anställda på Volvo och därigenom kan vi undersöka om det som sägs vid en intervju överensstämmer med vad andra personer uppger. Detta i kombination med våra kontakter med reklam- och mediabyråer gör att vi minimerar risken för information som inte är giltig.

3. Teori

I detta kapitel ger vi en teoretisk bas som grundar sig på de faktorer som berör standardiserings- och anpassningsstrategier. Kapitlet inleds med internationell marknadsföringsteori som leder till problematiken med standardisering och anpassning. Vi lyfter fram fördelar och nackdelar med standardisering respektive anpassning och för därefter en diskussion om standardisering.

Pan-europeisk marknadsföring och euro-consumer är två begrepp som förs fram i samband med diskussionen om standardisering. Vi anser därför att det är av vikt att redogöra närmare för dessa begrepp. Därefter presenterar vi det fjärde elementet i marknadsföringsmixen, promotion, och diskuterar vilka faktorer som påverkar detta element. I slutet av kapitlet har vi valt att se närmare på kulturella faktorer då dessa kan utgöra stora hinder vid genomförandet av standardiserade strategier.

3.1 Internationell marknadsföringsteori

Enligt Porter har forskning inom internationell marknadsföring resulterat i två åsiktsgrupperingar. Den ena lyfter fram marknadsföring som ett lokalt problem. Anhängarna till denna teori betonar skillnader mellan länder beträffande kunder och marknadsföringssystem. Dessa skillnader medför att det är nödvändigt att anpassa marknadsföringen till respektive land. Majoriteten av akademiker och praktiker ansluter sig till denna falang. Endast en mindre grupp är av åsikten att internationell marknadsföring bör uppfattas som kunskap som kan överföras över nationsgränser. Anhängare till denna teori betonar de vinster som standardiserade marknadsföringsprogram kan ge.¹

För internationellt verksamma företag urskiljs således två övergripande marknadsföringsstrategier – en standardiserad och en anpassad strategi. Porter är inte ensam om att diskutera kring standardiserings- och anpassningsfrågor. Många författare pekar på att världsmarknaden har blivit så homogen och kunders behov och preferenser så likartade, att internationella företag kan använda sig av standardiserad marknadsföring.² Vilken av de båda

¹ Porter, M. E., (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, s. 112.

² Porter, M. E., (1986), *Competition in global industries*, s. 112.

strategierna som är att föredra har varit föremål för diskussion sedan 1960-talet. Buzzel skrev en artikel 1968 där han förutsade att standardisering av marknadsföring skulle öka.³ Denna diskussion blev aktualiserad 1983 när Levitt skrev en artikel, delvis baserad på Buzzels artikel, där Levitt fortsätter att argumentera för standardisering.⁴ Att finna ett enkelt svar på frågan om huruvida standardisering eller anpassning är att föredra är ingen lätt uppgift. Antagligen finns det inget entydigt svar. Frågan blir kanske istället *i vilken grad* ett företag ska standardisera sin marknadsföringsstrategi.⁵

3.1.1 Anpassning

Anpassningsstrategier är marknadsstrategier som till stor utsträckning tar hänsyn till de förhållanden som råder på den marknad som företaget agerar på samt till de skillnader som existerar mellan olika länder och regioner på denna marknad. Dessa skillnader kan exempelvis ligga på ett kulturellt, ekonomiskt eller juridiskt plan. Om företaget väljer att använda sig av en anpassad marknadsföringsmix betyder det att de justerar varje element i mixen till respektive målmarknad. Denna strategi medför stora kostnader för företaget men ger samtidigt en möjlighet att erhålla större marknadsandel och därigenom uppnå större avkastning.⁶

Anhängare av anpassningsstrategier stödjer sig på argument som påvisar skillnader mellan länder. Tre skillnader åskådliggörs. För det första skiljer sig köpare i olika länder från varandra i flera avseenden. Skillnader i inkomstnivå, utbildningsnivå och sociala normer talar för en anpassning. Om marknadsförare är omedvetna om skillnader i seder och bruk kan detta skapa problem i form av minskade försäljningssiffror. En annan aspekt berör skillnader i infrastrukturen som påverkar hur företaget kan nå ut med marknadsföringen, exempelvis kan ett media vara olika tillgängligt i olika länder. Slutligen finns det skillnader när det gäller konkurrensmiljön i olika länder, vilket även det talar för en anpassning av marknadsföringen.⁷

Det är dyrt att anpassa marknadsföringen för företag som är verksamma i många länder. Detta eftersom man måste lägga ner resurser på att utarbeta flera strategier i stället för en gemensam. Dessutom blir produktionskostnaderna ofta högre vid anpassad marknadsföring eftersom man inte uppnår skalfördelar. Samtidigt kan företaget öka försäljningsintäkterna

³ Buzzel, R. P., (1968), *Can You Standardize Multinational Marketing?* Harvard Business Review, Nov-Dec, s. 102-113.

⁴ Levitt, T., (1983), *The Globalization of markets*, Harvard Business Review, Maj-Juni, s. 92-102.

⁵ Buzzel, R. P., (1968), *Can You Standardize Multinational Marketing?* s. 117.

⁶ Kotler, P. & Armstrong, G., (1994), *Principles of Marketing*, London: Prentice Hall International Inc., s. 416.

⁷ Porter, M. E., (1986), *Competition in global industries*, s. 112-114.

genom att marknadsföringen får bättre genomslagskraft då den är anpassad till den specifika marknaden. Genom att ta hänsyn till olika lokala kulturella, ekonomiska och politiska faktorer kan företaget i betydligt större utsträckning tillfredsställa de lokala konsumenternas behov och preferenser.⁸

3.1.2 Standardisering

Enligt Kotler finns det extremfall där internationella företag använder en helt standardiserad marknadsföringsmix. Strategin innebär att företaget erbjuder *en produkt* som säljs till *samma pris*, genom *samma distributionskanaler* med stöd av *samma promotionprogram* på alla marknader.⁹ Företaget anpassar med andra ord sin marknadsstrategi så att den fungerar framgångsrikt på hela marknaden. De som argumenterar för att marknadsföring är kunskap som kan överföras från ett land till ett annat anser att ekonomiska fördelar kan uppnås genom att använda detta tillvägagångssätt. Denna typ av extremfall är sällsynt, men det finns på ett antal företag som lyckats globalt med denna strategi, exempelvis kan märken som Coca-cola och Esso nämnas.¹⁰

En standardiserad marknadsföringsstrategi medför flera fördelar varav vissa är av ren finansiell natur. Marknadsföringen görs vid standardisering mer effektiv genom att den kan koordineras över hela marknaden och därmed få större genomslagskraft. Genom ökad effektivitet och lägre produktionskostnad kan företaget minska marknadsföringsbudgeten utan att behöva minska mängden reklamåtgärder. Företaget kan lägga de resurser som tidigare lagts på en anpassad marknadsföring på till exempel forskning och utveckling vilket stärker företagets position på marknaden. En annan viktig fördel med standardiserad marknadsföring är att den säkerställer att märkets identitet och värderingar kommuniceras på samma sätt till hela marknaden. Detta är viktigt för att kunna behålla en stark position då ett starkt varumärke ökar företagets kommersiella värde.¹¹

En standardiserad marknadsföring kan alltså leda till att kostnaderna per producerad enhet sjunker då strategin inte kräver lika stora ekonomiska utlägg i förhållande till en anpassad marknadsföring. Många lokala kampanjer har brist på resurser vilket kan få till följd att reklamkampanjen får en sämre kvalitet. Genom att standardisera marknadsföringen kan företaget säkerställa att reklamen har samma höga kvalitet på hela marknaden.

⁸Fill, C., (1999), *Marketing Communications: contexts, contents, strategies*, London: Prentice Hall, s. 588.

⁹Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe, s. 209.

¹⁰Porter, M. E., (1986), *Competition in global industries*, s. 114-115.

¹¹Kapferer, J-N, (1999), *Strategic Brand Management*, London: Kogan Page, s. 23.

Teknologins framsteg, till exempel kabel/satellit-TV och Internet, samt det ökade internationella resandet är två faktorer som medför att människor utsätts för en ökad mediaexponering. Detta är ett argument för företagen att använda sig av standardiserade strategier, då det skapar problem om människor utsätts för motstridiga reklambudskap, vilket kan ske vid anpassad marknadsföring.¹²

Det finns även risker med att använda en standardiserad strategi. Företag får inte underskatta inflytandet av kulturella och ekonomiska förutsättningar på den lokala marknaden. Kulturella skillnader kan medföra att en reklamåtgärd fungerar i ett land men misslyckas i ett annat.¹³ Det finns även en oro för att kreativ talang och innovationsförmåga ska gå förlorad då företagen låter den centrala organisationen utveckla marknadsföringen.¹⁴ Detta då bristen på stimulans kan leda till att företaget förlorar värdefull personal på de lokala kontoren, då de som saknar intellektuella utmaningar kan komma att säga upp sig. Likaså kan lagar och juridisk praxis utgöra hinder för en framgångsrik implementering av standardiserade strategier. Andra faktorer som kan påverka är demografiska variabler. Exempelvis varierar utbildningsnivån i olika länder och regioner, vilket påverkar i hur stor utsträckning konsumenterna kan tillgodogöra sig reklamens budskap.

3.2 Tidigare diskussion kring standardisering och anpassning

Buzzel skriver i en artikel att om globala företag standardiserade sina produkter och strategier, skulle de inte enbart uppnå långsiktig framgång utan även nödvändiga skal- och stordriftsfördelar. Beslutet att antingen använda en standardiserad eller anpassad marknadsföringsstrategi bör grundas på hur respektive strategi påverkar lönsamheten.¹⁵

Levitt gick i sin tur längre än Buzzel med sitt påstående att olika kulturella preferenser och smaker begränsade inom landets gränser var föråldrade. Levitts huvudtes är att världen blir alltmer globaliserad vilket leder till att konsumenters behov och preferenser blir mer och mer homogena. Han pekar på det faktum att många av dessa sprids som globala preferenser. Borttagandet av gränshinder inom EU är ett steg mot ökad integration. Vidare anser Levitt att den intensiva konkurrenssituationen som råder på marknaden samt den tekniska utvecklingen kommer att driva företag i en och samma riktning, nämligen till strategier som är globalt utformade och som därmed bortser från nationella skillnader. Levitt menar därför att företag

¹² Fill, C., (1999), *Marketing Communications: contexts, contents, strategies*, s. 589.

¹³ Hill, C., (1997), *International business competing in the global marketplace*, Irwin, s. 499.

¹⁴ Molnár, J., (1990), *Internationell marknadsföring och internationellt företagande*, s. 70-71.

¹⁵ Buzzel, R. P., (1968), *Can You Standardize Multinational Marketing?*, s. 102-113.

bör dra nytta av denna utveckling och standardisera sina marknadsföringsstrategier. Han uttrycker följande åsikt: ”Companies that do not adapt to the new global realities will become victims of those that do.”¹⁶

Levitt möttes av såväl stöd som skarp kritik i standardiserings- och anpassningsfrågan. Hite och Fraser anser att även om det finns faktorer som indikerar att företag använde standardiserade strategier under 1970-talet har trenden sedan dess visat sig gå mot en lokal anpassning.¹⁷ Harris anser att standardiserade marknadsprogram är önskvärda men bevisar inte att standardisering fungerar i praktiken.¹⁸ Kreutzer anser att företaget vid standardiserad marknadsföring tar hänsyn till mönster som består av likartade intressen hos målgrupper på marknaden istället för att ta hänsyn till de skillnader som existerar. Utifrån en sådan ansats anser Kreutzer, liksom Levitt, att de olika nationsgränserna förlorar sitt syfte. Resonemanget talar således för att företag ska standardisera sin marknadsföring.¹⁹

Hill anser att MTV och Internet utgör inslag i den moderna världen som påskyndar utvecklingen mot alltmer homogena preferenser hos konsumenter. Hill anser dock att Levitt överskattar utvecklingen eftersom den främst är synlig bland ungdomar. Enligt Hill behåller de äldre generationerna till skillnad från många ungdomar sina kulturella värderingar. De äldre påverkas inte i lika stor omfattning av globaliseringen. Dessutom anser Hill att inom många industri- och konsumentmarknader är det snarare undantag än regel att företagen använder sig av standardiserade metoder. Till och med företag som McDonald's är tvungna att i viss mån anpassa sig till lokala preferenser.²⁰

Även Fill betonar att även om det ofta förekommer ett visst inslag av standardisering i marknadsföringskampanjer så måste företag ta hänsyn till och anpassa marknadsföringen till lokala avvikelser, styrda av de behov som finns på den lokala marknaden.²¹

Ifråga om marknadsföringskampanjer anser Gustafsson att många företag utan tvekan kommer att standardisera reklam för Europamarknaden i syfte att uppnå en kostnadseffektiv storskalighet. Samtidigt betonar han emellertid att det fortfarande är få produkter som kan säljas framgångsrikt med hjälp av samma annonsering på hela marknaden. De flesta

¹⁶ Levitt, T., (1983), *The Globalization of Markets*, s. 92-102.

¹⁷ Hite, R. E. & Fraser, C., (1988), *International advertising strategies of multinational corporations*, Journal of Advertising research, 28, aug/sept, s. 9-17.

¹⁸ Harris, G.,(1996), *International advertising; development and implementational issues*, Journal of Marketing Management, 12, s. 551-60.

¹⁹ Kreutzer, T., (1988), Marketing-Mix Standardisation: An Integrated Approach in Global Marketing, *European Journal of Marketing*, s. 19.

²⁰ Hill, C, (1997), *International business competing in the global marketplace*, s. 487, 490-491.

²¹ Fill, C, (1999), *Marketing Communications: contexts, contents, strategies*, s. 590.

'European brands' skiljer sig idag åt från land till land beträffande pris, positionering, konkurrenssituation och reklam.²²

Usunier är delvis av samma mening som Levitt och övriga författare som talar om ökad integration i Europa. Han betonar att artificiella hinder såsom tullar försvinner i takt med att Europa integreras alltmer politiskt och ekonomiskt. Detta medför i sin tur en global konkurrens mellan företag. I ett vidare resonemang anser emellertid Usunier att en integration i Europa och borttagandet av artificiella hinder inte i sig motiverar en standardiserad marknadsföring. Konkurrens är ett globalt fenomen men konsumenter och marknadsmiljön är inte i lika stor utsträckning globala. Usunier betonar den kulturella aspekten och menar att konsumtion är förbundet med livsstil och kultur. De inhemska industrierna och företagen som innehar en stor marknadsandel på sin respektive hemmamarknad, kan således endast skyddas från nya aktörer genom naturliga och kulturella inträdesbarriärer. Usunier drar slutsatsen att företag bör vara mycket försiktiga när de använder sig av marknadsföringsstrategier som är standardiserade, framförallt i Europa.²³

3.3 Diskussion kring standardisering och anpassning

Sammanfattningsvis kan man säga att genom användandet av standardiserad marknadsföring i Europa kan företag spara både tid och pengar, utifrån antagandet att en euro-consumer existerar. Men å andra sidan riskerar företaget att förbise konsumenters behov och preferenser då företaget inte tar hänsyn till kulturella och/eller nationella skillnader. Företaget förlorar då istället tid och pengar. Att standardisera marknadsföringen då det föreligger ett eller flera homogena segment är lika rätt som att göra det motsatta, nämligen att anpassa då det föreligger påtagliga skillnader. Att företaget har en omfattande kunskap om sina kunder och marknaden är av yttersta vikt för att marknadsföringsstrategin ska bli framgångsrik.

Det verkar emellertid svårt att genomföra en marknadsstrategi som är antingen helt standardiserad eller helt anpassad. Vid en fullständig standardisering tas ingen hänsyn till skillnader mellan länder medan en fullständig anpassning innebär att det är svårt att uppnå konkurrensfördelar. Det önskvärda är istället att försöka uppnå en balans mellan de båda ytterligheterna.²⁴

²²Gustafsson, L., (1990), *Strategi Europa – Hur anpassa företaget till 90-talets Europa?* Mekanförbundets förlag, s. 6-47.

²³ Usunier, J-C, (1993), *International Marketing – A Cultural Approach*, Prentice Hall International, s 170-171, 184.

²⁴ Porter, M. E., (1986), *Competition in global industries*, s. 116-117.

3.4 Pan-europeisk marknadsföring

Pan-europeisk marknadsföring innebär att Europa ses som ett särskilt segment och ska behandlas på samma sätt inom Europa men annorlunda jämfört med andra globala regioner. Kärnan är segmentering med användandet av nationella gränser som kriterium för segmenteringen.²⁵ Detta begrepp är även starkt förknippat med global marknadsföring där världen behandlas som ett segment. Utifrån detta synsätt utvecklas sedan en standardiserad form av marknadsmixen som tillgodoser konsumenters gemensamma behov och preferenser.

Det som talar för att pan-europeisk marknadsföring bör implementeras är att:

- Europapolitikens omfattning ökar. För att kunna behålla och i bästa fall öka den europeiska konkurrenskraften strävar de europeiska politikerna mot en ökad enighet inom Europa genom att ta bort handelshinder och skapa en enda marknad.
- En euro-consumer växer fram. Det finns tecken på att det inom vissa kategorier, exempelvis inom bilindustrin, bildas pan-europeiska segment. Något som talar för detta är exempelvis det faktum att utomeuropeiska bilföretag tagit fram speciella bilmodeller för den europeiska marknaden, ofta utvecklade för att motsvara preferenserna hos konsumenter i ett större europeiskt land.
- Det bildas 'euroföretag'. Bildandet av breda europeiska organisationer genom uppköp, sammangående eller allianser leder till att starka krafter driver på mot en standardisering av europeiska produkter.²⁶

Det som talar emot att pan-europeisk marknadsföring bör implementeras är att:

- Många produkter redan är globala. De säljs alltså redan över bland annat hela den europeiska marknaden på samma sätt eller med endast mindre anpassningar. Kundkonvergens och global teknologi har lett till att många produkter blivit globala genom antingen den fysiska utformningen eller genom dess positionering och image.
- Många produkter är regionala inom Europa, det vill säga att de är anpassade till grupperingar av länder inom Europa eller kundgrupper i utvalda länder. Detta eftersom det trots många gemensamma faktorer hos Europas konsumenter förekommer många avgörande skillnader. Skillnader som har lett till att många företag har tvingats se

²⁵ Tufvesson, I., (1998), *Europainriktad marknadsföring*, Academia Adacta, s. 50.

²⁶ Halliburton, C. & Hünerberg, R., (1993), *European marketing readings and cases*, Prentice-Hall Inc., s. 30-31.

europamarknaden ur ett annat perspektiv. De nationella gränserna utgör inte längre naturliga gränser vid segmentering.

- Många produkter kommer att förbli nationella eller lokala. Att försöka hitta en pan-europeisk lösning för alla produkter är inte möjligt.

Utifrån nämnda argument kan det sägas att pan-europeisk marknadsföring är mindre lämpligt att implementera men att trenden går mot ett mer enhetligt Europa.²⁷

3.5 Euro-consumer

Ett begrepp som är av stort intresse i samband med diskussioner om standardisering och pan-europeisk marknadsföring är euro-consumer. En omdebatterad fråga inom ämnet internationell marknadsföring är huruvida en euro-consumer existerar. Begreppet euro-consumer omfattar europeiska konsumenters livsstilar. När vi talar om euro-consumer syftar vi på den utveckling som pekar mot att europeiska konsumenter blir allt mer homogena i sitt köpbeteende och sina preferenser. Det handlar därför om att finna segment som är europeiska snarare än nationella till sin karaktär.²⁸ Möjligheten för företag att finna segment som är homogena i Europa har stor betydelse för vilken marknadsföringsstrategi företaget väljer att implementera. Vi kommer att redogöra för ett antal undersökningar som har genomförts för att belägga existensen av en euro-consumer. Genom en jämförande studie har vi möjlighet att se om det finns någon gemensam punkt i de olika undersökningarna som kan tyda på att det verkligen finns en euro-consumer.

En undersökning om euro-consumers genomfördes av ett italienskt undersökningsföretag. Studien resulterade i en indelning av euro-consumers i tre kategorier baserade på sociala grupper och beteendemönster. Kategorierna utgörs av; 'Young people', 'Trend setters' och 'European business people'.²⁹ Mazur och Hogg har dragit liknande slutsatser. De menar att det finns en växande homogen grupp som utgörs av högre chefer, förmögna människor och märkesmedvetna ungdomar.³⁰

²⁷ Halliburton, C. & Hünerberg, R., (1993), *European marketing readings and cases*, s. 28-29.

²⁸ Solomon, M., (1999), *Consumer Behaviour*, Prentice Hall Inc., s. 18-19.

²⁹ Dalgic, T., Euromarketing: Charting the Map for Globalization, *International Marketing Review*, s. 31-42.

³⁰ Mazur, L. & Hogg, A., (1993), *The Marketing Challenge*, Addison Wesley, s. 4.

I en annan studie föreslog Vandermerwe och L'Huillier att den europeiska marknaden delas in i sex olika grupper baserade på konsumenternas köpbeteende och behov. Grupperna är:

- Storbritannien och Irland.
- Frankrike, fransktalande Belgien och Schweiz.
- Spanien och Portugal.
- Italien och italiensktalande Schweiz.
- Södra Medelhavet inklusive Grekland och södra Italien.
- Norra delen av Tyskland, Flamländsktalande Belgien, Holland, Danmark, Sverige, Norge och Finland.³¹

Ovanstående grupperingar går över kulturella gränser och nationsgränser och visar demografiska och ekonomiska karaktärsdrag. Det är uppenbart att många nationella gränser har förlorat sin betydelse. Detta skulle innebära att man kan standardisera marknadsföringen till olika segment av euro-consumers utan hänsyn till nationsgränser.

I en annan europeisk undersökning av livsstilar, attityder och köpvanor hos konsumenter i 14 länder, framgår det att de europeiska konsumenterna kan delas in i sex distinkta kategorier:

- *Pressureds* utgörs av människor som är ensamstående, har svårt med ekonomin, är ängsliga men samtidigt miljöintresserade.
- *Strivers* är materialister, önskar bli respekterade, är självfixerade men har en pressad ekonomi.
- *Achievers* är driftiga och raffinerade. De står för jämlikhet och är både miljömedvetna och teknikintresserade.
- *Adapters* utgörs av tillfredställda människor som är välbärgade och miljömedvetna.
- *Traditionalists* är konservativa och har rigida värderingar och könsroller. För dem är säkerhet viktigt.
- *Unassigned* utgörs av de konsumenter som faller utanför de grupperingar som beskrivits ovan.

Samtliga sex konsumentklasser finns presenterade i majoriteten av de undersökta länderna, emellertid med varierande storlek.³²

I en studie om likheter och skillnader mellan konsumenter i Europa, gjord av International Research Institute of Social Change i Paris, har man istället delat upp konsumenterna i tre

³¹ Dalgic, T., *Euromarketing: Charting the Map for Globalization*, s. 31-42.

³² Cateora, P. R., (1993), *International marketing*, Irwin, s. 247.

grupper: *traditionalister*, *öppna* och *föregångare*. Grupperna bedöms vara ungefär lika stora med viss övervikt för den öppna gruppen. Traditionalister utgörs av äldre människor med lägre utbildning som är fast rotade i en lokal kultur. Öppna är de som är kvar i samma miljö men inte är lika fastlåsta i sina vanor och attityder. Föregångarna har en god utbildning, bra jobb, reser ofta och läser mycket. De är personer som är mer individuella och mer benägna att prova något nytt.³³

Dubois och Laurent har genomfört en studie med betoning på konsumtionen av lyxmärken på fem europeiska marknader. De karaktäriserar euro-consumer som en konsument mellan 35-49 år som bor i en storstad, har en hög inkomst och universitetsutbildning samt innehar ett arbete med högre befattning. Samtidigt betonar Dubois och Laurent att det föreligger stora skillnader mellan de olika länderna i fråga om av märkesmedvetenhet och köpnivå samt betydelsen av socioekonomiska faktorer.³⁴

En annan undersökning som vi har valt att lyfta fram berör demografisk konvergens. Leeflang och Van Raaij har undersökt sociodemografiska trender i grundläggande aspekter av konsumentbeteenden i EU. De har noterat signifikant och snabb demografisk konvergens. Befolkningens åldersfördelning består alltmer av äldre människor samtidigt som hushållens storlek blir allt mindre. Proportionen av invandrare i befolkningen ökar och de är nu en signifikant del av befolkningen i de flesta europeiska länder med en högre koncentration i större städer.³⁵

Enligt Usunier finns det även en konvergens i den sociokulturella miljön. Exempel på detta är att man inom EU kan notera en ökande jämlikhet mellan män och kvinnor samt att allt fler kvinnor i regionen yrkesarbetar. Usunier nämner även att miljö- och hälsofrågor får allt större vikt i hela EU, vilket skulle tyda på en konvergens.³⁶

Usunier anser vidare att de europeiska länderna delar vissa kulturella värderingar, speciellt gäller detta värderingar i samband med större händelser i livet som födsel, äktenskap och död. Dessa värderingar är annorlunda från värderingar i andra världsdelar. Europas kultur framstår som homogen vid en jämförelse med till exempel Asiens. När man undersöker denna kulturella homogenitet i Europa närmare, inser man dock att det inom Europa finns stora kulturella skillnader mellan olika länder/regioner. Detta talar emot existensen av en euro-consumer.³⁷

³³Jansson, S., 1992, *Marknadsföring i det nya Europa*, Business Books, s. 371.

³⁴Dubois, B. & Laurent, G., *Is There a Euroconsumer for luxury Goods?* I W. F. van Raaij & G. Bamossy, (1993) *European Advances in Consumer Research*, volym 1, s. 58-69.

³⁵Usunier, J-C, (2000), *Marketing Across Cultures*, Pearson Education Limited, s. 140.

³⁶Usunier, J-C, (2000), *Marketing Across Cultures*, s. 140-141.

³⁷Usunier, J-C, (2000), *Marketing Across Cultures*, s. 193.

En annan faktor som talar emot euro-consumer-konceptet är språkskillnader. Inom EU: s femton medlemsländer talas tolv olika språk vilket har stor betydelse vid marknadsföring i regionen. Skillnader i språk är det element som har mest kulturell förankring både för media och för varumärkesnamn. Detta faktum tydliggörs av följande citat av Wolfe:

”The most fundamental point of all is that there will eventually be a Euro-market, and there may be one day Euro-retailers, but there will be no European-consumers in the foreseeable future!... It is very easy for English business-people to see English as the language of Europe... But a pack printed only in English would be understood by at most 2 out of 5 consumers in the EU, and in other languages by even fewer.”³⁸

De undersökningar som gjorts om konsumenter i Europa visar två övergripande resultat. Enligt några forskare finns det ingen euro-consumer på grund av att de kulturella skillnaderna är för stora. Andra forskare har däremot kommit fram till att det verkligen finns en euro-consumer. Utifrån en genomgång av undersökningarna framträder en profil av en tänkbar euro-consumer. Den beskrivning av euro-consumer som är mest frekvent är den av en internationell storstadsbo mellan 35-49 år som reser mycket. Vidare beskrivs personen ha en bra utbildning och ett bra jobb, ofta i chefsposition, vilket ger en god ekonomi.

Det finns ytterligare ett segment inom Europa där man kan se en euro-consumer. Denna grupp består av ungdomar. Det finns ingen annan grupp som är mer homogen i sina preferenser. Det var hos denna grupp som märken såsom Coca-cola och Levi's jeans fick sitt första fäste och som sedan spreds som globala märken. Andra märken har följt i dess spår, till exempel Benetton och MTV.

3.6 Promotion

Det finns ett antal element inom marknadsföringen som företaget kan välja att anpassa eller standardisera. Den klassiska marknadsföringsmodellen utgörs av fyra faktorer, de fyra P:na, produkt, pris, plats och promotion. Vi har, som tidigare nämnts, valt att fokusera på promotiondelen av företagets marknadsföring. Ett internationellt företag måste fatta många viktiga beslut som rör utformningen av marknadskommunikationen på de marknader där företaget är verksamt. Även om det förefaller vara en omöjlig uppgift att fullständigt standardisera kommunikationen går det att uppnå ekonomiska fördelar i form av sjunkande produktions- och personalkostnader vid standardisering³⁹.

³⁸Usunier, J-C, (2000), *Marketing Across Cultures*, s. 195.

³⁹Gustafsson, L., (1990), *Strategi Europa – Hur anpassa företaget till 90-talets Europa?* s. 46-47.

Produkter som är mer kulturellt bundna lämpar sig mindre för standardiserad reklam än kulturellt obundna produkter.⁴⁰ En annan faktor som påverkar möjligheten att genomföra en lyckad standardisering är produktlivscykeln.⁴¹ Om produkten befinner sig i mognadsfasen är syftet med reklamen att stå emot konkurrens och skapa en selektiv efterfråga. Då produkten befinner sig i introduktionsstadiet är syftet med reklamen istället att sprida information om produkten och öka efterfrågan. Detta försvårar således en standardisering av reklamen om produkten befinner sig i olika stadier i produktlivscykeln i olika länder inom marknaden.⁴²

Det finns fyra kommunikationsmedel som utgör företagets redskap vid utformandet av marknadskommunikationen. Dessa är reklam, PR, sales promotion samt personlig försäljning⁴³. Nedan följer en kort beskrivning av de fyra kommunikationskanalerna samt några av de faktorer som påverkar standardiseringen av respektive område.

3.6.1 Reklam

Reklam är ett viktigt element som används av företag för att genom kommunikation nå sin målmarknad. Reklamens huvudsakliga uppgift är att bygga upp kunskaper om och attityder till ett varumärke eller ett företag, inte bara att leda till omedelbar försäljning. Reklamen ska både informera om nya produkter och bygga upp varumärken. Den ska differentiera produkterna men ska också med sin information minska riskerna för felaktiga köp, vilket gynnar både säljaren och konsumenten. Företaget måste marknadsföra sig på ett fördelaktigt sätt för att skapa en medvetenhet om varumärket och produkterna. Reklamen utformas för att passa de olika medier som finns att tillgå, exempelvis TV, radio, press och Internet⁴⁴

Vid standardisering finns det flera faktorer som man måste ta hänsyn till. Konsumenter på olika marknader bearbetar ofta reklambudskapet på olika sätt och i olika stor utsträckning. För att uppfylla konsumentens behov krävs det ibland att företaget anpassar sin reklam.⁴⁵ Utbildningsnivå är en demografisk variabel som varierar inom EU. Denna påverkar hur konsumenten uppfattar reklamens budskap.⁴⁶ Andra aspekter att ta hänsyn till vid standardisering är att det finns skillnader i fråga om mediernas tillgänglighet, effektivitet och

⁴⁰ Tufvesson, I., (1998), *Europainriktad marknadsföring*, s. 123

⁴¹ Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 24.

⁴² Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 27.

⁴³ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, s. 793.

⁴⁴ Jansson, S., *Marknadsföring i det nya Europa*, s. 313.

⁴⁵ Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 27.

⁴⁶ Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 31.

kostnader i olika länder.⁴⁷ Dessutom måste företag ibland, för att kunna matcha konkurrenters erbjudanden och få en konkurrenskraftig reklam, anpassa reklamen till den lokala marknaden. Detta är argument som talar emot standardisering.⁴⁸

3.6.2 PR

Public relations går ut på att bygga goda relationer med företagets omgivning. Detta sker genom att man säkerställer positiv publicitet, bygger upp en positiv företagsimage samt hanterar negativa rykten och händelser på ett bra sätt. Det finns flera arbetssätt man kan använda inom public relations; man kan skapa och placera nyheter i media, bygga och underhålla lokala, nationella och internationella relationer samt använda sig av lobbying.⁴⁹

Public relations skiljer sig från reklam genom att kommunikationen sker på en högre nivå. Ett företag kan till exempel bekosta sponsring i olika former, exempelvis vid större internationella evenemang som är välbevakade av TV och press. Sponsring är ett företags stöd till en aktivitet, oftast inom sport eller kultur, som ligger utanför företagets normala verksamhet. Vid public relations berör kampanjerna ibland företaget som helhet, medan andra endast behandlar en viss produkt.

Det är möjligt att standardisera sponsring medan andra delar av public relations är lämpligare att anpassa. Anpassning är lämpligt vid företagets relationer till den lokala omgivningen.

3.6.3 Sales promotion

Sales promotion är till skillnad från reklam ett kortsiktigt erbjudande vars syfte är att motivera konsumenten att köpa företagets produkt nu, i stället för vid ett senare tillfälle. Säljfrämjande åtgärder riktade till konsumenter innefattar bland annat rabatterbjudanden, rabattkuponger, demonstrationer och tävlingar.⁵⁰ På grund av att lagstiftningen skiljer sig åt mellan olika länder i Europa är det mycket svårt att genomföra en standardiserad sales promotionkampanj i regionen.⁵¹

⁴⁷ Tufvesson, I., (1998), *Europainriktad marknadsföring*, s. 114.

⁴⁸ Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 31.

⁴⁹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, s. 830.

⁵⁰ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, s. 819.

⁵¹ Jansson, S., (1992), *Marknadsföring i det nya Europa*, s. 313.

3.6.4 Personlig försäljning

Genom personlig försäljning kommer konsumenterna i direkt kontakt med representanter för företaget. Det är således viktigt att företaget med omsorg väljer säljare och återförsäljare.⁵²

Personer i distributionskedjan finns fast förankrade inom varje land vilket gör det svårare för internationella företag att standardisera sina strategier. Samtidigt är det naturligt att företaget använder sig av lokala försäljare och återförsäljare som väl känner till marknaden och de kulturella faktorer som råder på marknaden i fråga.⁵³

3.7 Kulturens betydelse

Kultur är en av de faktorer som har störst inflytande på konsumenters beteende. Ett samhälles kultur kan ses som dess medlemmars kollektiva minne där gemensamma uppfattningar, ritualer, normer och traditioner ackumuleras.⁵⁴ Det är därför av stor vikt för ett företag att få insikt i de olika kulturer som förekommer inom en region för att en marknadsföringsstrategi ska kunna läggas upp på rätt sätt. Detta speciellt då en mer standardiserad marknadsföringsstrategi används, eftersom vissa regionala anpassningar kan vara av stor betydelse. Kulturella likheter och olikheter påverkar förutom själva upplägget av strategin även den del av genomförandet som innefattar ett samarbete mellan marknadschefer över nationella och kulturella gränser.⁵⁵

3.7.1 Kulturdimensioner

Fyra dimensioner som förklarar en stor del av skillnaderna mellan olika kulturer, genom att reducera variationerna till enklare principer, har tagits fram av Geert Hofstede som är forskare inom området kultur:

1. *Maktskillnad*: det sätt en relation mellan två individer tar sitt uttryck när det uppfattas skillnader i maktposition mellan dem. Exempelvis har de skandinaviska länderna en klart högre grad av jämställdhet och har en lägre grad av formalitet än länder i södra Europa såsom Frankrike.

⁵² Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, s. 847.

⁵³ Tufvesson, I., (1998), *Europainriktad marknadsföring*, s. 115.

⁵⁴ Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S., (1999), *Consumer behaviour- A European perspective*, s. 377

⁵⁵ Schuster, C. & Harris P., (1999), *Newer insights into Marketing – Cross-Cultural and Cross-National Perspectives*, International Business Press, s. 2.

2. *Osäkerhetsundvikande*: till vilken grad en individ känner sig hotad av osäkra och mångtydiga situationer och i största möjliga mån försöker undvika dessa situationer. Generellt sett blir denna dimension svagare norrut i Europa och starkare söderut.
3. *Maskulinitet/Femininitet*: till vilken grad som könsrollerna är klart definierade. En del samhällen har starka regler för vilka beteenden som är önskvärda för män eller kvinnor.
4. *Individualism*: visar till vilken grad en individ identifierar sig med gruppen eller organisationen den tillhör. I kollektivistiska länder underordnar individerna sig och sina personliga önskemål till förmån för gruppen och dess mål, medan man i mer individualistiska länder sätter individen i centrum.⁵⁶

Dessutom har en femte dimension lagts till av Hofstede i samarbete med Michael Bond, en forskare i Hong Kong. Bond myntade uttrycket '*Confucian dynamism*' som namn på den femte dimensionen:⁵⁷

5. *Confucian dynamism*: den utsträckning till vilken ett samhälle har ett praktiskt framtidsorienterat perspektiv snarare än ett normativt historiskt eller nutidsorienterat synsätt.⁵⁸

Ovanstående dimensioner kan vara värdefulla för ett företag att ha i åtanke vid planeringen av större regioners reklamkampanjer. Speciellt i de fall då skillnaderna mellan dimensioner i olika kulturer är så pass stora att en viss anpassning av materialet är nödvändig, för att alla konsumenter ska tolka reklamens budskap som tänkt.

3.7.2 Kulturens beståndsdelar

Bland de faktorer som utmärker en kultur kan nämnas: språk, nationalitet, utbildning, yrke, den etniska gruppen, religion, familj, kön, social klass och företags- eller organisationskultur. För olika individer kan olika faktorer vara dominerande. Medlemmar i en yrkesgrupp kan ibland känna större samhörighet med varandra över nationsgränserna än med människor av samma etniska grupp. Exempel på detta är då forskare med gemensamma kulturdrag, beroende på likheter i utbildning, arbetar för samma eller liknande företag, läser samma

⁵⁶ Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S., (1999), *Consumer behaviour- A European perspective*, s. 380.

⁵⁷ Usunier, J-C, (2000), *Marketing Across Cultures*, s. 202.

⁵⁸ Schuster, C. & Harris P., (1999), *Newer insights into Marketing – Cross-Cultural and Cross- National Perspectives*, s. 3.

publikationer samt bidrar till framsteg inom ett område där vetenskapliga metoder och resultat är det viktiga.⁵⁹

Språket är en viktig del av kulturen och kan i de flesta fall ses som en reflektion av kulturen. Vissa forskare menar att det språk vi lär oss under vår uppväxt, formar både vår syn på omgivningen och vårt sociala beteende. Dock finns det människor som har en kulturmässig gemenskap även om de inte har en språklig samhörighet. Ett exempel är det schweiziska folket som är och har varit uppdelade i flera olika språkliga grupper men ändå har en gemensam kultur. Tre faktorer som förutom språket utgör beståndsdelarna för en kultur är:

- *Institutioner* – de är stommen i den kulturella processen eftersom de kopplar samman individerna till olika grupper. Grupperna kan vara allt från familjen till politiska institutioner och sociala organisationer inom vilka individen rättar sig efter reglerna och i utbyte får någon slags belöning (som kärlek, mat eller lön).
- *Produktioner* – materiella och immateriella som överför, återskapar och kontinuerligt förbättrar de kunskaper och färdigheter som finns i samhället.
- *Symboliska och andliga förtecken* – de är grunden i förhållandet mellan den fysiska och den metafysiska världen. I olika kulturer varierar detta från ett förnekande av den andliga världens existerande till en representation av det metafysiska i det vardagliga livet.⁶⁰

3.7.3 Språkets roll vid kommunikationen

Språket spelar förutom en viktig roll i vår kultur också en stor roll i kommunikationen både mellan individer och mellan individer och företag. Det är ett faktum att språkliga skillnader är en av de huvudsakliga orsakerna till kulturellt grundade missförstånd i kommunikationen.⁶¹ I den verbala kommunikationen är det stor skillnad mellan olika kulturer när det gäller hur stor del av innehållet i kommunikationen som är tydligt och direkt och hur stor del som är underförstått beroende på sammanhanget. Kommunikationens kontext skiljer sig väsentligt mellan Europas länder.⁶² I högkontextkulturer finns det mesta av informationen i det sociala och fysiska sammanhanget, kommunikationen är alltså implicit. I lågkontextkulturer förs

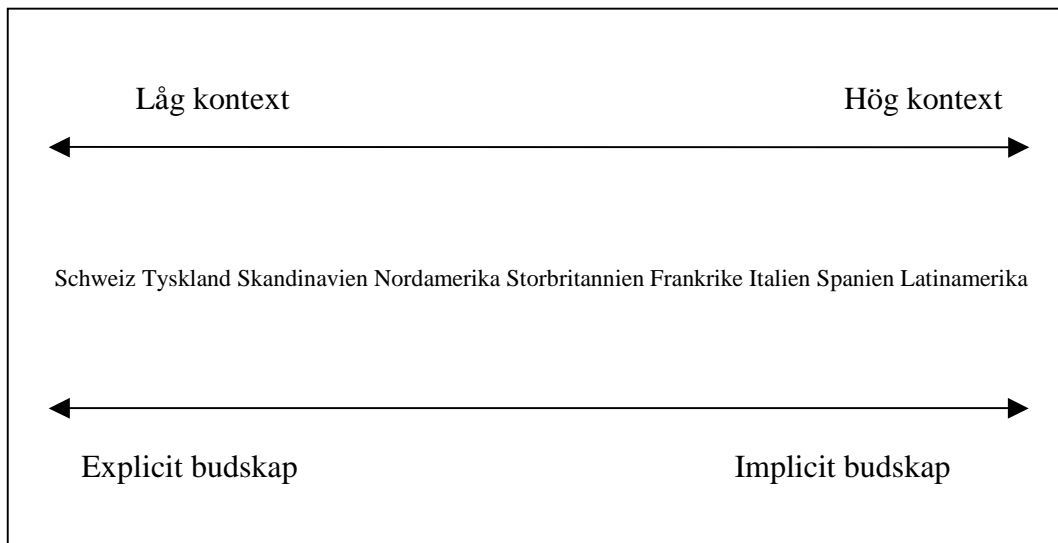
⁵⁹Usunier, J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 46-47.

⁶⁰Usunier, J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 42-43.

⁶¹Usunier, J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 98.

⁶²Usunier, J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 102-103.

istället en mer explicit kommunikation – allt som avses uttrycks bokstavligen. Nedanstående figur visar vilka länder som har en högkontextkultur respektive lågkontextkultur:



Figur: Budskap och kontext.⁶³

Dessa skillnader i kommunikationen har stor betydelse vid marknadsföring. Det är viktigt att företaget utformar marknadskommunikationen på ett sådant sätt att den överensstämmer med konsumenternas språkkultur för att minska risken för missförstånd. Detta är ett område där det kan vara lämpligt att anpassa, trots en i övrigt standardiserad marknadsföring.

3.7.4 Kulturens inverkan på konsumtionen

Konsumtion är starkt förknippat med både kultur och livsstil. När det gäller konsumentvaror är de kulturella banden extra starka. Till exempel varierar symboliska associationer, som de till färger och objekt, åtskilligt mellan olika kulturer. Men de kulturella skillnaderna är inte överordnade den universella efterfrågan på kvalitet och lågt pris och ska inte överskattas. Studier visar att de produkter som lämpar sig bäst för globala strategier är industriella och högteknologiska produkter som till exempel hårdvaruprodukter inom data medan kläder, mat och godis lämpar sig mindre bra.⁶⁴

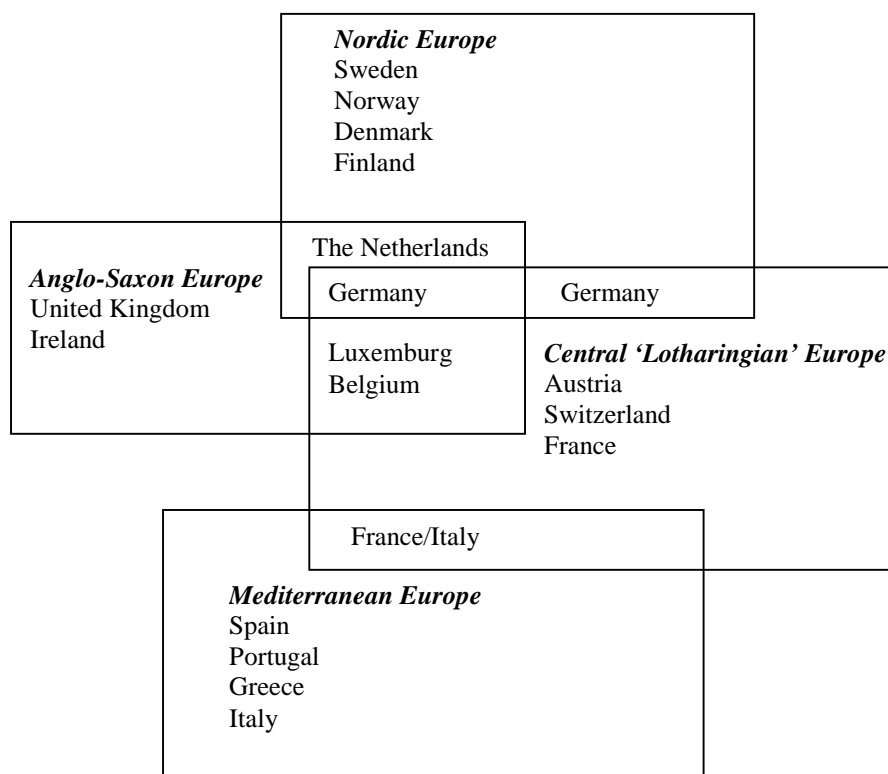
Kulturell identifikation är ett fenomen som kan inträffa när en konsument köper en produkt på grund av den innebörd han finner i produkten och som han känner samhörighet med. Detta kan även ske då konsumenten har en önskan att assimileras med produktens innebörd.⁶⁵ Om

⁶³Usunier ,J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 103.

⁶⁴Usunier ,J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 170-171.

⁶⁵Usunier ,J-C, (1993), *International marketing – A cultural approach*, s. 206.

denna kulturella identifiering redan inträtt på marknaden som ska penetreras, blir användandet av en standardiserad och tvärkulturell marknadsföringsstrategi betydligt mer framgångsrik. Detta då den nya produkten lättare går in i konsumentens medvetande vilket förhoppningsvis leder till köp. Den kulturella identifieringsprocessen fungerar på två sätt. Antingen genom identifiering, en önskan att känna gemenskap med den egna kulturen, eller genom det motsatta, en önskan att fly från den egna kulturen och uppleva andra värden i livet och sätt att leva.



Figur: Europeiska samhörighetszoner.⁶⁶

För att kunna tillämpa den kulturella identifikationen i marknadsstrategier brukar man oftast gruppera länder eller konsumenter efter användbara kulturella karaktärsdrag, så kallade kulturella samhörighetszoner. En lyckad interkulturell marknadsföring börjar ofta med att företaget identifierar zonens dominerande land och går in på denna marknad först. Detta land används sedan som bas för att penetrera de andra delarna av zonen.⁶⁷

⁶⁶ Usunier ,J-C, (1993), International marketing – A cultural approach, s. 208.

⁶⁷Usunier ,J-C, (1993), International marketing – A cultural approach, s. 207-208.

3.7.5 Sammanfattning av kulturens betydelse

Vid marknadsföringen bör företaget således ta hänsyn till de olika kulturella värderingar och normer som finns på marknaden för att inte skapa oönskade reaktioner hos konsumenterna.⁶⁸ Företag bör i vissa fall anpassa sin promotion på olika nationella marknader på grund av kulturella variationer.⁶⁹ En övergripande standardiserad strategi kan få bättre resultat om vissa aspekter av marknadsföringen anpassas även om huvuddragen är gemensamma. Till de aspekter som ofta tjänar på att anpassas hör, som tidigare nämnts, den språkliga kommunikationen.

⁶⁸ Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., (1993), *Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate*, s. 31.

⁶⁹ Dahringer, L. & Mühlbacher, H., (1991), *International Marketing – a global perspective*, s. 507.

4. Företagsstudie

I detta kapitel redovisas de resultat som framkom genom undersökning och analys av Volvos marknadsföring på den europeiska marknaden. Kapitlet inleds med en kortfattad beskrivning av företagets historia och nuvarande organisation. Därefter följer en genomgång av företagets marknadsföringsstrategi och kapitlet avslutas med en analys av Volvos reklam.

4.1 Presentation av företaget

I vår uppsats undersöks främst Volvos marknadsföring men vi anser det ändå av intresse att kortfattat presentera företagets historia, organisation och produktion.

4.1.1 Historik

Volvo bildades 1927 i Göteborg av ingenjörerna Assar Gabrielsson och Gustaf Larsson. Assar Gabrielsson och Gustaf Larsson hade båda en vision om en svensk personbilsindustri. Argumenten som talade för en svensk bilindustri med tillverkning av personbilar var den goda kvaliteten på det svenska stålet, verkstadsindustrins höga nivå och behovet av en bil som var anpassad till Sveriges dåliga väglag och hårda klimat. När Volvo etablerades kom emellertid personbilstillverkningen i skymundan och under de första 30 åren bar istället lastvagnar och bussar i huvudsak upp verksamheten.¹

Först 1929 visade Volvo positivt rörelseresultat och 1935 introducerades företaget på Stockholms Fondbörs. Företaget kunde dock inte hävda sig konkurrensmässigt med de masstillverkade amerikanska bilarna. Volvo fick istället söka sig till nischer där det fanns större utrymme för anpassning till lokala önskemål och där närhet till marknaden utgjorde ett konkurrensmedel.²

Fram till 1950-talet hade amerikanska bilmodeller stått som förebilder men under efterkrigstiden började Volvo istället att tillverka en mindre bil av europeisk design, vilket blev en framgångsrik nysatsning på personbilstillverkningen.³

¹ Kinch, N., (1998), *Volvo – Drömmen som blev verklighet*, Reprint series, nr 8.

² Kinch, N., (1998), *Volvo – Drömmen som blev verklighet*, Reprint series, nr 8.

³ Kinch, N., (1998), *Volvo – Drömmen som blev verklighet*, Reprint series, nr 8.

4.1.2 Organisation

Huvudkontoret för Volvo Personvagnar ligger i Göteborg. Här finns även produktutveckling och marknadsföringsavdelning. Totalt arbetar 27 400 personer inom Volvo Personvagnar AB. Företagsledningen består av nio chefer med Hans-Olov Olsson som verkställande direktör.⁴

Volvo Personvagnar ägs sedan 1999 av Ford Motor Company, FMC, och står för cirka 6 % av koncernens totala bilproduktion. Volvo producerar idag personbilar i lyxsegmentet och ingår tillsammans med Lincoln, Jaguar, Aston Martin och Land Rover i FMC:s Premier Automotive Group, PAG.⁵

4.1.3 Produkterna

Volvos bilmodeller finns i fyra grundutföranden: S40, S60, S70 och S80. Dessutom finns det modeller av herrgårds-, cabriolet- och jeeptyp. Alla modeller erbjuds med olika motoralternativ. Motorerna finns med de olika bränslealternativen bensin, diesel, metan och LPG (propangas).⁶

Produkterna är i stor utsträckning standardiserade. Viss anpassning förekommer dock, exempelvis ovan nämnda motoralternativ och diverse tillbehör anpassande till olika klimatförhållanden.

4.1.4 Marknaden

Volvo är ett globalt företag med återförsäljare i 50 länder. Försäljningsstatistiken visar att den största marknaden efter Europa är USA. Inom Europa är de största marknaderna i följande ordning: Sverige, Tyskland, Storbritannien, Holland och Italien.⁷

4.1.5 Kundrelationer

Genom att visa respekt för individen och samhället vill företaget skapa en relation med konsumenten som bygger på förtroende och därigenom stärka varumärkets värde. Volvo betraktar sig som ett ansvarsfullt företag och engagerar sig i frågor som rör

⁴ <http://www.volvocars.se>

⁵ <http://www.volvocars.se>

⁶ <http://www.volvocars.se>

skadeförebyggande åtgärder, tillförlitlighet och hälsa.⁸ Följande uttalande från Assar Gabrielsson utgör stommen i Volvos säkerhetstänkande: ”Bilar körs av människor. Grundprincipen bakom allt vi gör på Volvo är därför - och måste alltid vara - säkerhet.”⁹

4.1.6 Kärnvärden

Volvo har följande kärnvärden:

- *Säkerhet* – vilket innefattar aktiv säkerhet, passiv säkerhet samt person- och egendomsskydd.
- *Kvalitet* – vilket innefattar produkt, försäljning och service.
- *Miljöomsorg* – vilket innefattar bränsleförbrukning, emissioner och kupémiljö.¹⁰

När det gäller kärnvärdet säkerhet är Volvo redan världsledande, en ställning man strävar efter att behålla. Oberoende testinstitut samt resultat från deras egna testanläggningar visar deras ledande ställning inom området. Volvos kompetens inom säkerhet har lett till att de står för spetskompetensen inom FMC. För de övriga två kärnvärdena är målsättningen att de ska vara bland de världsledande. Företaget arbetar utifrån begreppet ’*totalqualitet*’, det vill säga att kunden ska vara nöjd med kvaliteten på försäljning och service såväl som på produkten. Genom att dels utveckla energisnåla bilar och dels utveckla bilar som drivs av alternativa bränslen arbetar företaget mot sitt miljömål.¹¹

4.2 Volvos marknadsföring i Europa

Med denna studie vill vi visa hur ett internationellt företag marknadsför sig på den Europeiska marknaden. Målet med undersökningen är att, utifrån ett promotionperspektiv, ge exempel på hur ett företag resonerar kring begrepp som anpassning eller standardisering, europainriktad marknadsföring, segmentering och positionering. Studien kan inte sägas ge några generella lösningar vad gäller problematiken kring den europainriktade marknadsföringen, utan bör endast ses som en indikation på de förhållanden som råder.

⁷ <http://www.volvocars.se>

⁸ <http://www.volvocars.se>

⁹ Volvo Modellprogram 2001

¹⁰ <http://www.volvocars.se>

¹¹ <http://www.volvocars.se>

4.2.1 Studieobjekt

Valet av studieobjekt grundades utifrån ett flertal faktorer:

- Volvo är ett stort företag med tillräckliga resurser för att kunna penetrera den europeiska marknaden, de är representerade i samtliga europeiska länder.
- Företagets produkter är i huvudsak standardiserade. Anpassningar till den europeiska marknaden, sett utifrån marknadsmixen, sker i huvudsak inom promotionområdet.
- Bilen är en kapitalvara som har en central roll i många människors liv. Ett bilköp kräver stort engagemang och generar attitydsbildning, attityder som tar sig olika uttryck beroende på region och rådande kultur.¹² Dessa regionala och kulturella skillnader är de största hindren mot en standardisering av promotion och tvingar ofta företag till anpassningar.
- Framgångar på den europeiska marknaden är avgörande för biltillverkare och därför är de angelägna om att synas i media, detta underlättar granskningen av deras promotioninsatser.
- Det finns tecken på att euro-consumers dyker upp i vissa segment. Ingmar Tufvesson antyder i *'Europainriktad marknadsföring'* att det finns tendenser till detta bland bilköpare i Europa.¹³
- Att nyckelpersoner med en helhetssyn på Volvos marknadsföringsstrategier i Europa, fanns tillgängliga i Sverige, var en förutsättning för genomförandet av företagsstudien.

4.2.2 Angreppssätt

Vi har, som tidigare nämnts, genomfört en djupintervju med Sven-Åke Ståhl, 'European Communication Director' på Volvo personvagnar i Torslanda, samt ställt frågor via telefon och e-mail till Björn Jutendahl och Anders Bothén på Volvos marknadsavdelning. Vi har även varit i kontakt med Volvos reklambyråer MVBMS Fuel Europe och Forsman & Bodenfors samt Mindshare som koordinerar Volvos positionering i media. För kompletterande information har vi använt oss av sökmotorer på Internet.

4.2.3 Bakgrundsfakta

I mitten på 90-talet startade Volvo ett 'identitetsprogram' med avsikt att förändra märkets image. Man ville anpassa sig till en förväntad målgrupp, de som väljer produkter med

¹² Hoyer, D. H. & MacInnis, D. J., (2001), *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company.

¹³ Tufvesson, I., (1996), *Europa inriktad marknadsföring*.

prestigemärken. Genom att modernisera ett tjugo år gammalt system, skulle den folkliga stämpeln tas bort och ersättas av en mer exklusiv sådan.

Det nya identitetsprogrammet skulle genomsyra allt ifrån bilarnas design, logotypen och miljöarbetet till företagets kommunikation. Visitkort, brevpapper, personaltidningar, annonser, TV-reklam et cetera, utformades efter de nya globala direktiven. Man införde precisa riktlinjer beträffande layouter i tryckt text, bild och IT-sammanhang. Volvos visuella identitet skulle reflektera företagets kärnvärden. Märkesförändringen lanserades successivt och beräknades ta ett till fem år att genomföra.¹⁴

I samband med denna förändring beslutade Volvo att endast anlita två reklambyråer, i stället för de närmare tio man använt sig av tidigare. Reklambyråerna MVBMS/Euro RSCG i New York och Forsman & Bodenfors i Göteborg, ansvarade nu för att de nya direktiven från Volvo åtföljdes, MVBMS/Euro RSCG på den nordamerikanska marknaden och Forsman & Bodenfors den europeiska. Att man valde att decimera antalet byråer var ett steg i den nya riktningen mot mer enhetliga reklambudskap globalt sett.¹⁵

4.2.4 Nuvarande situation

I juli 2000 fick det nystartade MVBMS Fuel Europe överta Forsman & Bodenfors konto på den europeiska marknaden. MVBMS Fuel Europe med kontor i Amsterdam, är en division av det New York baserade MVBMS/Euro RSCG som haft hand om Volvos reklaminsatser i Nordamerika de senaste tio åren. Forsman & Bodenfors fick istället enbart ansvar för den Svenska och Norska marknaden.¹⁶

4.3 Marknadsföringsanalys

Nedanstående analys grundar sig på tidigare nämnda intervju med Sven-Åke Ståhl samt ett flertal artiklar som beskriver Volvos marknadsföring. Sven-Åke Ståhls position som European Communication Director ger honom en övergripande syn på Volvos marknadsföringsåtgärder i Europa.

På MVBMS Fuel Europes kontor i Amsterdam arbetar samtliga tjugotalet anställda exklusivt för Volvo. De har infört en för reklambranschen ovanlig struktur där de anpassar sig efter sin

¹⁴ Hirsch, M., "Volvo väljer en djupare blå ton", *Göteborgs-Posten*, 970321

¹⁵ http://www.autoworld.com/news/Volvo/Two_Agencies.htm

klient, i det här fallet Volvo. Deras 'Agency Account Directors' arbetar tillsammans med Volvos 'Communication Managers' i vart och ett av Volvos olika regionala kontor.

Dessa kontor förestår ett antal europeiska länder uppdelade i olika regioner. Regionerna är:

- '*Nordic region*' som utgörs av Sverige, Norge, Danmark och Finland.
- '*Benelux*' där Belgien, Luxemburg, Nederländerna, UK och Island ingår.
- '*Central*' med Tyskland, Schweiz och Österrike.
- '*East central*' som innefattar länderna Tjeckien, Ungern, Slovakien och Polen.
- '*Southern region*' som består av Frankrike, Spanien, Portugal, Italien och Grekland.

MVBMS Agency Account Directors arbetar hälften av tiden på de regionala kontoren samt hälften tillsammans med de övriga på Amsterdam kontoret. Sven-Åke Ståhl sammankallar varje månad regionernas Communication Managers till ett 'European Communication Meeting', där man redogör för vad som gjorts och vad som är planlagt inom varje region. Dessa planer sätts sedan samman av Mindshare, en internationell mediabyrå i London, till 'binders' som visar exakta planer för varje kvartal. Dessa rapporter samlar Sven-Åke Ståhl sedan in och värderar inför nästa möte med reklambyrån i Amsterdam. Meningen är att allt som görs i Europa skall signeras av Sven-Åke Ståhl och hans chef Peter Rask, detta är dock inte hållbart i praktiken utan enheterna har i stället frihet under ansvar. De måste dock rapportera om de marknadsföringsåtgärder som är udda och inte ligger i linje med vad som gjorts tidigare inom Volvo. Tanken är att nya idéer ska tas upp och diskuteras i grupp, då man strävar efter enighet mellan regionerna.

Enligt Sven-Åke Ståhl sker uppdelningen i regioner framförallt av praktiska skäl, försäljningsvolymen är det som faller det slutliga avgörandet. Han menar att det finns stora kulturella skillnader mellan länderna, men att man kan överse med dessa olikheter eftersom Volvo vänder sig till ett 'premiumsegment'. Detta segment utgörs enligt Volvo av de rikaste européerna och motsvarar endast cirka fem procent av populationen, beroende på att det finns en snedfördelning av rikedomarna i Europa. Denna grupp av människor som kan sägas tillhöra Europas 'elit' är ofta internationella, de kan många språk och de har ofta mer gemensamt med varandra på en internationell nivå, än vad de har med befolkningen i sin egen kultur. För att citera Sven-Åke Ståhl:

¹⁶ <http://www.adage.com/news.cms?newsId=15231>

”Det finns vissa skillnader mellan olika nationaliteter men de har stora likheter eftersom de rör sig på en internationell nivå. De kommunikativa gränserna finns inte längre, när satellitvärlden öppnades försvann allt detta. Vi kan inte längre se en marknadsföring i Frankrike och en i Belgien eftersom vi tittar på samma kanaler. Det skulle leda till förvirring då konsumenterna kan få en splittrad bild av varumärket, beroende på olika budskap. Det är viktigt att vi har ett enigt budskap över hela Europa, one make - one message.”

Volvos förmåga att attrahera premiumsegmentet är beroende av den position de har på den europeiska bilmärknaden. Enligt Sven-Åke Ståhl innehar Volvo en 'premiumposition' tillsammans med märken som Audi, BMW, Jaguar och Mercedes. En position man anser sig ha nått genom att ständigt arbeta för att uppfylla sina tre kärnvärden; säkerhet, kvalitet och miljö. När det gäller kärnvärdena är Volvo mest angelägna om att vara främst i branschen på säkerheten och miljön. Kvalitet diskriminerar inte längre mellan bilmärken, då allt fler tillverkare har ett ökat medvetande på den punkten, är god kvalitet numera snarast en nödvändighet för att överleva på marknaden.

I Sverige har Volvo en annorlunda position beroende på att man har en marknadsandel på 20 % jämfört med 1.5 % i resten av Europa.¹⁷ Denna position är den bakomliggande orsaken till att man väljer att exkludera Sverige från MVBMS Fuel Europes kampanjer. Volvos position i Sverige kräver en annan typ av reklaminsatser, då attityden till varumärket är en annan. I Sverige uppfattas inte Volvo i samma utsträckning som en lyxbil utan mer som en bruksbil, beroende på det stora antal Volvobilar som ägs av svenska folket. Forsman & Bodenfors fick fortsatt förtroende i Sverige beroende på deras lokalkännedom och erfarenhet av den svenska marknaden, bland deras klienter finns till exempel Arla och IKEA.¹⁸ Enligt Sven-Åke Ståhl kommunicerar man på ett annorlunda sätt i Sverige, beroende på att reklambyråns budget per såld bil är betydligt större än i övriga delar av Europa.

Anledningen till att Forsman & Bodenfors förlorade kontot på den europeiska marknaden berodde enligt Ron Berger, Chief Creative Officer, MVBMS i New York, på att det inte var hållbart att man styrde den europeiska marknadsföringen från ett enda land, då varje europeiskt land hade sin egen tolkning beträffande Volvos framtida varumärkesbyggnad. Med den världsomspännande organisationen Euro RSCG bakom sig och ett multikulturellt arbetslag stationerade i hjärtat av Europa, tror Ron Berger att MVBMS Fuel Europe har bättre förutsättningar att lyckas med sin pan-europeiska satsning.¹⁹

¹⁷ <http://www.acea.be/acea/NR-P-Jan-Sep-2001.pdf>

¹⁸ http://www.fb.se/bottom_fs.html

¹⁹ <http://www.boardsmag.com/articles/magazine/20001201/sf-ny-mvbms.html>

Inför varje ny reklamkampanj i Europa lämnar Volvos verksamhetsländer in en gemensam uppdragsförklaring till MVBMS Fuel Europe, som går under benämningen 'brief'. Reklambyrån lämnar sedan ett förslag som, om det godkänns av Volvo, går vidare till utvärdering på olika testmarknader innan det är klart för produktion. Briefen är ett resultat av samtliga länders beskrivningar av vad de vill uppnå med nästa kampanj. Enligt Sven-Åke Ståhl är det därför en svår uppgift att få länderna att enas kring en enda brief varför dessa ofta kan ta lång tid att färdigställa. Hittills har man endast lyckats enas vid ett enda tillfälle, något som talar för den komplexitet som föreligger vid framställningen av standardiserade kampanjer.

I samband med kampanjerna sätter MVBMS Fuel Europe ihop CD-rom skivor med annonsmaterial för tryckt reklam, där bilder och färdiga layouter finns lagrade, så kallade 'toolkits.' Dessa skickas sedan ut till regionalkontoren som sätter samman ett koncept utifrån de fastställda ramarna, det enda som krävs är en anpassning av texten såväl språkmässigt som kontextuellt. Toolkitet är representativt för den del av Volvos reklam som har till uppgift att ändra deras image. Den ska enligt Sven-Åke Ståhl ge varumärket den attraktionskraft man eftersträvar och används i samband med introduktioner av nya modeller som S60, Crosscountry och terrängbilen XC90. Vilken bilmodell det är som syns i reklamen har mindre betydelse, huvudsaken är att den upplevs som innovativ och symboliserar de värden som förändringen står för.

Vid sidan av de standardiserade kampanjerna producerar man även produktreklam som är mer säljorienterad och taktisk. Volvos managers på de olika individuella marknaderna arbetar med lokala reklambyråer för att sätta samman mer regionanpassad reklam.²⁰ Nackdelen med det standardiserade toolkitet är, som tidigare nämndes, de långa processtider som föregår en färdig reklamprodukt. Volvo har research- och produktionstider på upp till ett och ett halvt år för att färdigställa en produkt för hela Europa. Det innebär att man tappar den för marknadsförare viktiga timingen och anpassningen till lokala företeelser i sina kampanjer. Enligt Sven-Åke Ståhl har Volvo valt att anlita Forsman & Bodenfors i Sverige eftersom man anser att den svenska marknaden kräver en större flexibilitet.

4.4 Reklamanalys

Genom att titta närmare på de senaste årens produktion av TV- reklamer från såväl Forsman & Bodenfors som MVBMS Fuel Europe har vi försökt att skapa oss en bild av deras tilltänkta målgrupper. Vi ville identifiera den inriktning mot ett premiumsegment i Europa som Sven-Åke Ståhl beskrev under vår intervju i Torslanda. Vi valde TV-reklam eftersom det är den

²⁰ <http://www.adage.com/news.cms?newsId=15231>

mediakanal som Volvo, enligt information från mediabyrån Mindshare, använder i störst utsträckning på den europeiska marknaden. Forsman & Bodenfors försåg oss med ett urval av deras mest aktuella filmer, MVBMS Fuel Europe svarade däremot aldrig på våra förfrågningar via e-post och telefon. Då vi inte kunde ta del av MVBMS Fuel Europes eget material återstod det att försöka hitta filmerna på egen hand. Detta lyckades över förväntan eftersom de fanns tillgängliga på olika webbsidor på Internet.²¹ Vi har sett närmare trettio filmer från de senaste tre årens produktion ämnade för såväl Sverige som resten av Europa, vilket vi anser vara fullt tillräckligt för att kunna dra egna slutsatser utifrån materialet.

Nedan visar vi i vilken utsträckning Volvo använder sig av befintliga kommunikationskanaler, för att sedan under nästa rubrik redogöra för de reklamfilmer vi anser vara mest representativa för MVBMS Fuel Europes respektive Forsman & Bodenfors sätt att närma sig Volvos målgrupper.

4.4.1 Mediakanaler

Mediabyrån Mindshare har det övergripande ansvaret för Volvos planering samt inköp av media i hela Europa. De har kontor i samtliga Volvos verksamhetsländer. Mindshare i London försåg oss med följande förteckning över Volvos mediapositionering i de olika regionerna:

Volvo's Media Split by Region 2001								
REGION	TV	Newspapers	Magazines	Radio	Cinema	Outdoor	Internet	Other
Central (Austria, Germany & Switzerland)	35,50%	20,00%	31,00%	6,00%	0,00%	7,00%	0,10%	0,40%
Benelux (Belgium, Lux, Netherlands & UK)	37,00%	18,00%	22,00%	4,00%	0,00%	13,00%	4,00%	2,00%
Southern (France, Italy & Spain)	34,00%	22,00%	28,00%	6,00%	2,00%	4,00%	2,00%	2,00%
Nordic (Denmark, Norway & Sweden)	37,00%	25,00%	16,00%	0,00%	0,00%	5,00%	3,00%	14,00%
East central (Czech Republic, Hungary & Poland)	13,00%	31,00%	35,00%	7,00%	0,00%	8,00%	6,00%	0,00%

Figur: Volvos mediapositionering regionvis.²²

²¹ Webbsidor med reklamfilmer: <http://www.mvbms.com/lbwt/volvo/> http://www.adcritic.com/http://www.fb.se/bottom_fs.html <http://www.boardsmag.com/screeningroom/commercials/57/>

²² Mindshare, London, e-mail 020110.

Tabellen visar på en samstämmighet mellan regionerna, med endast ett fåtal avvikelser. Enligt Sven-Åke Ståhl är utomhusreklam ett dominerande media i Belgien, något som ovanstående statistik bekräftar. När det gäller populärpress annonserar Volvo framförallt i motortidningar, då man inom företaget anser det vara av yttersta vikt att nå ut till opinionsledare, de personer som ofta påverkar andra konsumenters inställning vid köp av bil.

4.4.2 Reklamfilmer

Vi har valt ut två filmer från MVBMS Fuel Europe som vi tycker är talande för den pan-europeiska satsning som de har inlett. Den första sändes för första gången i samband med den årliga bilmässan i Frankfurt i september 2001 och var tänkt att nå ut till den cirka en miljon personer som varje år besöker mässan. För att nå ut till den specifika målgruppen valde man att annonsera i TV-kanalerna CNN, EuroNews och BBC World.²³ Filmen beskriver Volvos nya 'Safety Concept Car' och är den första reklamfilmen av sitt slag, då man inom bilbranschen aldrig tidigare har gjort reklam för en bil man inte tänker tillverka. Volvo SCC är en framtidsstudie i hur man med alla medel kan verka för att göra bilen säkrare i trafiken, både genom att förbättra såväl körsäkerheten som krocksäkerheten. Peter Rask, 'vice president global communications' på Volvo har gjort följande uttalande:



“This campaign perfectly expresses the innovation, confidence and challenge behind the Volvo Safety Concept Car when it says: 'This is not a car ... It's a wake-up call for an entire industry.'”²⁴

Bild: Reklamfilm för Volvo Safety Concept Car.²⁵

Volvo SCC reklamen anser vi är ett exempel på den filosofi Volvo har när det gäller att maximera märkesframtoningen framför modellframtoningen. Enligt Sven-Åke Ståhl är det viktigare att behålla och förbättra den märkesposition Volvo har än att föra ut modellnamnen.

²³ <http://www.autonewseurope.com/2001frankfurt/volvoad910.htm>

²⁴ <http://www.autonewseurope.com/2001frankfurt/volvoad910.htm>

²⁵ <http://www.autonewseurope.com/2001frankfurt/volvoad910.htm>

Han anser att företaget inte har ett tillräckligt starkt varunamn eller säljer tillräckligt stora volymer av varje modell för att tillämpa en annan strategi. Därför väljer man till skillnad från vissa konkurrenter att använda bokstavs- och sifferkombinationer i modellnamnet. Beteckningen på Volvos 'S60' kan jämföras med exempelvis biltillverkaren Ford som ger sina modeller tilläggsnamn som 'Mondeo'.

Reklamfilmen är också ett sätt att visa de europeiska konsumenterna att man strävar efter att vara marknadsledande när det gäller trafiksäkerhet. En position man har i Sverige men som inte kan anses lika självklar i Europa, något nedanstående undersökning över europeiska konsumenters attityder till bilmärken visar:

PERCEPTION OF BRANDS IN EUROPE							
	<i>France</i>	<i>Germany</i>	<i>Italy</i>	<i>United Kingdom</i>	<i>Spain</i>	<i>Czech Republic</i>	<i>Poland</i>
Safety	Mercedes	Mercedes	Volvo	Volvo	Volvo	Volvo	Volvo
Technical Capabilities	Mercedes	Audi	BMW	Audi	Audi	Audi	Mercedes
Environmental Aspects	VW/ Audi	VW	VW	VW	Audi	Opel	Volvo
Design	BMW	BMW	BMW/ Alfa	Jaguar	Audi	BMW	Alfa Romeo
Sporty image	Porsche	Porsche	Porsche	Porsche	Porsche	Porsche	Porsche
Reliability	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes
Quality	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes	Mercedes
Service	Renault	Mercedes	Fiat	Mercedes	Mercedes	Skoda	Fiat
Good Advertising	Renault	Mercedes	Alfa Romeo	Peugeot/ VW	Audi	Ford	Renault
I like the Brand	BMW	BMW	BMW	Audi/ Jaguar	BMW	BMW	BMW

Figur: 1999 survey of 425,000 European customers, Auto Motor Sport.²⁶

Undersökningen visar även att man inte heller uppfattas som marknadsledande när det gäller de tidigare nämnda kärnvärdena miljömedvetenhet och kvalitet.

Den andra reklamfilmen vi har fastnat för är ämnad att ändra konsumenters syn på Volvo som säkra men tråkiga lådor. En stereotyp deras bilar sedan länge förknippats med och som kan skyllas på 60-, 70 och 80-talens funktionellt designade bilar. Det började redan 1966 då Amazonen efterträddes av den första 144: an, en bil som många konsumenter förknippade med säkerhet, då de antog att den fyrkantiga designen var en eftergift för säkerhetstänkandet. Enligt Sven-Åke Ståhl hade dock inte designen det minsta samband med säkerhet, något som däremot ramkonstruktioner och inbyggda deformationszoner har. Dessa bilar förstärkte bilden

²⁶ Auto Motor Sport, Survey of Customers, 1999. Källa: Esomar Automotive Marketing 2000.

av Volvo men samtidigt sågs man som lite speciell om man var Volvoägare. Denna syn på företaget innebar att deras målgrupp blev klart definierad och bestämd, det uppstod barriärer. Många som delade Volvos värderingar valde att inte köpa bilen, eftersom man inte ville riskera att bli utsatta för pikar från exempelvis grannar. Grannar som ansåg att Volvo var en bil för förare som riskerade att krocka, då de inte kunde köra bil på ett säkert sätt.

Volvo har nu börjat designa bilarna på ett annat sätt för att bredda antalet presumtiva köpare. Det nya formspråket har dock lett till att företaget har tappat många av sina tidigare kunder. Därför vill man visa de som har de gamla värderingarna kvar att Volvo kan bygga säkra bilar trots att de är rundade i formerna och därigenom få tillbaka dem som kunder.

Reklamfilmen 'The World' visar en glänsande S60 som färdas genom en fyrkantig värld med fyrkantiga moln, kantigt trimmade pudlar och ett barn som blåser fyrkantiga tuggummibubblor. Bilen passerar genom en mörk tunnel varefter en ny värld uppenbarar sig, en värld med mjuka rundade former. Allt medan reklamrösten säger: -*"It's not just a new shape, it's a whole new world"*. Chris Donkin, Managing Director på MVBMS Fuel Europe beskriver tanken bakom reklamfilmen:



"The boxy world, which by way of implication is the past, is contrasted with the sexy, sporty shape of the new car. Safety will always be the core of the Volvo brand. But now it's safety plus styling, safety plus performance".²⁷

Bild: Reklamfilm för Volvo S60 'The World'.²⁸

Vi anser att Volvo S60 kampanjen förutom de tidigare nämnda kärnvärdena även kommunicerar tilläggsvärdena attraktiv design och körglädje, värden som enligt Sven-Åke Ståhl blivit allt viktigare för företaget under de senaste åren.

²⁷ <http://www.adage.com/news.cms?newsId=15231>

²⁸ <http://www.boardsmag.com/screeningroom/commercials/57/>

Från reklambyrån Forsman & Bodenfors har vi hämtat nästa reklamfilm som är representativ för Volvos marknadsföring på den svenska marknaden. De svenska reklamfilmerna är mer präglade av vardagen, de karakteriseras av humor och lättsamhet, till skillnad från MVBMS Fuel Europes filmer som bygger på exklusivitet och mognad. Det märks tydligt att Forsman & Bodenfors filmer riktar sig till ett genomsnitt av befolkningen i stället för till ett premiumsegment.

Filmen vi har valt har titeln 'Flugan' och skildrar en mans försök att ta kål på en irriterande fluga. Precis innan han ska slå till flugan dyker en Volvo V40 upp utanför fönstret, det medför att han tappar koncentrationen för ett ögonblick och flugan undslipper. Sluttexten lyder 'byggd för att rädda liv' och är synonym med det sätt som Forsman & Bodenfors filmer behandlar Volvos säkerhet. I Sverige har Volvo en upphöjd position när det gäller säkerhet, vilket ger reklambyrån möjligheter att skildra Volvos säkerhetsfördelar på ett humoristiskt sätt.

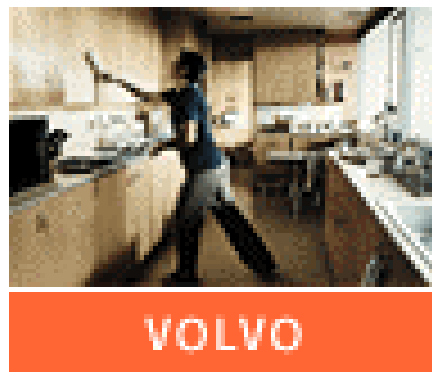


Bild: Reklamfilm för Volvo V40 'Flugan'.²⁹

²⁹ http://www.fb.se/bottom_fs.html

5. Slutdiskussion

I detta kapitel förs en diskussion där resultaten från den empiriska studien jämförs med de teorier som framförts tidigare i uppsatsen. Därefter sammanfattar vi de viktigaste slutsatserna samt ger förslag på ämnen för fortsatt forskning.

5.1 Diskussion av resultat

I undersökningen framkom att Volvo använder sig av en marknadsföringsstrategi i Europa som i stor utsträckning är standardiserad. Företagets målgrupp i Europa överensstämmer väl med den profil av euro-consumer som framkommit i de undersökningar som gjorts på området. Detta är antagligen en bidragande orsak till att det varit möjligt för företaget att i hög grad standardisera sin promotion. Eftersom de konsumenter som ingår i målgruppen är välutbildade och välbärgade kan de lättare än andra grupper kan ta till sig marknadsföring som är standardiserad. Den tekniska utvecklingen medför inte bara att det blir enklare för företag att standardisera utan även att det i vissa fall blir nödvändigt. Om företag visar TV-reklam i olika länder där produkten positioneras olika kan det medföra att konsumenter som har tillgång till kabel- eller satellit-TV får en otydlig bild av varumärket och därför tappar förtroendet för företaget.

Volvos marknadsföring är inte helt standardiserad utan företaget har valt att anpassa vissa delar av kommunikationen. En del av de anpassningar som görs vid Volvos pan-europeiska marknadsföring är kulturella. Ett exempel är att text i annonser översätts till respektive lands språk. Andra anpassningar sker av praktiska skäl, olika medier har olika stor genomslagskraft i olika regioner och därför anpassas fördelningen på dessa medier till olika länder.

En stor del av den teori som skrivits inom ämnet poängterar kulturens betydelse för företags möjlighet att standardisera respektive anpassa marknadsföringen. Volvo lägger däremot större vikt vid praktiska skäl än vid kulturella faktorer. Exempel på detta är att företaget vid indelning av Europa till regioner använder försäljningssiffror som kriterier istället för kulturella kriterier. Ett annat exempel är att Volvo valt att anpassa marknadsföringen i Sverige då företaget har större marknadsandel här. Detta medför att svenska konsumenter får en reklam som är anpassad till vårt land medan konsumenter i exempelvis Danmark möter samma reklam som konsumenter i Grekland.

5.2 Slutsatser

Utifrån vår studie har vi kommit fram till att det är nödvändigt för företag på den europeiska marknaden att hitta en balans mellan standardisering och anpassning. Faktorer som påverkar om företaget kan standardisera är typ av produkt, var i produktlivscykeln produkten befinner sig samt kulturella faktorer såsom språkskillnader. Dessutom tillkommer ekonomiska och juridiska faktorer.

Vad gäller Volvos marknadsföringsstrategi har vi konstaterat att företagets marknadsföring i Europa till stor del är standardiserad. Strategin är framgångsrik då Volvos målgrupp i Europa kan sägas vara urtypen för euro-consumer. Företaget har dock valt att anpassa sin marknadsföring i några avseenden. I sin pan-europeiska marknadsföring har Volvo valt att göra anpassningar i fråga om språk och mediaval. Dessutom har företaget valt att implementera en anpassad marknadsföring i Sverige på grund av den stora marknadsandel företaget har i Sverige.

Ett syfte med företagsstudien var att jämföra om Volvos promotion överensstämmer med den marknadsföringsstrategi som de säger sig ha. Vi har vid vår analys funnit att företagets reklam stämmer mycket väl med den uttalade strategin.

5.3 Fortsatt forskning

Standardisering och anpassning är ett intressant och viktigt område inom internationell marknadsföringsteori. I takt med att EU utvecklas förändras förutsättningarna för företag verksamma på den europeiska marknaden. Det är därför viktigt att forskning inom ämnet sker kontinuerligt. Några specifika ämnesområden som vi tycker är av vikt är:

- Undersöka förekomsten av euro-consumers i andra branscher.
- Studera standardisering och anpassning utifrån andra element än promotion i marknadsföringsmixen, exempelvis behovet av prisstandardisering efter Eurons införande.
- Standardiserar företag eftersom det existerar en euro-consumer, eller växer segmentet fram som en konsekvens av internationella företags standardiserade marknadsföring?

Källförteckning

Litteratur

Böcker o d

Backman, J., 1998, *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.

Cateora, P. R., 1993, *International Marketing*, Irwin, Homewood, Boston.

Dahringer, L. & Mühlbacher, H., 1991, *International Marketing – a global perspective*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Workingham.

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, Malmö.

Fill, C., 1999, *Marketing communications contexts, contents, strategies*, Prentice-Hall, London.

Gustafsson, L., 1990, *Strategi Europa – Hur anpassa företaget till 90-talets Europa?*, Mekanförbundets förlag, Uppsala.

Halliburton, C. & Hünerberg, R., 1993, *European Marketing. Readings and Cases*, Prentice-Hall Inc., Cambridge.

Hill, C., 1997, *International business competing in the global marketplace*, Irwin, USA.

Holme, I. M. & Solvang, B. K., 1997, *Forskningsmetodik*, 2 uppl., Studentlitteratur, Lund.

Hoyer, W. D. & MacInnis, D. J., 2001, *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Jansson, S., 1992, *Marknadsföring i det nya Europa*, Business Books, Särö.

Kapferer, J-N, 1999, *Strategic Brand Management*, 2 uppl., Kogan Page, London.

Kotler, P. & Armstrong, G., 1994, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, Veronica, *Principles of Marketing*, 2 uppl., Prentice Hall Europe, London.

Mazur, L. & Hogg, A., 1993, *The Marketing Challenge*, Addison Wesley, Cambridge.

Molnár, J., 1990, *Internationell marknadsföring och internationellt företagande*, Studentlitteratur, Lund.

Porter, M. E., 1986, *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Schuster, C. & Harris P., 1999, *Newer insights into Marketing – Cross-Cultural and Cross-National Perspectives*, International Business Press, New York.

Solomon, M. R., 1994, *Consumer Behavior*, Allyn & Bacon, Massachusetts.

Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S., 1999, *Consumer behaviour- A European perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Svenning, C., 1999, *Metodboken*, 3 uppl., Lorentz förlag.

Tufvesson, I., 1996, *Europainriktad marknadsföring*, Academia Adacta, Bjärred.

Usunier, J-C, 1993, *International Marketing – A Cultural Approach*, Prentice Hall, London.

Usunier, J-C, 2000, *Marketing Across Cultures*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex.

Artiklar ur tidsskrifter och rapporter

Baalbaki, I. & Malhotra, N. K., 1993, Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate, *International Marketing Review*, Volym 10, Nr. 10, s. 19-44.

Buzzel, R. P., 1968, Can You Standardize Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, November/December, s. 102-113.

Dalgic, T., 1992, Euromarketing: Charting the Map for Globalization, *International Marketing Review*, Volym 9, Nr. 5, s. 31-42.

Dubois, B. & Laurent, G., 1993, Is There a Euroconsumer for luxury Goods?, W.F. van Raaij och G. Bamossy, *European Advances in Consumer Research*, vol. 1, s. 58-69.

Harris, G., 1996, International advertising; development and implementational issues, *Journal of Marketing Management* 12, s. 551-60.

Hite, R. E. & Fraser, C., 1988, International advertising strategies of multinational corporations, *Journal of Advertising research*, 28. August/September, s. 9-17.

Kreutzer, T., 1988, Marketing – Mix Standardisation: An Integrated Approach in Global Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 22, Nr. 10, s. 19-30.

Levitt, T., 1983, The Globalization of markets, *Harvard Business Review*, Maj-juni, s. 92-102.

Elektroniska källor

Esomar Automotive Marketing 2000, Cd-rom.

<http://www.boardsmag.com/screeningroom/commercials/57/>

<http://www.adage.com/news.cms?newsId=15231>

<http://www.autonewseurope.com/2001frankfurt/volvoad910.htm>

<http://www.mvbms.com/lbwt/volvo/>

<http://www.adcritic.com/>

http://www.fb.se/bottom_fs.html

<http://www.acea.be/acea/NR-P-Jan-Sep-2001.pdf>

<http://www.boardsmag.com/articles/magazine/20001201/sf-ny-mvbms.html>

http://www.autoworld.com/news/Volvo/Two_Agencies.htm

<http://www.volvocars.se/>

Övriga källor

Aschan, G., Reklamansvarig Volvo, Forsman & Bodenfors, Göteborg, 2001-12-10

Bjerseth, J., Projektledare, Gfk, Lund

Bothén, A., Campaign Director, Volvo, Göteborg, 2001-12-04 (telefon intervju)

Jutendahl, B., Marknadsansvarig Sverige, Volvo, Göteborg, 2001-12-11 (e-mail intervju)

Larsson, E., Account Manager, Mindshare, Stockholm, 2002-01-10 (e-mail)

Ståhl, S-Å, European Communication Director, Volvo, Göteborg, 2001-12-06 (intervju)