



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Starka organisations- varumärken

en jämförande studie av
varumärkesidentitet som
framgångsfaktor

**Magisteruppsats i företagsekonomi
FEK 591**

Författare
Nilla Edvardsson
Tommy Papp

Handledare
Ingmar Tufvesson

Förord

Vi tar här tillfället i akt att tacka Ingmar Tufvesson för synnerligen inspirerade handledning och stöd under uppsatsarbetet.

Tack också till Zlatko Rihter, marknadschef på Gambro Renal Products som har tagit sig tid att flera gånger träffa oss och bistå med värdefull branschkunskap.

Tack även till alla våra kontaktpersoner som ställt upp på intervjuer.

Malmö, 2003-05-27

Nilla Edvardsson

Tommy Papp

Sammanfattning

- Titel:** Starka organisationsvarumärken: en jämförande studie av varumärkesidentitet som framgångsfaktor.
- Seminariedatum:** 2003-06-05
- Ämne/kurs:** FEK 591
- Författare:** Nilla Edvardsson
Tommy Papp
- Handledare:** Ingmar Tufvesson
- Nyckelord:** Organisationsvarumärke, varumärkesidentitet, image, varumärkeskommunikation, hälsovårdsbranschen
- Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka identitetsuppbyggnaden hos framgångsrika, globala organisationsvarumärken och hur denna identitet kommuniceras till kunderna.
- Metod:** Uppsatsen är skriven på uppdrag av Gambro. Vi har valt att göra en kvalitativ, jämförande studie av sju fallföretag verksamma inom hälsovårdsbranschen, alla med framgångsrika, globala organisationsvarumärken. Den teoretiska ramen utgörs av en syntes mellan konsument- och organisationsvarumärkest teori. E-post- och telefonintervjuer har gjorts med nyckelpersoner i ledande befattning för att utifrån vår analysmodell dra slutsatser.
- Slutsatser:** Uppsatsens teoretiska bidrag är identifikationen av fem identitetskomponenter och tre kommunikationskomponenter som ingår i globala organisationsvarumärken. Det praktiska bidraget är att starka, globala organisationsvarumärken i hälsovårdsbranschen karakteriseras av långsiktiga mål och visioner med forsknings- och utvecklingsfokus, specialistpositionsring, pålitlig och omsorgsfull personlighet, helhetslösningar som konkret mervärde, medarbetarengagemang och etik som företagskultur. Dessa identitetskomponenter kommuniceras genom infriade löften via en kompetent och välutbildad säljkår, medvetenhet om global, kulturell diversifiering och anpassning av verksamheten i enlighet med denna diversifiering utifrån tillgängliga resurser samt användning av källvarumärkningsstrategi.

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. INLEDNING	7
1.1 ÄMNESVAL: ORGANISATIONSVARUMÄRKEN	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR	9
1.5 DISPOSITION	9
2. METOD	10
2.1 REFERENSRAM	10
2.2 TEORETISK RAM	10
2.3 ANGREPPSSÅTT	11
2.3.1 UPPDRAGSFORSKNING	11
2.3.2 INDUKTIV OCH DEDUKTIV ANSATS	12
2.3.3 KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD	12
2.3.4 PRAKTISKT OCH TEORETISKT BIDRAG	12
2.4 DATAINSAMLING	13
2.4.1 HORISONTELLT PERSPEKTIV	13
2.4.2 VAL AV FALLFÖRETAG	13
2.4.3 KRITERIER FÖR VAL AV FALLFÖRETAG	13
2.4.4 VAL AV KONTAKTPERSONER	14
2.4.5 GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA	14
2.4.6 ÅTKOMSTPROBLEM	15
2.4.7 SEKUNDÄRDATA	15
2.4.8 KÄLLKRITIK	15
2.4.9 PRESENTATION AV EMPIRISKT MATERIAL	16
2.5 SPRÅKLIGA SVÅRIGHETER	16
2.5.2 FRÅN ENGELSKAN ÖVERSATTA TERMER	16
3. LITTERATURGENOMGÅNG	18
3.1 KAPITLET'S DISPOSITION	18
3.2 VARUMÄRKEN	19
3.2.1 VARUMÄRKEDEFINITIONER	19
3.2.2 VARUMÄRKETS RISKREDUCERANDE EGENSKAPER	20
3.2.3 VARUMÄRKETS FUNKTION	20

3.2.4	VARUMÄRKETS FINANSIELLA VÄRDE	21
3.2.4	VARUMÄRKETS FINANSIELLA VÄRDE	22
3.3	KONSUMENT- OCH ORGANISATIONSVARUMÄRKNING	23
3.3.1	KONSUMENT- OCH INDUSTRIELL MARKNADSFÖRING: TVÅ SKILDA OMRÅDEN?	23
3.3.2	KARAKTERISTIKA FÖR KONSUMENT- OCH ORGANISATIONSVARUMÄRKEN	24
3.3.3	FÖRSLAG TILL TEORETISK SYNTES	26
3.4	VARUMÄRKESUPPBYGGNAD	27
3.5	VARUMÄRKESIDENTITET OCH –IMAGE	30
3.5.1	VARUMÄRKESIDENTITETEN OCH –IMAGENS BETYDELSE	30
3.5.2	SKILLNADEN MELLAN VARUMÄRKESIDENTITET OCH –IMAGE	31
3.5.3	IDENTITETSPRISMAT	33
3.5.4	SAMMANBLANDNING AV IDENTITET OCH IMAGE	35
3.6	GAPET MELLAN VARUMÄRKESIDENTITET OCH –IMAGE	36
3.6.1	KVALITETSPROBLEM ORSAK TILL GAP	38
3.6.1.1	Komponenter i Parasuraman et als gapmodell	38
3.7	VARUMÄRKESSTRATEGI	40
3.7.1	OLIKA TYPER AV VARUMÄRKESSTRATEGIER	40
3.8	KULTUR	44
3.8.1	BETYDELSEN AV KULTURELL ANPASSNING	44
3.8.2	DEFINITION AV BEGREPPET ”KULTUR”	44
3.8.3	KULTURELLA SKILLNADER	45
3.8.4	VARUMÄRKESPECIFIKA PROBLEM	46
3.8.5	VARUSPECIFIKA PROBLEM	47
3.8.6	KULTURENS INVERKAN PÅ IDENTITETSKOMMUNIKATIONEN	47
4.	<u>ANALYSMODELL</u>	48
4.1	JÄMVIKT MELLAN VARUMÄRKESIDENTITET OCH –IMAGE	48
4.1.1	DEFINITION AV ETT STARKT ORGANISATIONSVARUMÄRKE	49
4.1.1	DEFINITION AV ETT STARKT ORGANISATIONSVARUMÄRKE	49
4.4.1	OBALANS	49
4.2	IDENTITETSKOMPONENTER	49
4.2.1	MÅL OCH VISION	50
4.2.2	POSITIONERING	50
4.2.3	PERSONLIGHET	50
4.2.4	FYSIK	51
4.2.5	VARUMÄRKESKULTUR	51
4.3	IMAGEKOMPONENTER	51
4.3.1	MINNE	51
4.3.2	UPPLEVD OCH FÖRVÄNTAD TJÄNST	52
4.4	KOMMUNIKATIONSKOMPONENTER	52
4.4.1	RELATION	52
4.4.2	KULTURELLA ANPASSNINGAR	53
4.4.3	VARUMÄRKESSTRATEGI	53
4.5	MODELLENS FUNKTION I STUDIEN	53
5.	<u>EMPIRI OCH ANALYS</u>	54
5.1	FALLFÖRETAG	54
5.2	IDENTITET	55
5.2.1	MÅL OCH VISION	55
5.2.1.1	Mål och vision – analys	56
5.2.2	POSITIONERING	56

5.2.2.1	Positionering – analys	57
5.2.3	PERSONLIGHET	57
5.2.3.1	Personlighet – analys	58
5.2.4	FYSIK	58
5.2.4.1	Fysik – analys	59
5.2.5	VARUMÄRKESKULTUR	59
5.2.5.1	Varumärkeskultur – analys	60
5.3	KOMMUNIKATION	61
5.3.1	RELATION	61
5.3.1.1	Relation – analys	62
5.3.2	KULTURELL ANPASSNING	62
5.3.2.1	Kulturell anpassning – analys	63
5.3.3	VARUMÄRKESSTRATEGI	64
5.3.3.1	Varumärkesstrategi – analys	64
5.4	SAMMANSTÄLLNING AV SLUTSATSER	65
6.	SLUTDISKUSSION	66
6.1	TEORETISKT BIDRAG	66
6.2	PRAKTISKT BIDRAG	67
6.3	SLUTSATSERNAS BEGRÄNSNINGAR	68
6.5	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	68
	REFERENSER	69
	PUBLICERADE KÄLLOR	69
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	70
	BILAGA 1	72
	BILAGA 2	74

1. Inledning

I detta kapitel inleder vi med en kort bakgrund till vårt ämnesval samt presenterar vår problemdiskussion som rör varumärkesbyggande och vikten att som företag ha ett starkt organisationsvarumärke. Slutligen presenterar vi uppsatsens syfte, våra avgränsningar samt en genomgång av uppsatsens disposition.

1.1 Ämnesval: Organisationsvarumärken¹

Inom varumärkest teori har tonvikten traditionellt lagts på konsumentvarumärken. I litteraturgenomgången i denna uppsats samlar och redogör vi för den litteratur som hävdar att organisationsvarumärken är nog så viktigt på den allt mer konkurrensutsatta marknaden.

Att organisationsvarumärkning² är lika viktigt som konsumentvarumärkning³ förespråkas av ett flertal författare. De gemensamma argumenten hos dessa författare är medvetenheten om behovet av en mer holistisk syn på organisationsvarumärkning än vad som är fallet i konsumentvarumärkningssituationer. Exempelvis omfattar ett konsumentvarumärke en enda affärsenhet i ett företag medan organisationsvarumärkning är något som angår samtliga medarbetare.⁴ Ur varumärkesbyggande synvinkel är redan detta en stor skillnad. Ett modernt konsumentvarumärke för massproduktion förlitar sig inte sällan på strategin att utlova emotionella och fysiska fördelar genom masskommunikation. Detta är en otänkbar väg för ett framgångsrikt organisationsvarumärke:

*“The [corporate] brand is a promise and it is a promise we must keep.
There is no difference between who we are and what we sell.”⁵*

En annan författare resonerar också om säljföretagets rykte, och att varumärket är samma sak som företagets rykte när professionella inköpare står i en inköpsrelaterad beslutssituation.⁶ Genom tydlig varumärkeskommunikation kan ett varumärkes goda rykte bidra till att ansvaret för att generera köp och återköp delvis förflyttas från den enskilda säljaren till organisationens varumärke.

Nutida moderna professionella köparens situation liknar konsumentens: Antagandet att professionella köpare enbart värderar ”funktioner” är förlegat och felaktigt. I en så pass konkurrensutsatt verklighet som vår handlar det även på industrisidan om varumärkesimage eftersom det är det enda element som inte kan kopieras av konkurrenterna.⁷

¹ Översatt från engelskans *corporate brand*. V.v. se metodkapitel: ”Från engelskan översatta termer”.

² Översatt från engelskans *corporate branding*.

³ Översatt från engelskans *consumer branding*.

⁴ Harris och de Chernatony, 2001

⁵ Schultz och Schultz, 2000

⁶ Pandey, 2003

⁷ Lamons, 1998

Dessa tankar för oss tillbaka till Levitts klassiska bidrag: Hans grundtes är att allt går att differentiera, och att det dessutom är nödvändigt eftersom den generiska produkten ofta är av lättkopierad karaktär.⁸ Levitt tyckte att det av denna anledning var dags att ifrågasätta och diskutera vad som egentligen är företagets kärnverksamhet⁹: Är det den fysiska produkten som företaget i dagsläget tillverkar eller kanske något annat? Denna fråga tenderar att bli allt viktigare, även på industrimarknaden. Allt fler företag uttrycker idag explicit sina mål och värderingar och sammanfattar dessa i ett organisationsövergripande varumärke. Det kan ses som ett tecken på insikt om nödvändigheten av att skapa sig konkurrensfördelar som sträcker sig längre än de fysiska produkter företaget erbjuder marknaden.

Vi anser därför att varumärkning¹⁰ är av relevans även för företag med industriella kunder.

1.2 Problemdiskussion

Varumärken är ett av marknadsföringsområdets viktigaste verktyg. Åtskilliga författare har under årens lopp tagit upp ämnet samtidigt som allt fler företag betonar varumärkens avgörande betydelse för långsiktig konkurrenskraft. Stora, globala konsumentvaruföretag som Procter & Gamble organiserar till och med sina affärsenheter efter respektive varumärken, en bekräftelse på hur viktiga varumärken bedöms vara.

Traditionellt sett har varumärken varit starkt förknippade med konsumentvarumarknaden men på senare år har intresset även kommit att inkludera professionella köpare, det vill säga den industriella marknaden. Allt fler författare talar om varumärkets betydelse även i en bransch som hittills bedömts vara dominerad av relationer och nätverk. I och med informationsteknologins intåg och utveckling har beslutsfattare fått en helt annan möjlighet att inhämta och utvärdera alternativ.¹¹ I en sådan situation är ett välkänt och välrenommerat varumärke en riskreducerande och därmed kanske rent av en avgörande faktor?¹² Detta är särskilt viktigt i en bransch där leverantörernas kärnprodukt är hårt konkurrensutsatt och funktionellt identisk.

Gambro, ett lundaföretag känt för sin patenterade dialysbehandlingsmetod, befinner sig i en situation liknande den vi beskriver ovan. Företaget står inför en stundande nylansering av sitt varumärke, som ska befästa och förstärka företagets position som en global aktör. Det finns ingen entydig mall för hur situationen ska hanteras och vårt uppdrag är därför att göra en jämförande studie av andra framgångsrika, globala organisationsvarumärken i hälsovårdsbranschen. En diskussionsmodell är önskvärd för att Gambro själva ska kunna undersöka om företagets arbete ligger i linje med de jämförda företagens tillvägagångssätt.

Vad är det egentligen som karakteriserar ett starkt organisationsvarumärke? Det bidrag, av Harris och de Chernatony¹³, vi valt att använda som huvudsaklig teoretisk referensram argumenterar för en minskning av gapet mellan varumärkets identitet och image som primär framgångsfaktor på dagens konkurrensutsatta marknad. Vilka varumärkesbyggande åtgärder

⁸ Levitt, 1980

⁹ Levitt, 1960

¹⁰ Översatt från engelskans *branding*.

¹¹ Mudambi, 2002

¹² Pandey, 2003

¹³ Harris och de Chernatony, 2001

bidrar till att minska detta gap? Vilka är beståndsdelarna i en stark varumärkesidentitet och hur kommuniceras dessa beståndsdelar till kunden? Behöver kommunikationen anpassas till olika marknader på grund av den kulturella diversifiering som globala företag möter?

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka identitetsuppbyggnaden hos framgångsrika, globala organisationsvarumärken i hälsovårdsbranschen samt hur denna identitet kommuniceras till kunderna.

1.4 Avgränsningar

Vi väljer att avgränsa vår undersökning till hälsovårdssektorn då detta område är mest intressant och relevant för vår uppdragsgivare.

Studien omfattar inte slutkundernas uppfattning av den globala varumärkespositionen och – imagen.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Här motiveras uppsatsens ämnesval och vi diskuterar uppsatsens problemställning. Även syfte och avgränsningar presenteras.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet motiverar vi vårt tillvägagångssätt vid val av litteratur och fallföretag. Vi presenterar vårt angreppssätt och förklarar vilka möjligheter och problem det medför.

Kapitel 3 – Litteraturgenomgång

Innehåller den litteratur vi ansett mest lämpad för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi redogör för teorins varumärkesdefinitioner, identitets- och imagegap, varumärkesstrategier och kulturella implikationer för varumärkeskommunikationen på den globala marknaden.

Kapitel 4 – Analysmodell

I kapitlet utvecklas en teoretisk modell baserad på litteraturgenomgången avsedd att användas som analysverktyg.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel kombinerar vi lämplig empiri med analys. Övrig fallföretagsrelaterade uppgifter finns i bilaga 1.

Kapitel 6 – Slutsatser

Detta kapitel avrundar uppsatsarbetet och ger förslag till framtida forskning inom relaterade områden.

2. Metod

Detta kapitel utgör vårt metodavsnitt i vilket vi redogör för det tillvägagångssätt som ligger till grund för vårt uppsatsarbete. Kapitlet avser öka läsarens förståelse för kommande kapitel samt för genomförandet av vår studie som helhet.

2.1 Referensram

Båda uppsatsförfattarna genomför detta uppsatsprojekt som sista moment på ekonomutbildningen. Tack vare vårt mångåriga intresse för varumärkest teori och –praktik anser vi oss insatta i ämnesområdet. Vi har båda studerat därtill relaterade ämnen inte bara vid Ekonomihögskolan, utan även utomlands under olika perioder och på så sätt tagit vara på möjligheten att bredda våra perspektiv och därmed också vår referensram. Genom våra olika arbetslivserfarenheter har vi haft förmånen att direkt eller indirekt iaktta varumärkesrelaterade beslutssituationer och konsekvenser.

Vi är medvetna om den begränsning som vår liknande akademiska bakgrund innebär i form av gemensamt tankesätt och eventuellt begränsade korsvetenskapliga perspektiv men står fast vid att de positiva sidorna av specialisering överväger och är fruktsamma för att uppfylla uppsatsens syfte.

2.2 Teoretisk ram

Varumärkning är ett väldokumenterat område inom marknadsföringsteori. Under vår utbildningstid har det varit mycket vanligt att prata om och diskutera varumärken i samband med konsumentvaror. Tvätt- och diskmedel, schampo, frukostflingor, lättmargarin, bilar och allt annat som vi i vardagslivet frekvent använder ger oss en daglig och tät kontakt med varumärken. Under hela ekonomutbildningen, och i synnerhet under magisterkursen i marknadsföring kom uppsatsförfattarna i kontakt med varumärkest teori och fann den mycket intressant att fördjupa sig vidare i.

Uppsatsens teoretiska referensram är resultatet av våra varumärkest teoretiska efterforskningar. Forskningen inom detta område kan delas upp i tre olika läger:

- konsumentvarumärkning
- organisationsvarumärkning
- syntes mellan konsument- och organisationsvarumärkning

I litteraturgenomgången redovisar vi modeller från etablerade författare såväl som infallsvinklar och åsikter från mer praktiskt inriktade skribenter samtidigt som vi arbetar oss fram mot en lämplig analysmodell. Vi väljer medvetet att inte enbart använda oss av

organisationsvarumärkningsteori med motiveringen att mycket i texterna tyder på att det inte finns någon skarp och tydlig skiljelinje mellan områdena, istället råder ofta överlappning. Vi kommer även att argumentera för en teoretisk syntes mellan konsument- och organisationsvarumärkning. Att använda tankar från samtliga tre områden ger dessutom utrymme för ett flertal intressanta teoretiska ansatser som vi anser oss behöva för en så väl genomförd analys som möjligt.

Med etablerade författare menar vi författare som skrivit välkända böcker i ämnet eller vars artiklar har publicerats i erkända, vetenskapliga tidskrifter. Exempel på andra skribenter kan vara varumärkeskonsulter, managementkonsulter och andra personer som aktivt arbetar med marknadsföring i allmänhet och varumärkning i synnerhet. Vi tror att en lämplig avvägning mellan författare och skribenter ger en mer nyanserad och kompletterande teoretisk ram än de skulle utgöra var för sig.

Under *Referenser* har vi valt att endast inkludera den litteratur vi verkligen använt oss av och refererat till i litteraturgenomgången. Vi har läst bidrag från fler författare som också bidragit till vår referensram medvetet och omedvetet. Denna litteratur har vi dock valt att inte inkludera under *Referenser* då vi inte aktivt använt oss av den i vårt uppsatsarbete.

2.3 Angreppssätt

2.3.1 Uppdragsforskning

Initiativet till denna uppsats kommer från Gambro, som står inför en strategisk beslutssituation. Uppsatsens slutliga ämnesval är dock inte förhandsdefinierat av Gambro, utan har arbetats fram under ett antal möten och diskussioner mellan kontaktperson, handledare och uppsatsförfattare. Sammankomsternas syfte var att säkerställa uppsatsens såväl praktiska som teoretiska kunskapsbidrag.

Uppdragsforskning som sådan är enligt uppsatsförfattarna ett lämpligt alternativ till traditionellt uppsatsskrivande eftersom

- uppsatsämnet behandlar en verklig, aktuell situation och är därför intressant för såväl uppdragsgivaren, som får insikt i aktuella akademiska tankegångar, och uppsatsförfattarna i sin tur får möjlighet att sätta sig in i en aktuell strategisk frågeställning hos ett verkligt företag.
- interaktionen mellan student, kontaktperson och handledare kan ge upphov till ömsesidiga fördelar i form av nytänkande, infallsvinklar och idéer.
- uppsatsförfattarna får tillgång till branschkunskap och kan lägga mindre tid på att sätta sig in i branschen och mer tid på själva undersökningen.

Uppdragsgivaren har bett oss ta fram en diskussionsmodell för karaktäristika hos framgångsrika globala organisationsvarumärken och bett oss göra en jämförande studie av ledande företag. Vi har sedan fått fria händer att själva utveckla frågeställningen och behandla ämnet på ett akademiskt relevant sätt. Gambro ingår inte i fallstudieanalysen, då företaget inte efterfrågar en internanalys.

Enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson¹⁴ är det vid uppdragsforskning viktigt att ställa frågor som ”Är direktiven entydiga och fullständiga?”, ”Hur har man uttryckt uppdraget?” och ”Är syftet klart?”. Författarna skriver också egna direktiv kan vara lämpliga när utredningen berör problem som är svåra att definiera och när/eller när utredaren har större kunskaper inom området än beställaren. Vi kan konstatera att vi under uppsatsarbetets gång dragit nytta av vår uppdragsgivares branschkunighet medan vi bidragit med våra teoretiska efterforskningar och perspektiv.

2.3.2 Induktiv ansats

Vår ansats har i huvudsak varit deduktiv, då vi utgår från teori för att genom logisk slutledning komma fram till resultat.¹⁵ Vi har utifrån befintliga teorier utvecklat en egen modell för analys av empirisk data.

2.3.3 Kvalitativ undersökningsmetod

Enligt Holme och Solvang¹⁶ ska kvalitativ metod användas om undersökningen syftar till att

- säga något om den grupp urvalet gäller.
- ge ett tvärsnitt av den studerade företeelsen för att kunna göra säkra jämförelser.
- visa hur starka vissa samband är eller vilken omfattning en viss företeelse har.

Vi anser att vår undersökning av företag i hälsovårdsbranschen har ett syfte som överensstämmer med dessa krav på kvalitativa undersökningar.

Resultatet av vår undersökning anser vi inte vara strikt begränsad till hälsovårdsbranschen. Då denna bransch har en total dominans av industriella säljare och köpare, kommer resultatet att kunna appliceras även på andra branscher i vilken det är företag som är handelsparterna. Dock ligger det en begränsning i att resultatet i första hand är närmast applicerbart på hälsovårdsbranschen och i andra hand på övriga branscher.

2.3.4 Praktiskt och teoretiskt bidrag

Eftersom vi skriver denna magisteruppsats på uppdrag av Gambro ska uppsatsen leverera två bidrag. I slutsatserna presenteras följande bidrag:

- informationsbidrag till uppdragsgivaren
- kunskapsbidrag till akademien såväl som uppdragsgivare

¹⁴ Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991

¹⁵ Ibid

¹⁶ Holme och Solvang, 1997

2.4 Datainsamling

2.4.1 Horisontellt perspektiv

En jämförande studie går ut på att studera företag som utmärker sig som måttstockar i en bransch eller inom ett område. Vårt perspektiv är därför horisontellt, det vill säga vi undersöker en rad företag som alla befinner sig på samma nivå i värdekedjan, och deras varumärkesrelaterade aktiviteter.

Ett vertikalt perspektiv skulle innebära att vi studerade även leverantörer och slutkunder. Detta är inte överensstämmande med vårt syfte och därför inte önskvärt. Rent konkret innebär det att vi inte undersöker hur kunderna uppfattar gapet mellan varumärkets identitet och image, utan hur fallföretaget jobbar med att minimera det.

2.4.2 Val av fallföretag

Vår undersökning omfattar ett antal företag i hälsovårdsbranschen för att de är företag med framgångsrika, globala organisationsvarumärken. Enligt vår teoriram har en sådan organisation uppnått balans mellan varumärkesidentitet och –image. Praktiskt sett innebär detta att ett sådant företag har ett välkänt och välrenommerat organisationsvarumärke i sin bransch. Enligt vår tolkning behöver det dock inte innebära att företaget uppvisar extremt goda resultat i dagsläget då detta kan vara beroende av många olika faktorer såsom exempelvis kraftiga investeringar. Vi anser att imagen väger tyngre än resultaträkningen. Detta är dock en tolkningsfråga och troligtvis finns det såväl teoretiker som praktiker som anser att ett starkt organisationsvarumärke även bör gå med stor vinst.

Uppdragsgivaren har gett oss tips om lämpliga studieobjekt. Dessa konkreta förslag på fallföretag har vi sedan kartlagt via sekundärkällor och funnit tillräckligt med belägg att inkludera dessa företag i undersökningen för att uppnå uppsatsens syfte då vi har funnit att företagen är välkända och välrenommerade i sin bransch.

2.4.3 Kriterier för val av fallföretag

Då uppsatsen är en jämförande studie är det viktigt att undersöka företag som är ledande på vårt studerade område. Således studerar vi företag som

- har global verksamhet, och
- använder sitt organisationsvarumärke som strategisk resurs i sin verksamhet.

För att säkerställa att våra fallföretag uppfyller dessa kriterier har vi fått tips på lämpliga företag från vår uppdragsgivare. Vi har sedan själva undersökt och utvärderat alternativen. Metoden med att låta uppdragsgivaren styra valet medför vissa för- och nackdelar och vi redovisar därför dessa nedan:

Fördelar med att låta uppdragsgivaren styra valet av fallföretag:

- Branschkunskap. Eftersom vår uppdragsgivare innehar en ledande befattning anser vi att denna person har en mycket djup insikt i sin verksamma bransch och kan därför enkelt välja de företag som utgör branschens måttstockar i varumärkessammanhang.
- Tillgång till nätverk. Vi har i vissa fall getts möjligheten att utnyttja uppdragsgivarens personliga nätverk och accessproblemen har i sådana fall minimerats.

Nackdelar med att låta uppdragsgivaren styra valet av fallföretag:

- Branschspecifik undersökning. Enligt Aaker¹⁷ kan det i jämförande undersökningar rörande varumärkesbyggande vara av värde att inte enbart titta på sin egen bransch utan inhämta idéer och inspiration från andra branscher.

Vi har efter diskussion om för- och nackdelarna valt att välja de föreslagna fallföretagen då vi genom egna efterforskningar via sekundärdata funnit tillräckligt med belägg att undersöka dessa.

2.4.4 Val av kontaktpersoner

En av de stora fördelarna med uppdragsforskning är att vi i vissa fall kunnat ta del av uppdragsgivarens personliga kontakter. På så sätt underlättas kontakten och fallföretaget blir mer öppet och lättillgängligt. Uppdragsgivaren har dessutom insikt i vem som är en bra kontaktperson just för vårt uppsatsämne.

På andra företag har vi aktivt sökt lämpliga kontaktpersoner. Genom att ringa eller e-posta till individer i informerande position (exempelvis receptionister och informationschefer) och ge ett sammandrag av vår problemställning har vi fått förslag på lämpliga kontaktpersoner. Dessa föreslagna kontaktpersoner har ofta i sin tur kommit med fler förslag på lämpliga kontaktpersoner.

Samtliga av våra kontaktpersoner är beslutsfattare i ledande befattningar.

2.4.5 Genomförandet av intervjuerna

Efter att ha fått förslag på lämpliga kontaktpersoner, skickade vi intervjuunderlaget med e-post. I meddelandet klargjorde vi för respondenten att denne hade möjlighet att svara på underlaget via e-post, eller via en telefonintervju. Två respondenter valde att svara via e-post och resterande föredrog telefonintervju. De som inte svarade alls, försökte vi nå via telefon. Vi lyckades nå tre av fem av de resterande föreslagna kontaktpersonerna. De övriga två företagen beslutade vi ändå att inkludera i undersökningen då vi, enligt vår egen bedömning, funnit tillräckligt med sekundärdata.

Intervjuunderlaget i bilaga 2 är den mall vi utgick från när vi anpassade frågorna till respektive fallföretag. Då vi genomför en kvalitativ studie frångicks ibland den ordningsföljd och de formuleringar som anger i bilaga 2.

¹⁷ Aaker, 2002

2.4.6 Åtkomstproblem

Vi anser att det är vår skyldighet att upplysa respondenter om att vår uppsats tillkommit efter en ide från Gambro. Samtidigt som det kan vara en styrka att nämna Gambro, eftersom undersökningen får en slags ”legitimitet”, innebär det att en viss misstänksamhet kan uppstå hos respondenterna. Vi har däremot inte kunnat påvisa samband mellan uppdragsforskningen och vissa respondenters återhållsamhet.

Det är viktigt att betona att uppsatsens syfte inte är att på något sätt avslöja företagshemligheter eller liknande sekretessbelagda uppgifter. Uppsatsen ska vara en översiktlig presentation av varumärkesidentitet och ur sekundärdata kan därför värdefull information om värderingar, målsättningar och andra ingående komponenter inhämtas.

Våra åtkomstproblem har inneburit att några respondenter inte lämnat andra än rent allmänna svar på våra undersökningsfrågor. För att uppväga detta problem har vi i dessa fall använt sekundärdata i en högre utsträckning än vad som normalt skulle ha varit fallet. När detta har inträffat, kan det hända att vissa företags ståndpunkter presenteras noggrannare än andras i analyskapitlet. Detta förklaras av att mängden detaljrik sekundärinformation varierat mellan företagen.

Ett av de största åtkomstproblemen har inneburit att våra tilltänkta kontaktpersoner inte ansett sig besitta den information vi efterfrågat och då tipsat oss om andra personer, ofta i ledande befattning. Denna person har sedan visat sig mycket svåråtkomlig och i några av fallen har vi tvingats välja bort intervju och helt förlita oss på sekundärdata, då vi inte hade tid kvar att kontakta personen innan uppsatsen skulle färdigställas.

2.4.7 Sekundärdata

Widerheims-Paul och Eriksson¹⁸ skriver att man kan ha flera syften med en litteratursökning och att sekundärdata kan inhämtas från källor som exempelvis tidningar, tidskrifter och datorbaserad litteratursökning. Vi har tack vare Lunds Universitetsbibliotek kunnat göra elektronisk datainsamling med hjälp av databaser som främst ELIN men även andra databaser som vi har tillgång till genom biblioteket. Vi anser att elektronisk datainsamling är ett mycket snabbt och tidsbesparande sätt att hitta aktuell information jämfört med traditionella sökmeter.

Sekundärdata har använts för att

- skapa oss en överblick över det organisationsvarumärkesrelaterade ämnesområdet.
- hitta information om de studerade fallföretagen.
- komplettera bristande primärdata.

2.4.8 Källkritik

En rad faktorer kan påverka respondenten i en intervjusituation, varav två viktigare faktorer torde vara stress, framförallt vid telefonintervjuer, och känsliga frågor. Just att vårt undersökta

¹⁸ Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991

område i vissa fall kan beröra företagshemligheter försvårar för oss att få annat än rent allmänna svar.

Att läsa sekundärkällor innebär att journalistens uppfattning, förkunskap och även hans eventuell felaktiga information kan färga informationen i artikeln och därmed finns en risk för felaktiga uppgifter. Wiedersheim-Paul och Eriksson¹⁹ nämner att de tre viktigaste kraven för att bedöma en källa är *samtidskrav*, *tendenskritik*, och *beroendekritik*. För vår uppsats är tendenskritiken viktig: Har artikelförfattaren något eget intresse inblandat i sin text? Wiedersheim-Paul och Eriksson föreslår att man kan ta två källor med olika tendens och balansera detta mot varandra. Vi har däremot inte stött på problemet i våra efterforskningar. Beroendekritiken är mycket viktig för oss då vi i vissa fall drabbats av åtkomstproblem: Har två författare som använt samma källa återgett dessa på samma sätt? Att ”dubbelkolla” källor är därför en del av det källkritiska arbetet. Med lättanvända elektroniska databaser kunde vi genomföra denna kontroll på enklast möjliga sätt.

2.4.9 Presentation av empiriskt material

För att undvika att utsätta läsaren för fakta som inte är relevant för vår analys, har vi valt att placera presentation av fallföretagsspecifik, för analysen ej relevant information i bilaga 1. För att minimera risken för upprepning tror vi att det är fördelaktigt att i denna uppsats presentera empiri och analys under samma rubrik. Det är däremot viktigt att skilja på empiriskt material och uppsatsförfattarnas egna tolkningar och reflektioner. I analyskapitlet strävar vi således efter så stor tydlighet som möjligt, gällande denna problematik, genom att placera analyserande text under förtydligande underrubriker.

2.5 Språkliga svårigheter

I dagligt tal är det vanligt att engelska facktermer blandas in i svenskan. Vårt beslut är att skriva på konsekvent svenska och därför vill vi här redovisa hur översättningarna har skett för att inte orsaka missuppfattningar. Det enda som inte är översatt är citat.

2.5.2 Från engelskan översatta termer

Vissa av uppsatsens nyckelbegrepp har vi för konsekvensens skull översatt till svenska. Vi redogör här för dessa översättningar:

Varumärke använder vi som översättning för engelskans båda varianter *brand* och *trademark*. Dessa två ord har olika innebörd och vi strävar efter att i sammanhanget tydliggöra vilken av dessa innebörder som åsyftas. Istället för engelskans *benchmarkstudie* använder vi *jämförande studie*.

Varumärkesförvaltning använder vi istället för *brand management*.

¹⁹ Ibid

Varumärkning, organisationsvarumärkning och konsumentvarumärkning är översatt från engelskans *branding, corporate branding* och *consumer branding*.

Med ett *organisationsvarumärke* avser vi således det som populärt benämns som b2b-varumärke. Ordet *b2b* (business-to-business) har vi medvetet valt att inte använda, utan pratar istället om *industriella kunder, organisationskunder, professionella kunder* eller *företagskunder*.

Produktklassvarumärke är vår översättning av engelskans *range brand* och likaså motsvarar *signaturvarumärke* engelskans *endorsing brand*.

3. Litteraturgenomgång

Med litteraturgenomgången vill vi beröra de teoretiska områden som är relevanta för vårt ämnesområde och vårt syfte. Avsikten är att inleda med en översikt och sedan gradvis gå djupare in på det specifika område som omfattas av vår problemställning. De teorier vi presenterar i detta kapitel ligger till grund för den analysmodell som presenteras i nästkommande kapitel.

3.1 Kapitlets disposition

Inledningsvis kommer vi att övergripande diskutera varumärken för att sedan samla argument från konsument- och organisationsvarumärkesteori. Efter att ha föreslagit en syntes mellan de två teoretiska områdena, följer en diskussion om varumärkets uppbyggnad²⁰ och fortsätter sedan i en fördjupande diskussion om varumärkesidentitet och –image. Aspekter från såväl konsument- som organisationsvarumärkning behandlas här.

Avsnittet kommer att mynna ut i ett resonemang om vikten av ett minimalt gap mellan varumärkesidentitet och –image för att säkra ett framgångsrikt organisationsvarumärke. Vi kan därmed konstatera att ett framgångsrikt organisationsvarumärke besitter denna speciella egenskap och därmed förutsätta att våra fallföretag strävar efter denna önskvärda situation.

Vi ägnar en avdelning åt kulturella faktorer då vi anser att de i stor utsträckning inverkar på ett globalt företags identitetskommunikation. Att studera hur våra fallföretag hanterar kulturell påverkan anser vi därför vara en viktig del av uppsatsen.

Analysmodellen, som för tydlighetens skull återfinns i nästkommande kapitel, är vårt förslag till identifiering av identitets- och kommunikationskomponenter hos ett framgångsrikt, globalt organisationsvarumärke. Utifrån denna modell, baserad på teorier från litteraturgenomgången, kommer vi i kapitel fem att analysera fallföretagen.

²⁰ Från engelskans *branding*

3.2 Varumärken

3.2.1 Varumärkesdefinitioner

Somliga teoretiker anser att man endast kan använda varumärket på en taktisk marknadsföringsnivå, vilket innebär att varumärket endast kan användas som en kortsiktig säljstödande åtgärd. Andra teoretiker anser att varumärket istället kan ses som en strategisk resurs genom att varumärket i hela organisationen används som en strategisk utgångspunkt.²¹

American Marketing Association²² har gett följande definition på ett varumärke:

”A name, term, sign, symbol or any other feature that identifies one seller’s product or service as distinct from those of other sellers.”

En annan definition kommer från de Chernatony och Dall’Olmo Riley²³ som menar följande:

”The brand is a complex entity linking manufacturer’s activities with perceptions in consumers’ minds”

Denna definition pekar på att varumärket främst existerar i konsumenternas medvetande och kopplingen till Kapferers²⁴ teori angående varumärkets identitet och image ligger nära till hands (presenteras nedan).

Interbrand²⁵, en av världens ledande varumärkeskonsulter, har en egen definition:

”A brand is a mixture of attributes, tangible and intangible, symbolised in a trademark, which, if managed properly, creates value and influence.”

Kort sagt, det finns ingen enhetlig definition av vad ett varumärke egentligen är. De ovanstående exemplen har däremot det gemensamma att samtliga, mer eller mindre explicit, låter förstå att varumärket är något som differentierar en aktör från sina konkurrenter. Definitionerna gör heller inga anspråk på att avgränsa sig till antingen konsument- eller organisationsvarumärkning utan ger intrycket av gränsöverskridande relevans mellan dessa områden.

Kapferer²⁶ menar att varumärken alltför ofta utvärderas utifrån dess namn, logotyp, design eller förpackning, reklam eller sponsring, graden av image, utifrån hur välkända de är eller ur finansiella aspekter. Riktig varumärkesförvaltning startar dock enligt honom mycket tidigare genom strategi och en fast och integrerad vision. Det centrala konceptet är varumärkesidentitet, inte varumärkesimage. Identiteten måste tas fasta på, klart definieras och utgöra grundstommen i varumärkesbyggnad. De nämnda begreppen är centrala för vårt teoretiska resonemang och vi kommer därför att återkomma till dessa ett flertal gånger.

²¹ Urde, 1997

²² www.marketingpower.com, 2001

²³ de Chernatony och Dall’Olmo Riley, 1999

²⁴ Kapferer, 1997

²⁵ www.brandchannel.com/education_glossary.asp, 4 maj 2003

²⁶ Kapferer 1997

Kapferer²⁷ menar också att ett varumärke är referenspunkten för alla samlade positiva och negativa intryck som konsumenten fått vid kontakt av varumärkets produkter, distributionskanaler, personal och kommunikation. Genom att koncentrera all marknadsföring till ett enda varumärke, uppnås en känsla av exklusivitet. Även efter att ett eventuellt patent gått ut kan varumärket således förknippas med kvalitet, och patentet kan på så vis ”leva kvar” och motstå konkurrens. Varumärkesbyggande är därför extra viktigt för företag som exempelvis säljer sjukvårdsmaterial eller kemikalier, inte minst som konkurrensfördel.

3.2.2 Varumärkets riskreducerande egenskaper

Ett varumärke får en viktig innebörd när köparen upplever att det finns en risk förknippat med köpet. Således är varumärken inte av större vikt vid inköp av exempelvis suddgummi eller strumpor. Varumärket blir då bara ett namn och inte en referenspunkt eller källa för mervärde för kunden. Den upplevda risken bli större ju högre pris en vara har eller ju större konsekvenser ett felaktigt köp har för konsumenten. Dessutom dömer vi människor varandra och bygger vår sociala identitet utifrån materiella ting såsom kläder och bilar. Betydelsen av varumärken relaterade till sådana produkter är därför stor.²⁸

Det finns därför ingen anledning att anta att varumärkets betydelse är mindre vad berör professionella kunder. Det är närmast en självklarhet att riskreducering har en mycket hög prioritet i dessa kretsar och således torde varumärket i det närmaste behandlas som något väsentligt. Pandey²⁹ tar fasta på detta och konstaterar bland annat att det precis som på konsumentmarknaden finns stora möjligheter till premiumprissättning, om varumärket är det ”rätta”, precis som på konsumentmarknaden.

3.2.3 Varumärkets funktion

Enligt Nelson³⁰, och Darby och Karni³¹ finns det tre typer av produktkaraktäristika:

- Egenskaper som upplevs vid kontakt, före köpet.
- Egenskaper som upplevs endast genom erfarenhet, efter köpet.
- Egenskaper som inte kan verifieras ens efter konsumtionen utan endast genom förtroende.

Exempel på produkter från den första kategorin är herrstrumpor. Köparen väljer produkt utifrån synliga egenskaper såsom mönster, material och pris. Här behövs knappast något varumärke. Exempel på produkter från den andra kategorin är bilar. Här kan vissa egenskaper såsom tillförlitlighet och kvalitet inte utvärderas förrän efter köpet. Här har varumärket stor betydelse då detta skapats genom samlade erfarenheter, reklam och inte minst word-of-mouth. Den tredje kategorin kan också exemplifieras genom bilindustrin. Att äga en riktigt dyr och lyxig bil symboliserar för många personlig framgång och inger en speciell känsla av fullbordan. Detta är inte något som egentligen har med själva bilen och dess egenskaper att

²⁷ Ibid

²⁸ Kapferer 1997

²⁹ Pandey, 2003

³⁰ Nelson, 1970

³¹ Darby, M och Karni E 1973

göra, utan istället med de psykologiska värden konsumenten förknippar med just det bilmärket. Ett annat klassiskt exempel är den känsla av genuin och äkta maskulinitet som en rökare förväntas känna när han röker Marlboro-cigaretter.

Varumärket är således en symbol som avslöjar de dolda egenskaper som inte går förnimma med de vanliga sinnen såsom syn, känsel, hörsel, lukt, samt de egenskaper som går att testa genom erfarenhet men då kunden inte vill ta risken att testa produkten.

Varumärket har inte bara en informationsroll utan även andra funktioner. Dessa presenteras i figur 3.1. De två första är mekaniska och rör själva kärnan av varumärket, det vill säga att fungera som en känd symbol som förenklar konsumentens val och besparar denne tid. De nästföljande tre funktionerna gäller att reducera den upplevda risken. De tre sista har att göra med konsumentens nöje.³²

Om vi applicerar detta tankesätt på organisationsvarumärkning, anser vi att flera punkter är relevanta. Tids och energibesparingar, kvalitetsgaranti, optimering, kontinuitet och etik är begrepp som i högsta grad är aktuella för moderna, professionella kunder och kopplingen till organisationsvarumärkning känns därför naturlig.

Funktion	Konsumentnytta
Identifikation	Att snabbt kunna identifiera den eftersökta produkten.
Praktisk	Att möjliggöra tids och energibesparingar genom identiska återköp och lojalitet.
Garanti	Att vara säker på att få samma kvalitet oavsett var man köper produkten.
Optimering	Att vara säker på att man köper den bästa produkten i kategorin.
Karaktärisering	Att få bekräftelse på sin självbild eller den bild av dig själv du visar andra.
Kontinuitet	Tillfredsställelse genom förtrogenhet och intimitet med det varumärke man använt under längre tid.
Njutning	Tillfredsställelse förknippad med varumärkets attraktivitet, dess logo, kommunikation etc.
Etik	Tillfredsställelse förknippad med varumärket i dess relation till samhället.

Figur 3.1: Varumärkets funktioner. Källa: Kapferer (1997). Översatt.

³² Kapferer, 1997

3.2.4 Varumärkets finansiella värde

När det gäller varumärken och deras betydelse för företaget är det viktigt att förstå vad detta kan innebära för företagets ekonomi. För att få reda på vad ett starkt varumärke genererar i form av finansiella medel, behöver man beräkna varumärkets finansiella värde.

Vad gäller organisationsvarumärkens finansiella värde måste man hålla i minnet att förvaltningen av ett organisationsvarumärke ibland skiljer sig från förvaltningen av ett konsumentvarumärke. Således kan värderingen av ett organisationsvarumärke leda till en värdering av ett helt företags anseende, medan konsumentvaran bara värderas i sig själv.

Kapferer³³ argumenterar för att varumärken har tre vinstgeneratorer: Prispremium (det högre pris kunderna är villiga att betala för varumärket), lojalitet och marginal. Generatorerna har en effekt på den ursprungliga marknaden men också på andra produktmarknader och produktkategorier, dels genom varumärkesutvidgning, dels genom licensiering från vilken tillverkaren tjänar royalty.

Vinstgeneratorerna är till nytta för företagsledningen när denna ska bestämma företagets strategiska differentiering. Tre typer av investeringar för strategisk differentiering kan göras:

- Investering i produktion och forskning och utveckling för att skaffa sig unik och specifik know-how.
- Investering och forskning i marknadsföringsstudier för att förutse förändringar i konsumenternas smak och livsstil.
- Investering i säljkår, marknadsföring och kommunikation.

Vad innebär det då att ha ett värdefullt varumärke? Olika typer av undersökningar har visat att värdet består i ett antal olika komponenter såsom exempelvis varumärkesmedvetenhet och – kännedom, varumärkespreferenser, kvalitetsimage, prestige samt första och andrahandspreferenser när favoritmärket inte är tillgängligt. Vad det gäller den akademiska forskningen så är inte heller den enhetlig utan visar på över tjugofem olika sätt att mäta värdet på ett varumärke.

³³ Kapferer, 1997

3.3 Konsument- och organisationsvarumärkning

3.3.1 Konsument- och industriell marknadsföring: Två skilda områden?

Som vi inledningsvis förklarar är det framförallt konsumentvaror som dyker upp i medvetandet när man hör orden ”varumärke” och ”marknadsföring”. Vi tycker att det därför vara intressant att sammanfatta skillnaderna mellan konsument- och industrimarknadsföring innan vi går närmare in på varumärkest teori inom de båda områdena. Enligt American Marketing Association (AMA) blir skiljelinjen allt tunnare mellan områdena, men ett urval av de klassiska skillnaderna redovisas nedan:³⁴

Industriell marknadsföring karaktäriseras av:

- Handel mellan och inom värdekedjor.
- Att värdet bestäms av den ekonomiska nyttan.
- Ett mindre antal kunder varav många kräver individuell marknadsföring och prissättning.
- Stora transaktioner.
- Komplexa och långdragna säljprocesser med många beslutsfattare involverade.
- Djupare relationer och partnerskap mellan såväl medlemmar i värdekedjan som slutkunder och det finns ofta chefer som ansvarar för stora och viktiga kunder, så kallat *key account management*-baserad försäljning.

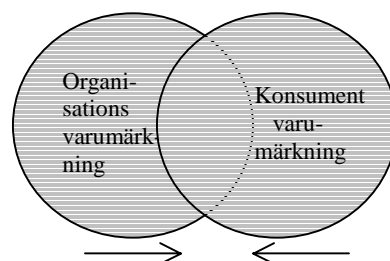
Konsumentmarknadsföring karaktäriseras av:

- Transaktioner mellan handlare och slutkonsument.
- Värdet avgörs av slutkonsumentens perception.
- Fokus på varumärkesbyggnad.
- Ett stort antal likartade kunder.
- Små transaktioner.
- Kortsiktiga transaktioner.
- Försäljningsfrämjande aktiviteter fokuserade på slutkonsumenten.

Varumärkesrelaterade strategier och aktiviteter får på grund av dessa skillnader olika karaktär beroende på vilken sorts marknadsföring som avses.

Vi kan dock konstatera att den moderna världen inte endast består av dessa två varianter av marknadsföring, utan snarare har karaktären av ett brett spektrum där konsument- och industriell marknadsföring blandas. Vi gör därför antagandet att samma sak händer inom varumärkest teorin.

³⁴ Oliva, 2003



Figur 3.2: Organisations- och konsumentvarumärkning: två områden som närmar sig varandra.

3.3.2 Karakteristika för konsument- och organisationsvarumärken

Det finns trots allt en tendens till en akademisk skiljelinje mellan organisations- respektive konsumentvarumärkning, och i en del texter behandlas de därmed som två skilda teoretiska områden. I en kortare artikel berättar Donath om hur förhållandet mellan tillverkare, distributör, försäljare och slutanvändare förändrats.³⁵ Hans slutsats, liksom AMAs, är att organisationsvarumärkning blir mer likt konsumentvarumärkning medan konsumentvarumärkning börjar likna organisationsvarumärkning allt mer.

En av många bidragande orsaker till denna tendens är informationsteknikens utveckling som möjliggör allt mer minutiös kontroll av varje länk i distributionskedjan, ända ut till slutanvändarens köpsituation.

För att bättre förstå vad som är gemensamt för organisations- och konsumentvarumärken och vad som skiljer dem åt, samt även vad som slutligen bygger ett starkt organisationsvarumärke, kan det vara värdefullt att jämföra likheter och skillnader. I figur 3.3 redovisar vi hur Mudambi³⁶ redogör för skillnader på konsument- och industriella marknader. Definitionen kan ses som en komplettering av AMAs tidigare nämnda definition samtidigt som den tar mer hänsyn till de ökade krav kunderna ställer på exempelvis ”osofistikerade produkter” och ”opersonligt förhållande”.

Konsumentmarknader	Industriella marknader
Tonvikt på fysiska och emotionella attribut vid köptillfället	Tonvikt på fysiska attribut och utökat serviceerbjudande vid köptillfället
Standardiserade produkter	Anpassade varor och serviceerbjudanden
Opersonligt förhållande mellan köparen och sälj företaget	Personligt förhållande mellan köpare och säljare.
Förhållandevis osofistikerade produkter	Mycket komplexa produkter.
Ökande krav från kunderna	Mycket krävande kunder
Tillit till massmarknadsföring med reklam.	Tillit till personlig försäljning.

Figur 3.3: Konsument- och industrimarknaders karaktäristika.
Källa: Mudambi (2002). Översatt.

³⁵ Donath, 1994

³⁶ Mudambi, 2002

Donaths tes om att de två marknaderna blir alltmer lika varandra bekräftas även av Mudambi då författaren hävdar att kundernas krav på konsumentmarknaden ständigt ökar och det intensiva varumärkesbyggande som pågått under flertalet år, främst hos stora konsumentvaruföretag, kan ses som ett resultat av kundernas krav på mer ”personlig kontakt” med de varor och tjänster som konsumeras. Relationsmarknadsföringens intåg på konsumentmarknaden kan ses som en reaktion på kundernas ökande krav på kvaliteten i det totala produkterbudandet. Vissa författare går till och med så långt att de påstår att konsumenters relationer med sina favoritvarumärken kan liknas vid relationer med bland annat sällskapsdjur, stadig partner och otrohetssituationer.³⁷ Under sådana förhållanden kan vikten av varumärket inte förbises.

Konsumentvarumärken	Organisationsvarumärken
Varumärkning på produktnivå, trenden lutar åt moderföretagsvarumärkning.	Varumärkning på moderföretagsnivå med experiment på produktnivå.
Kundupplevelser av funktionella, emotionella och självförverkligande varumärkesattribut.	Kunder betonar riskreduktion, mindre tonvikt på självförverkligande attribut.
Strävan efter minskning av varumärkesportföljen.	Tilltagande antal varumärken i portföljen tack vare samgående/uppköp.

Figur 3.4: Åtgärder för varumärkesbyggande på konsument- resp. industriella marknader. Källa: Mudambi (2002). Översatt.

Även Kosak hävdar att det pågår en syntes mellan konsument- och organisationsvarumärkning, framförallt då aktörer på industrivarumärknaden börjar utveckla kommunikationskoncept liknande de som förekommer på konsumentmarknaden. ”Människor reagerar fortfarande känslomässigt på ord och bilder, men i industrin tycker de inte om att medge det” citerar han.³⁸

I figur 3.4 fortsätter Mudambi³⁹ med att visa på några olika varumärkesrelaterade åtgärder som vidtas inom respektive marknad. Tabellen visar framförallt en viktig skillnad mellan konsument- och organisationsvarumärkning: På konsumentvarumärknaden sker varumärkning på produktnivå, det vill säga att en produkt ofta representerar ett varumärke. Traditionellt framgångsrika företag som Procter & Gamble och Unilever har förfinat denna strategi och praktiserar den framgångsrikt, än idag.

På den industriella sidan innebär varumärkning att hela företaget står under samma varumärke och innebär att ”allt” hos företaget kommer att representera varumärket: Från den fysiska produkten till servicepersonalens kläder, kundtjänstens bemötande och leveransernas punktlighet. Det kan sägas att aktörer på industriella marknader oftast har ett enda varumärke att vårda, medan konsumentvaruföretag ett bredare spektrum av varumärken med olika positionering och potential. Vi kommer längre fram diskutera olika varumärkesstrategier och deras implikationer.

³⁷ Fournier, 1998

³⁸ Kosak, 1997

³⁹ Mudambi, 2002

3.3.3 Förslag till teoretisk syntes

Med avstamp i diskussionen ovan vill uppsatsförfattarna föreslå ett mer enhetligt angreppssätt till varumärkning där det inte längre är fråga om konsument- *eller* organisationsvarumärkning utan istället om konsument- *och* organisationsvarumärkning under ett gemensamt begrepp. Det känns inte längre som en nödvändighet att i den fortsatta diskussionen separera konsument- från organisationsvarumärkest teori eftersom vi upprepade gånger påvisat hur många tankar från dessa båda områden överlappar och kompletterar varandra.

Vidare ser Aaker⁴⁰ det som en klar *fördel* att göra marknads- och produktgränsöverskridande jämförande studier för att ”se och lära” av andra varumärkesbyggande företag. Företagsledningen har inget att vinna på att tro att varumärkningslagar och spelregler är specifika för enbart sina egna produktområden och –marknader. Genom att vidga perspektiven kan man:

1. Jämföra sig med de bästa varumärkena. Ett starkt och framgångsrikt varumärke är inte begränsat till specifika produktklasser och marknader.
2. Få nya insikter i varumärkesbyggnad och –förvaltning. Genom att frångå och öppna upp för gränsöverskridande insikter kan man lättare skapa sig varumärkesrelaterade konkurrensfördelar gentemot konkurrenter i sina egen produktklass.
3. Skapa nya verktyg för förvaltning av sin varumärkesportfölj. Aaker exemplifierar med Grand Metropolitan som äger varumärken som Smirnoff, Green Giant, Bailey’s och Burger King, varumärken som inte är direkt relaterade till varandra. Om moderföretaget trots denna diversifierade portfölj inte behandlade varumärkena som en sammanhängande enhet, kan strategiska beslut som tas för individuella varumärken skada moderföretagets prestationsförmåga.

Från flera håll nås vi av indikationer att uppdelningen mellan konsument- och organisationsvarumärkning är överflödig. Gummesson⁴¹ skriver att *relationsmärken* är en ny sorts varumärken, för vilka själva relationen mellan säljare och kund blir varumärkt för att öka lojalitet och återköp. Återigen hamnar vi i ett skuggområde mellan föreställningen att industriella affärsparterna enbart förlitar sig på nätverk och relationer, medan varumärkning är förbehållen konsumentvarumärknaden. Urde⁴² tycker inte att det finns anledning att göra skillnad på organisationen som sådan och dess varumärke utan se varumärket som en integrerad del i de centrala processerna.

Med andra ord anser vi att det verkar som om konsumentvaruföretag har mycket att lära av industriella företag och vice versa. Uppdelningen mellan konsument- och organisationsvarumärkning ter sig för vår uppsats inte längre vara relevant och uppsatsförfattarna finner dessa argument vara tillräckligt övertygande för att ta bort skiljelinjen mellan konsument- och organisationsvarumärkest teori och kommer fortsättningsvis i denna uppsats behandla varumärkest teori som ett teoretiskt område, utan behov av tydlig markering av två åtskilja underområden.

⁴⁰ Aaker, 2002

⁴¹ Gummesson, 1998, s 129-130

⁴² Urde, 1997

3.4 Varumärkesuppbyggnad

Kapferer⁴³ menar att varumärkesuppbyggnad innebär mer än att bara ge sina produkter ett namn och att signalera till omvärlden att produkten eller tjänsten tillhör ett visst företag. Enligt honom är varumärken en direkt konsekvens av strategin för marknadssegmentering och produktdifferentiering. När företaget försöker tillfredsställa en specifik grupp av kunder, koncentrerar det sig på att tillhandahålla den idealiska kombinationen av attribut, som är påtagliga, ickepåtagliga, funktionella och njutningsbara, men som samtidigt även är ekonomiskt försvarbara.

När man gör en varumärkesanalys är det enligt Kapferer viktigt att definiera vad varumärket tillför produkten eller tjänsten och hur varumärket förändrar denna. Frågor att ställa sig är exempelvis:

- Vilka attribut uppstår?
- Vilka fördelar uppstår?
- Vilken nytta uppstår?
- Vilka behov tillfredsställer det?

Många företag vill att deras varumärke ska definiera hela produktkategorin för att på så vis kontrollera den. Det finns dock en risk att kunderna identifierar varumärket med hela produktkategorin som exempelvis fallet med Termos och Rollerblades. Detta fenomen kallas varumärkesdegeneration och innebär att varumärket övergår från att representera en produkt och allt som därtill är associerat till att bli en generisk beteckning för exempelvis en produktkategori.⁴⁴ Om innehavaren av varumärket låter denna process fortgå, kommer det bli allt svårare att i en rättstvist försvara sitt innehav av varumärket. Detta var fallet med Kellogg's Corn Flakes: Benämningen cornflakes är numera inte ett varumärke, utan en beteckning på en produktkategori. Urde⁴⁵ beskriver ett liknande fall med lundabaserade förpackningsföretaget Tetra Pak vars förpackningar började kallas för tetra packs och liknande.

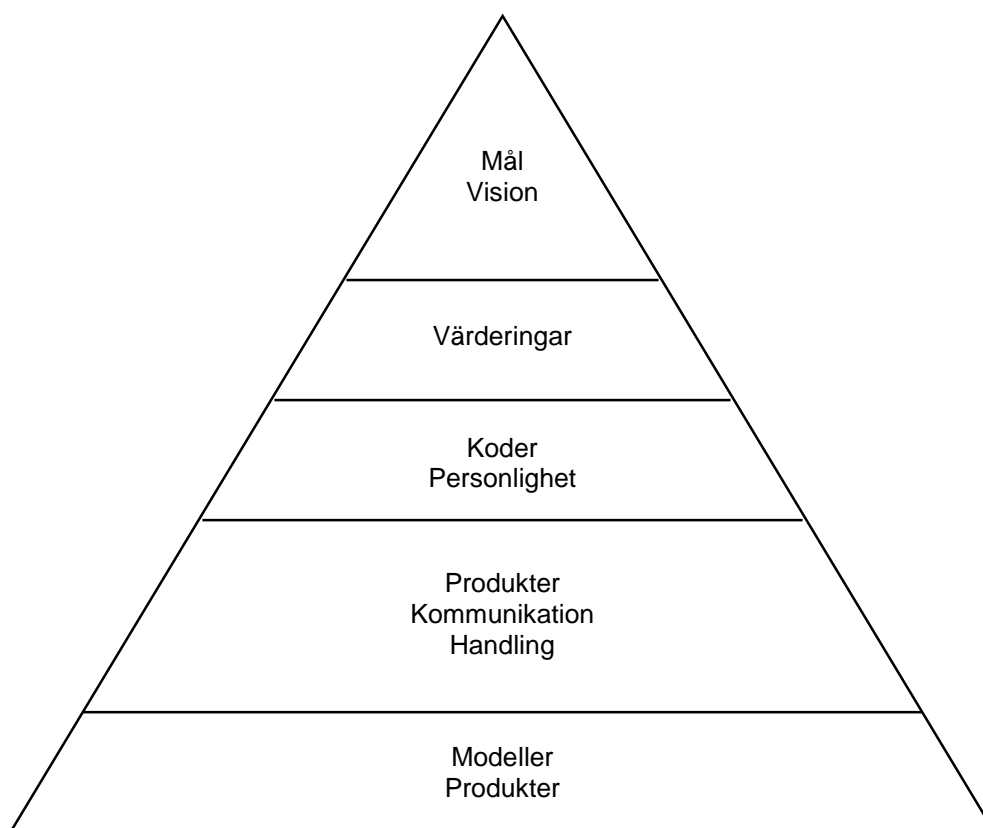
Varumärken kan enligt Kapferer⁴⁶ ses som långsiktiga visioner och då illustreras i form av en pyramid som i figur 3.5. Toppen symboliserar varumärkets *mål och vision*, exempelvis vilken typ av bil man vill tillverka. Nästa nivå visar den generella typen av varumärkeskommunikation, varumärkets *värderingar*. Den tredje nivån innefattar varumärkets *koder och personlighet*. Den följande nivån symboliserar de gemensamma drag som de strategiska produkterna besitter, det vill säga att visionen här realiseras i *produkter*, i *kommunikation* och i *handling*. Botten på pyramiden representerar de *olika modeller eller produkter* som finns under varumärket. Kunder tittar dock på denna pyramid nerifrån och upp, de börjar med det som är verkligt och påtagligt. Ju bredare botten är desto svårare bli det för kunden att förstå att alla modeller stammar från samma koncept. Aktiv varumärkesförvaltning går delvis ut på att starta från toppen och utvärdera huruvida produkterna förtjänar varumärket eller ej.

⁴³ Kapferer, 1997

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Urde, 1997

⁴⁶ Kapferer, 1997



Figur 3.5: Varumärket som långsiktig vision. Källa: Kapferer (1997). Översatt.

Varumärken drar uppmärksamhet till sig genom de produkter de skapar och tillför marknaden. Varumärkesinnovation för oftast med sig plagiat och de nyheter som uppkommer blir snart standard på marknaden. Varumärkets roll är att skydda innovationen och agera som ett slags mentalt patent genom att vara prototyp för det nya segment som skapats. Detta är ett så kallat "first mover advantage"⁴⁷. Ett sådant varumärke kan ta ut ett högre pris som belöning för risktagandet. Produkter kommer och går men varumärket består. Detta gör att man inte kan reducera ett varumärke till att endast vara en signatur på en produkt. De bestående faktorerna i den kreativa processen är vad som ger varumärket dess mening och mål, dess innehåll och attribut. För att dessa innovationer ska ackumuleras så att mening och mål utkristalliseras, krävs det dock tid.⁴⁸

Ett varumärkes "själ" identifieras genom dess produkter och reklam. Varumärkets innehåll växer fram genom det kumulativa minnet av tidigare ageranden samt genom gemensamma idéer och riktlinjer (se avsnittet om varumärkesidentitet och -image nedan). Vikten av detta minne förklarar varför ett varumärkes image kan variera från en generation till en annan och varför personliga preferenser tenderar att vara länge. Det har visat sig att en person tenderar att föredra samma varumärken tjugo år senare som han föredrog vid i åldern 7 till 18 år.

Varumärken blir trovärdiga genom uthållighet och upprepning. För att skapa lojalitet och tillfredsställelse, tvingas varumärket att hålla sig till det kontrakt som binder det till

⁴⁷ Uppsatsförfattarna känner inte till någon svensk översättning på denna term.

⁴⁸ Kapferer, 1997

marknaden. Detta innebär att hålla sig till sitt ursprungliga koncept utan från kunderna oväntade och oönskade förändringar. Kunderna förväntar sig att deras varumärke ligger i tiden och i fas med den generella utvecklingen. Dock kan resultatet bli förödande om varumärket exempelvis ändrar sina långsiktiga visioner till mera kortsiktiga sådana. Håller varumärket sin del av kontraktet blir resultatet att marknaden betraktar varumärkets olika produkter på ett positivt sätt redan från början och förblir lojal.

Varumärkets del av ovan nämnda kontrakt till marknaden sammanfattas nedan:

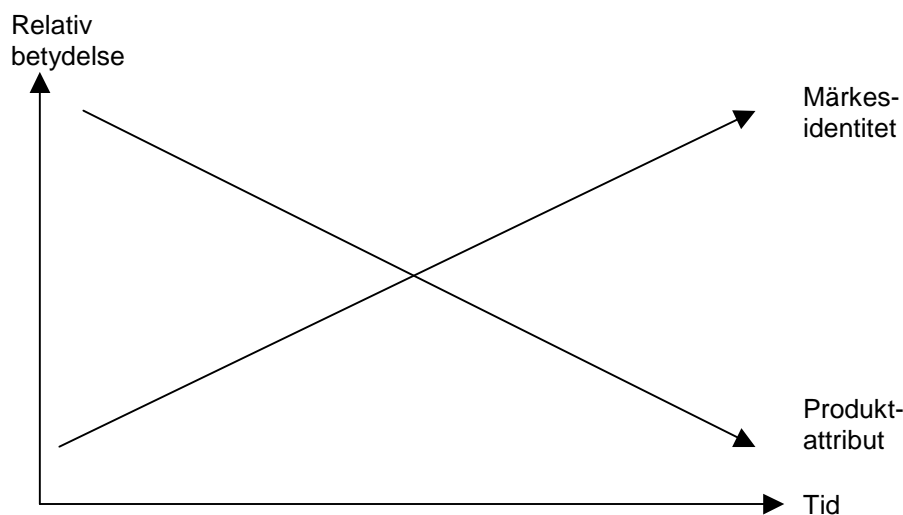
- Att bevaka potentiella kunders behov och förväntningar. Detta görs genom marknadsundersökningar för att optimera existerande produkter samt för att upptäcka behov och förväntningar som behöver uppfyllas.
- Att vara snabba med teknisk utveckling för att skapa konkurrensfördelar både i form av kostnader och i form av utformning.
- Att tillhandahålla både volym och kvalitet samtidigt, eftersom de är de två saker som garanterar upprepade köp.
- Att kontrollera kvantitet och kvalitet.
- Att leverera produkterna till distributörer som stämmer överens med deras behov gällande leverans, förpackning och andra förutsättningar.
- Att ge varumärket en mening samt att kommunicera denna mening till den utvalda marknaden genom att använda varumärket både som signal och referenspunkt för produktens identitet och exklusivitet.⁴⁹

⁴⁹ Kapferer, 1997

3.5 Varumärkesidentitet och –image

3.5.1 Varumärkesidentiteten och –images betydelse

Vi har nu diskuterat hur ett varumärke byggs upp. Vad är det då som skapar ett *starkt* varumärke? Frågan torde inte höra till de ovanliga. Det är däremot sällsynt med entydiga och enkla svar och genom åren har mängder med litteratur skrivits om detta. Melin⁵⁰ skriver att den relativa betydelsen av varumärkesidentiteten som differentieringsfördel tilltar över tid. I figur 3.6 kan utläsas att den relativa betydelsen av märkesidentiteten i tidiga stadier är betydligt lägre än i senare. På samma sätt är betydelsen av produktattribut motsatt: den är av hög betydelse i tidiga stadier, och av lägre betydelse i senare. En innovativ produkt kan på så sätt konkurrera med sina unika produkttegenskaper ända tills konkurrenterna börjar erbjuda likartade eller identiska produkter. Den kvarvarande konkurrensfördel som inte kan kopieras av konkurrenterna i en sådan situation är innovatörens varumärke.



Figur 3.6: Den relativa betydelsen av produktattribut och märkesidentitet som differentieringsfördel över tiden. Källa: Melin (1999)

En del av varumärkesforskningen har på senare år fokuserat på varumärkets identitet och dess image och betonat vikten av överensstämmelse mellan de två elementen. Ett intressant och enligt oss ett av de mest relevanta bidragen presenteras av de Chernatony⁵¹ och vidareutvecklas av Harris och de Chernatony⁵². Modellens illustration av gapet mellan identitet och image klagör hur viktigt det är att ledningen strävar efter att minska detta gap. För uppsatsförfattarna är det intressant att kunna relatera vedertagen varumärkest teori till detta gap och på så sätt presentera hur fallföretagen arbetar med att minska detta.

Diskussionen som följer syftar till att ge en närmare insikt i komponenter och variabler som påverkar och förklarar varumärkesidentitet och –image.

⁵⁰ Melin, 1999

⁵¹ de Chernatony, 1999

⁵² Harris och de Chernatony, 2001

3.5.2 Skillnaden mellan varumärkesidentitet och –image

Att förstå skillnaden mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage är en fundamental del av förståelsen för hur och varför vissa varumärken bättre än andra levererar värde till kunden. Vi anser att diskussionen som följer återigen klargör att varumärkesidentitet och –image är begrepp som inte har sin hemvist i endast konsument- eller organisationsvarumärkest teori utan är övergripande för båda disciplinerna. Ju mer intensiv konkurrensen är, desto viktigare är det att bibehålla och vårda överensstämmelse mellan identitet och image.

Låt oss inleda med Aakers⁵³ definition av varumärkesidentitet:

“Brand Identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represents what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members.”

Lite förenklat kan skillnaden mellan identitet och image beskrivas som olika sätt att se på kommunikation mellan säljare och kund: Image är vad som uppfattas av mottagaren (kunden), det fokuserar på hur en viss grupp uppfattar exempelvis en produkt och relaterar till hur de signaler varumärket sänder ut uppfattas av mottagaren. Identiteten ligger på sändarens (varumärkets) sida. Målet är att specificera varumärkets mening, mål och självbild. Innan ett företag sänder ut signaler till kunden bör det ha klart för sig vad det är som önskas förmedlas. Innan vi sänder informationen bör vi veta exakt vad vi vill sända och hur det ska sändas.

I figur 3.8 ser vi att imagen är en syntes av alla varumärkessignaler såsom namn, visuella

Varumärkesimage	Varumärkesidentitet	Varumärkesposition
Hur varumärket uppfattas.	Hur varumärket är avsett att uppfattas.	Den del av identiteten och värdeerbjudandet som aktivt ska kommuniceras till målgruppen.

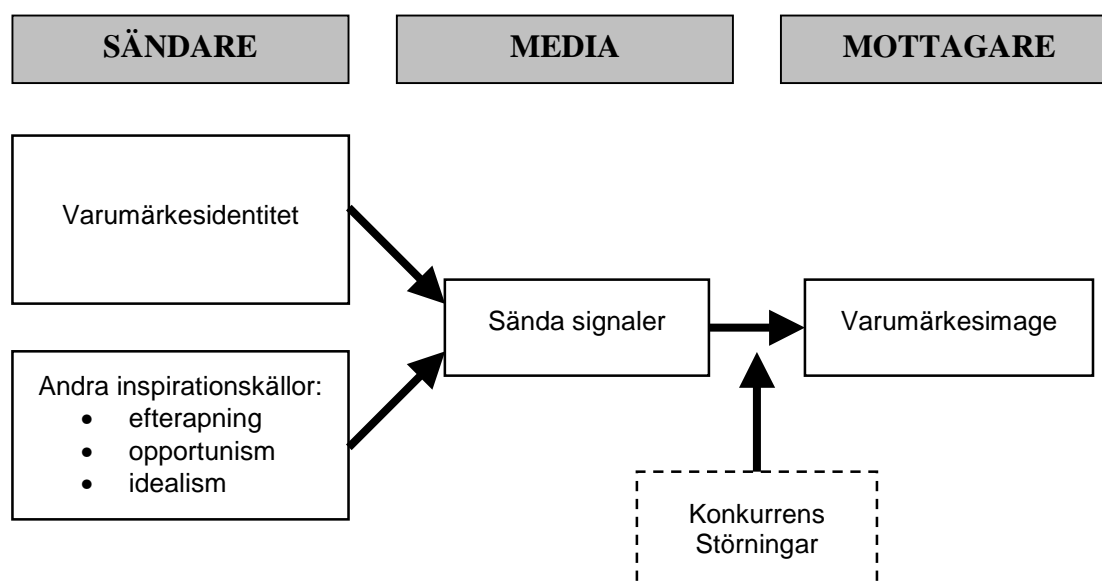
Tabell 3.7: Image, identitet och position. Källa: Aaker (2002). Översatt.

symboler, produkter, reklam, artiklar och annat, såsom kunderna uppfattar dem. Imagen växer fram genom tolkning av meddelanden, att tolka ut mening och tolka tecken. Dessa tecken kommer från varumärkesidentiteten samt från externa faktorer, kommunikationsstörningar, som talar i varumärkets namn utan att företagen nödvändigtvis vet om det. Nedan följer att par exempel på situationer i vilka företaget själv stör de signaler som skickas till konsumenterna och därmed skapar en felaktig image:

- Företag som inte har en egen klar bild av vad som ska vara deras varumärkesidentitet, utan som istället fokuserar på sina konkurrenter och gör som de.
- Företag som strävar efter att skapa en så tilltalande image som möjligt för alla och således försöker möta kundernas alla förväntningar. Detta kan leda till att varumärket uppfattas som opportunistiskt.

⁵³ Aaker, 2002

- Ett tredje exempel är företag som gärna vill vara något som det inte är. Resultatet blir att reklamen inte hjälper kunderna att komma ihåg varumärket eftersom den inte stämmer överens med verkligheten.



Figur 3.8: Inverkande faktorer på varumärkesimage. Källa: Kapferer (1997). Översatt.

I imagen finns även sådant med som varumärket inte själv direkt förmedlar, det vill säga sådant som konsumenten hör genom media och genom vänner och bekanta genom "word-of-mouth". För att varumärket ska bli och fortsätta vara starkt är det viktigt att det är troget sin identitet. Identiteten är viktig av tre anledningar; varumärket bör vara starkt och hållbart, sända ut enhetliga signaler samt vara realistiskt. Annars finns det risk att varumärket blir opportunistiskt och falskt. Det är även viktigt att behålla sin identitet och inte vända kappan efter vinden och framställa sig som något man tror kunderna vill ha för stunden. Detta kan jämföras med Levitts diskussion kring fenomenet *marketing mania* som innebär att företag kan gå för långt i sin strävan att tillfredsställa kundernas minsta önskningar. Detta resulterar i höga kostnader för omställning av produktionen och andra verksamheter. Levitts slutsats är att långsiktig planering är den rätta vägen.⁵⁴

För att få övergripande inblick i hur en varumärkesidentitet definieras, både till dess form och innehåll, kan man besvara följande frågor:⁵⁵

- Vad är varumärkets mål och vision?
- Vad gör det annorlunda gentemot konkurrenterna?
- Vilka behov uppfyller varumärket?
- Vad är dess permanenta natur?
- Vilka är dess värden och värderingar?
- Vad kännetecknar varumärket?

⁵⁴ Levitt, 1960

⁵⁵ Kapferer, 1997

Aaker⁵⁶ går ett steg längre och delar upp varumärkesidentitet i *kärnidentitet* och *utökad identitet*. Kärnidentiteten är central för både meningen och framgången för varumärket och gör det unikt och värdefullt. Det är kärnidentiteten som innehåller de associationer som förblir fundamentala element för varumärket när det expanderar till nya produkter och marknader. En bra kärnidentitet är tidlös.

Den utökade identiteten är, enligt författaren, det element som konkretiserar varumärket och fyller det med detaljer. Om vi tar en biltillverkare som Rolls-Royce som exempel, är kärnidentiteten förknippad med stil, hög klass, lyx och exklusivitet. Det som konkretiserar dessa värderingar är just bilen själv, men också högutbildad servicepersonal och minutiöst kundbemötande. Allt det senare ingår enligt Aaker i den utökade identiteten.

Ett avslutande exempel är varumärkesutvidgning. Om Rolls-Royce skulle börja sälja cyklar under sitt varumärke, är det viktigt att kärnidentiteten bibehålls, vilket garanterar kundernas betalningsvilja, samtidigt som den utökade identiteten ger plats åt en ny produktkategori under samma varumärkesnamn.

3.5.3 Identitetsprismat

Ett verktyg för att analysera och bygga varumärkesidentitet har utvecklats av Kapferer. Denna modell kallas *identitetsprismat* och redovisas i figur 3.9. De ingående komponenterna i detta prisma diskuteras här nedan.

1. Fysik

Fysiken är varumärkets fysiska attribut, både dess ryggrad och dess påtagliga mervärde. Många företag har problem med just denna fysiska aspekt antingen då de har ett svagt mervärde eller då de inte kan bestämma sig för vad de är. Ett exempel som nämns är Malibu som har ändrat sin definition från "Karibiskt starkvin" till "Karibisk vit rom". Det sista ger en bättre definition på vad drycken verkligen är.

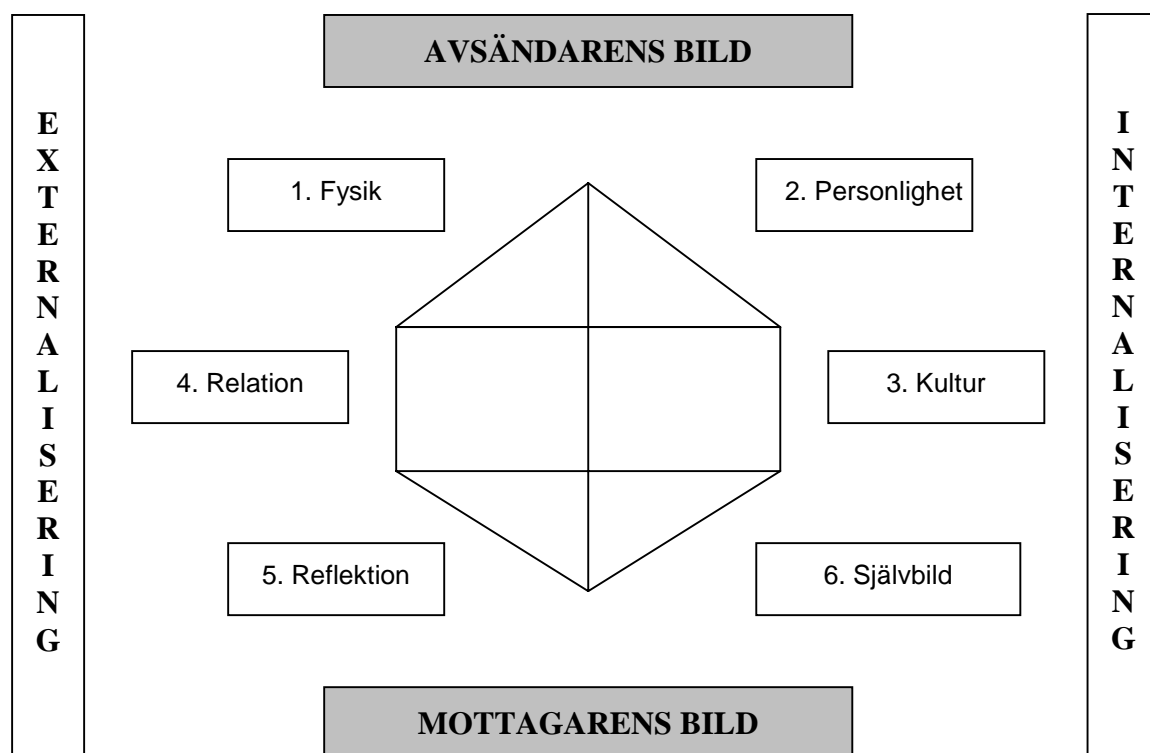
2. Personlighet

Genom kommunikation bygger varumärket gradvis upp en karaktär, sin personlighet. Det sätt på vilket varumärket talar om sina produkter visar vilken sorts person det skulle ha varit ifall det varit en människa. Sedan sjuttioalet har varumärkesreklamen fokuserats kring just personligheten. Det enklaste sättet är att anlita en känd person att göra reklam för varumärket, exempelvis har Britney Spears gjort reklam för Pepsi-co, hon har dock förlorat detta kontrakt efter att totalt ha förändrat sin egen image.

3. Kultur

Med kultur menas här de värderingar som ligger till grund för varumärket och dess inspiration, det vill säga varumärkets kärna. Man kan även säga att det är de värderingar som ger varumärket näring inom organisationen. Stora varumärken både drivs av och skapar kultur (Coca Cola, Benetton etc.). Ursprungsländer kan också vara del av varumärkets kultur. Exempelvis står Nike och Coca-Cola för USA och Mitsubishi för Japan. Det finns dock

⁵⁶ Aaker, 2002



Figur 3.9: Identitetsprismat. Källa: Kapferer (1997). Översatt.

varumärken som inte fäster någon kulturell vikt vid sitt ursprungsland, utan som hellre vill bli sedda som internationella, såsom Canon och Mars.

En bransch där just kulturen är av stor betydelse är den för träningsskor. Trots att produkterna är väldigt lika varandra skiljer sig ändå Nike, Adidas och Reebok väsentligt sig åt, vilket avspeglar sig i deras marknadsföringskampanjer.

4. Relation

Ett varumärke är en relation. Vi människor skapar oss en slags identitet genom att kommunicera med hjälp av varumärken. Denna relation kan uppstå mellan andra konsumenter i form av "titta här, jag kör BMW och har därför uppnått vissa saker i mitt liv". Den kan även uppstå mellan varumärke och konsument. Yves Saint Laurent spelar exempelvis på kärleksrelationen mellan man och kvinna och Apple på en slags vänskapsrelation.

5. Reflektion

Ett varumärke tenderar att alltid bygga upp en reflektion eller bild av köparen den adresserar, exempelvis ett varumärke för "unga", "pappor", "modemedvetna" et cetera. Reflektion och målgrupp bör dock inte förväxlas. Målgruppen beskriver de potentiella köparna/användarna. Reflektionen bygger på hur konsumenten vill bli sedd genom att använda ett visst varumärke. Coca-Cola har en mycket bredare kundkrets än vad de smala segment som "reflekteras", nämligen 15 till 18-åringar. Detta förklaras genom att det yngre segmentet ser den livsstil som Coca-Cola förespråkar som den de vill leva när de blir äldre och det äldre segmentet ser Coca-

Cola som ett sätt att leva och spegla vissa värderingar. Reflektionen har i empiriska undersökningar visat sig vara en av de starkaste identitetsbärarna för servicevarumärken.⁵⁷

6. Självbild

Varumärket talar till vår bild av oss själva. Reflektionen är målgruppens yttre spegel medan självbilden är den inre. Genom vår attityd till vissa varumärken skapar vi ett slags inre relation till oss själva såsom att exempelvis bekräfta vilken social grupp vi tillhör.

Detta var de sex sidor som, enligt Kapferer, tillsammans bygger upp varumärkesidentiteten. Inom varumärkesidentiteten måste det finnas en länk mellan kund och företag. Denna länk representeras av självuppfattningen och relationen. Till vänster i prismet har vi fysik, relation och reflektion som kan sägas vara de sociala delarna av varumärket. Till höger i prismet finner vi personlighet, kultur och självuppfattning vilket i princip innebär varumärkets "själ".

3.5.4 Sammanblandning av identitet och image

Med ovanstående resonemang som grund förstår vi att varumärkesidentitet inte är något som kan skapas av en kommunikationsbyrå, utan något som måste vara mycket mer djupgående och fundamentalt, för att inte riskera att identitets- och imagegapet uppstår.

Det är därför vi blir överraskade när vi läser att en ledande varumärkeskonsult, Interbrand⁵⁸, hävdar att de nyligen hjälpt 3Com att skapa en ny varumärkesidentitet. Att det råder förvirring om vad identitet och image är står klart, eftersom identitet inte är något som skapas, utan redan existerar.

Viktigt är också att reflektera över implikationerna som texten ovan har på organisationsvarumärkning. Exempelvis är en långsiktig vision något som är nog så viktigt på industrisidan som konsumentensidan. Återigen överlappar områdena organisations- och konsumentvarumärkning varandra.

⁵⁷ Grace, O'Cass 2002

⁵⁸ www.interbrand.com, 28 mars 2003.

3.6 Gapet mellan varumärkesidentitet och –image

Harris och de Chernatony⁵⁹ levererar ett av de nyare och mer utförliga bidragen till en mer holistisk syn på varumärkning, en modell som huvudsakligen representerar komponenten *varumärkesidentitet* i Kapferers⁶⁰ tidigare beskrivna modell över varumärkesimage. Vi anser att Kapferers modell i figur 3.8 kan ses som en kommunikationsmodell, medan Harris och de Chernatonys modell i figur 3.10 handlar om hur kundens återkoppling till företaget är kritiskt och avgörande. Den viktigaste lärdomen är förståelsen av det gap som kan uppstå, och ofta uppstår, mellan ett varumärkes identitet och image, och hur detta gap kan minimeras genom adekvata varumärkesbyggande aktiviteter och beslut.

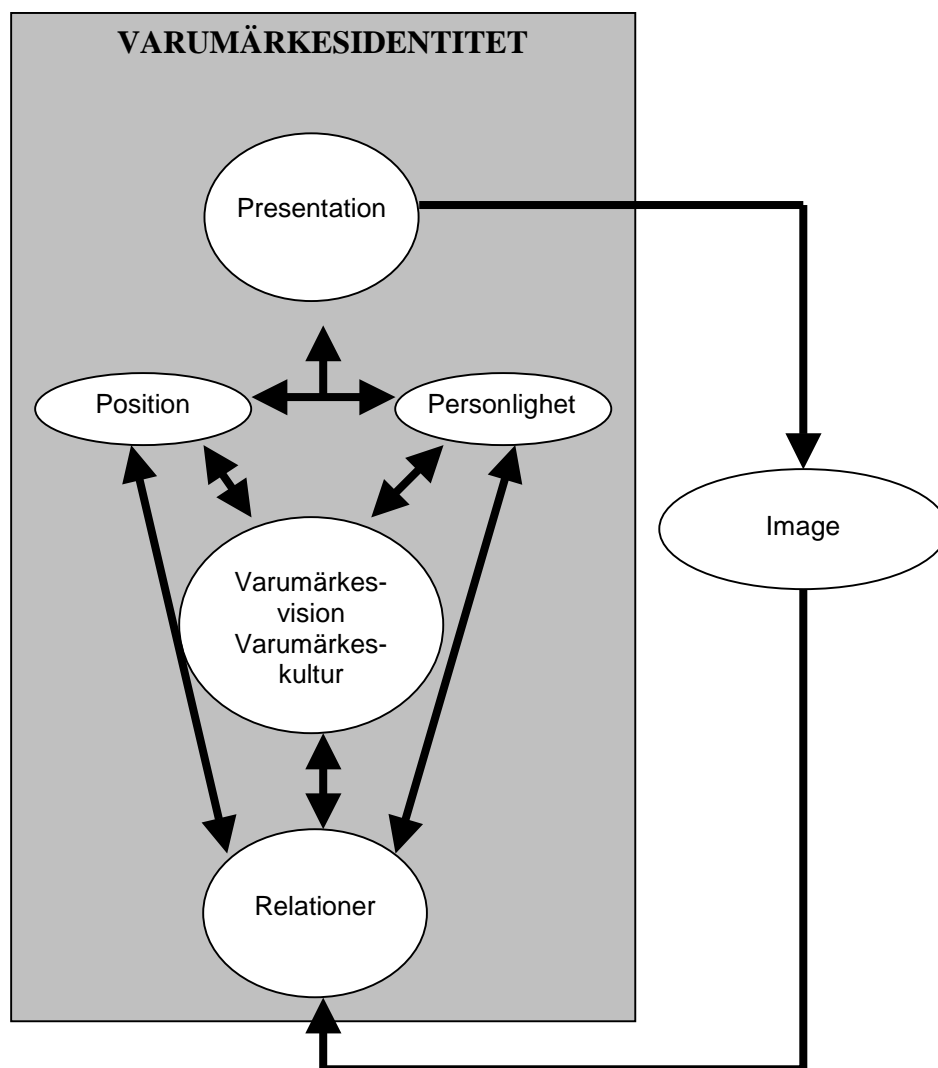
I vår diskussion ovan har vi argumenterat för vikten av att skilja på image, som är kunders uppfattning av ett varumärke, och identitet, som handlar om hur ledning och personal tillsammans skapar ett unikt varumärke. Författarna skriver att de dagar är förbi då företagsledningen definierade ett varumärkes grundläggande värderingar och personalen sedan anpassade sig efter dessa. Istället är det ledningens uppgift att tillsammans med personalen tydliggöra och arbeta fram varumärkets identitet utifrån dess kärnvärden och se till att detta stämmer överens med intressenternas bild och förväntningar. Det är svårt för ett företag med en premiumpositionerad varumärkesimage att dra ner på kostnader för service, kundkontakt och andra för kunden värdeskapande aktiviteter utan att varumärket hamnar i riskzonen för urholkning. Likaså är det svårmotiverat för ett företag med ett mediokert men kostnadseffektivt produkt erbjudande att för kunden framstå som premium om inte identiteten förändras samtidigt. Vi menar därför att en mycket viktig del av ett framgångsrikt organisationsvarumärke består av just ovan nämnda kongruens mellan identitet och image.

Ett centralt element i modellen är *varumärkesvision* och *kultur*. Varumärkesvisionen är varumärkets, dvs. hela organisationens fundamentala existensberättigande. Det är ledningens uppgift att kommunicera och åskådliggöra för personalen hur de ska relatera sitt arbete till denna övergripande varumärkesvision. Varumärkeskulturen avser att agera riktlinje för personalens värderingar och antaganden, som också styr deras beteende, framförallt i okända situationer. För ledningen gäller det att styra kulturen i linje med varumärkesvisionen och de värderingar som däri finns representerade. Görs inte detta finns det risk för beteenden som inte ligger i linje med företagets värderingar. Författarna föreslår att ledningen identifierar och kommer överens om ett antal grundläggande värderingar som också så förblir, medan andra, mindre centrala värderingar kan anpassas efter förändrade förhållanden. Jämför Aakers förslag om kärnidentitet och utökad identitet.

Det måste, som en del i överbrygningsprocessen, existera överensstämmelse mellan varumärkesvisionen, kulturen och varumärkets *positionering*, enligt Harris och de Chernatony. Positionen klargör *vad* varumärket är, *vem* det är till för och *vad* det *erbjuder*. Positionen bottenar i varumärkets kärnvärde och ska således återspegla dessa värden. Även varumärkets *personlighet* ska överensstämma med visionen. Ledningens uppgift är att se till att en enhetlig varumärkesbild genereras och levereras i och från hela organisationen. Praktiskt sett innebär det bland annat att personalens agerande måste överensstämma med det externa kommunikationen lovar för att inte gapet mellan image och identitet ska uppstå.

⁵⁹ Harris och de Chernatony, 2001

⁶⁰ Kapferer, 1997



Figur 3.10: Gapet mellan identitet och image. Källa: Harris och de Chernatony (2001). Översatt och modifierad.

Med *relationer* avses relationer som uppstår med kunder som attraherats av varumärkets position och personlighet, via *presentationen*, såväl som relationer internt mellan medarbetarna och medarbetarnas relationer med övriga intressenter. Ledningsuppgifter i detta fall innefattar ett konsekvent kundbemötande i enlighet med varumärkets kärnvärden, då det är kundens möte med personal och medarbetare som är avgörande för relationens kvalitet och för infriandet av det utlovade budskapet. Mer konkret kan detta förhållande exemplifieras med att en potentiell kund som uppfattat varumärkespresentationen som tilltalande, måste bemötas i enlighet med detta uppfattade budskap för att minska risken för gap.

I figuren åskådliggörs hur komponenten *image* spelar en viktig roll som länk mellan presentation och förhållande. Vi vill påpeka att det i den ursprungliga modellen inte fanns en komponent benämnd image, utan i svensk översättning *anseende*. Harris och de Chernatony menar att skillnaden mellan image och anseende är att image är en ögonblicksbild av varumärket, medan ett anseende är en samling av flera ögonblicksbilder, helt enkelt varumärkets samlade historia.

Vi väljer att döpa om komponenten till image eftersom:

- Vi anser att image är ett bredare begrepp där även komponenten anseende ingår som en av många påverkande element. Under rubriken ”Skillnad mellan varumärkesidentitet och –image” ovan redogör vi för dessa element.
- Aaker⁶¹ argumenterar för att ett framgångsrikt varumärke bör vara konsekvent över tiden. För ett varumärke ska förbli framgångsrikt är det således viktigt att konsekvent vårda hela sin image, inte bara anseendet, och utveckla det i positiv riktning. En bra image är därför en samling positiva minnen för vissa kunder, medan det för nya kunder är en samling nya, positiva intryck utan någon kunskap om varumärkets historia.

3.6.1 Kvalitetsproblem orsak till gap

Under denna rubrik vill vi konkretisera vad som kan ge upphov till gapet mellan varumärkesidentitet och –image genom att använda en modell hämtad från Parasuraman et al⁶² avsedd att överblicka och ge möjlighet att styra tjänstekvalitet.

Vi hävdar att det är lämpligt att använda en modell hämtad från tjänstemarknadsföringsteori och använda den i uppsatsens varumärkessammanhang, eftersom ett organisationsvarumärke ofta representerar hela organisationen. Även i konsumentvarusammanhang ser vi ofta en tendens till sammansmältning mellan vara och tjänst. Som vi redan tidigare diskuterat är det ibland svårt att avgöra vad som är den egentliga produkten: varan eller tjänsten?

Parasuraman et als modell kompletterar och konkretiserar Harris och de Chernatonys gapmodell genom att gå in på de konkreta felkällor som kan uppstå. Samtidigt är det viktigt att inse att en mer specifik modell som Parasuraman et als riskerar att missa delar av den helhetsbild som en mer allmän modell eftersträvar att visa, exempelvis Harris och de Chernatonys. Däremot tror vi att en specifik modell är lättare att använda som analysinstrument i kommande kapitel. Att kombinera båda modellerna, som vi anser vara starkt relaterade till varandra, anser vi vara fruktsamt för analysen.

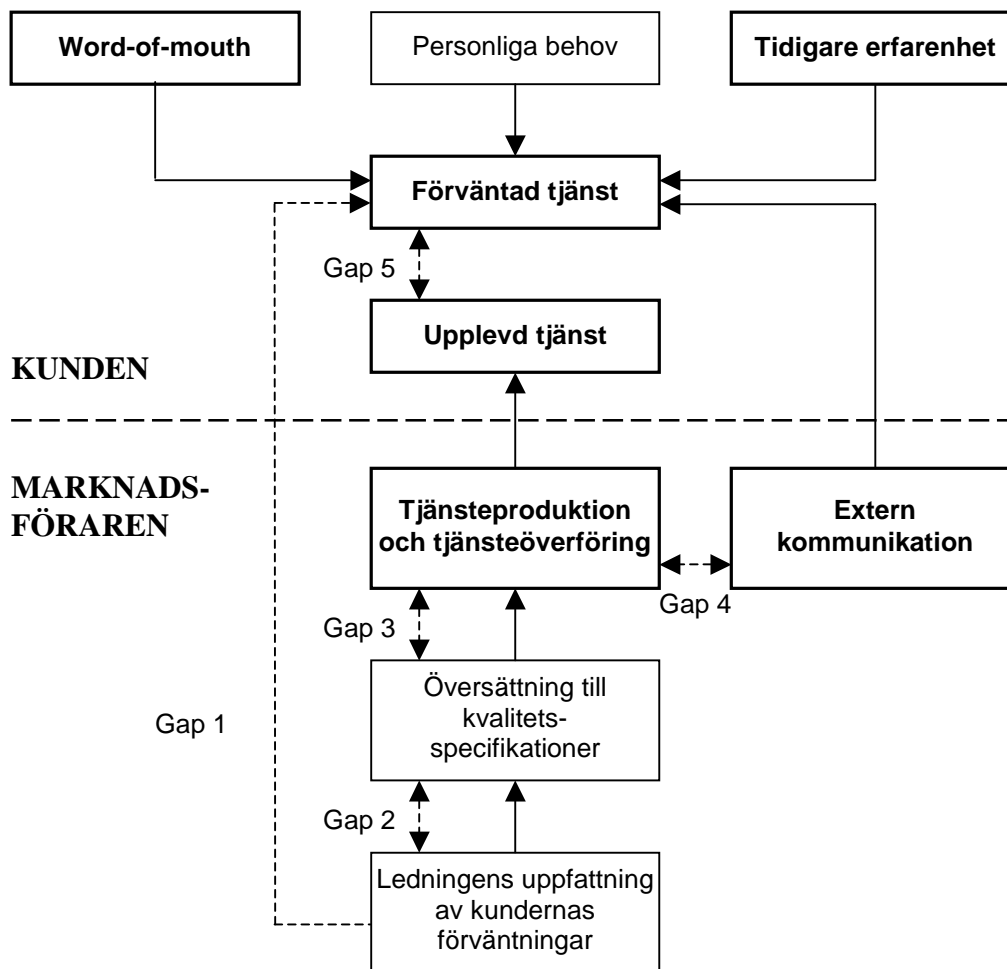
3.6.1.1 Komponenter i Parasuraman et als gapmodell

Gap 1 visar hur ledningens uppfattning och kundernas förväntningar inte stämmer överens. Orsaker till uppkomsten av detta gap kan exempelvis vara brist på eller felaktigt utförda marknadsundersökningar eller andra försummelser. För att minska detta gap är det viktigt att kontinuerligt mäta och följa upp graden av kundnöjdhet och kunders efterfrågan.

När dessa uppfattningar, korrekta eller felaktiga, översätts till kvalitetsspecifikationer och konkret produktion, kan Gap 2 och 3 uppstå. På grund av undermålig kommunikation mellan ledning och medarbetare påverkas komponenten Upplevd tjänst i en icke önskvärd riktning, bort från den förväntade tjänst som imagen förmedlar.

⁶¹ Aaker, 2002

⁶² Parasuraman et al, 1985



Figur 3.12: Källor till kvalitetsproblem. Källa: Parasuraman et al (1985) Översatt enligt Grönroos

Vad är det då som avgör kundens *förväntade tjänst*? Svaret tydliggör kopplingen till Harris och de Chernatony när vi betraktar komponenterna *extern kommunikation*, *tidigare erfarenhet* och *word-of-mouth*. Summan av dessa, och graden av komponenternas inflytande skapar en summa: *varumärkets image*. Det är denna image som är kundens förväntade tjänst.

3.7 Varumärkesstrategi

Efter vår diskussion om varumärkesidentitet och –image är det lämpligt att beskriva hur en varumärkesidentitet kan kommuniceras till mottagaren. Genom att ta upp Kapferers varumärkesstrategier ämnar vi exemplifiera på vilka sätt ett varumärke kan presenteras för kunden.

Olika varumärkesstrategier kan användas som verktyg när företagsledningen beslutar om exempelvis nya produktansättningar, förvärv och samgåenden, men även på andra, mer taktiska manér. Det är viktigt att komma ihåg de risker som är förenade med de olika strategierna: Till exempel kan det verka kraftfullt att använda starka, väletablerade och renommerade varumärken på svårsålda produkter och därmed hoppas på merförsäljning. Dock kan konsekvenserna av en felaktig varumärkesstrategi bli mycket allvarliga.

Oavsett vilken strategi som väljs, kommer den att spegla varumärkets identitet. Det är det slutliga produktbudandet som är kundens fysiska och konkreta länk till varumärkets identitet. Att vårda denna sista, avgörande länk till identiteten är oerhört viktigt för att gapet mellan identitet och image inte ska uppstå. Det är exempelvis därför biltillverkare som Volkswagen lägger ner mycket forskning på kvalitetsintrycket i kupén. En Volkswagenkund förväntar sig en viss sorts kvalitetskänsla i reglage och interiör.

Valet av varumärkesstrategi avgör hur denna fysiska länk ska underhållas så att gapet mellan identitet och image minimeras. Valet av varumärkesstrategi är ett av de viktigaste strategiska besluten i ett företag.

3.7.1 Olika typer av varumärkesstrategier

När ett företag ska välja varumärkesstrategi är det viktigt att bestämma sig för huruvida varumärket ska vara samma namn som företagsnamnet eller ett annat. Kapferer menar att det finns sex olika relationer mellan varumärke och produkt nämligen:

- Produktvarumärket
- Linjevarumärket
- Produktklassvarumärket
- Paraplyvarumärket
- Källvarumärket
- Signaturvarumärket

Dessa varumärkesstrategier kan hjälpa oss att strukturera upp varumärkesdilemmat och skapa förståelse för företagets motiv till olika sorters varumärkning.

1. Produktstrategin

Produktstrategin bottnar i att man tilldelar ett namn till en produkt. Varje ny produkt får således ett nytt namn. Ett exempel på sådant företag är hotellkedjan Accor Group som har utvecklat olika varumärken, positionerade på olikartade sätt (Sofitel, Novotel, Ibis, Formule 1 med flera). Även P&G använder sig av denna strategi. I somliga extremfall är produkten så unik att den representerar hela produktkategorin genom att vara det enda alternativet. Detta

kallas ibland för ”branduct”. Exempel på sådana produkter är ”Post-it” och ”Bailey’s Irish Cream”.

Denna strategi tillåter endast varumärkesexpansion genom förnyelse av produkten. För att tillfredsställa kundernas behov kan man även erbjuda produkten i olika format, exempelvis kan man erbjuda ett tvättmedel både i flytande och i pulverform.

För företag som endast fokuserar på en marknad är detta en offensiv strategi för att ta över hela marknaden. Genom att erbjuda olika varumärken på samma marknad kan ett företag erövra olika segment med olika behov och förväntningar. Företaget kan på så vis bli ledande inom kategorin. När segmenten är nära relaterade hjälper denna strategi kunderna att bättre uppfatta skillnaderna mellan produkterna då varumärkesidentiteten i detta fall starkt sammankopplas med namnet.

Denna strategi passar innovativa företag: om det första varumärket för ett nytt segment visar sig vara effektivt, har detta en god chans att bli marknadsledande genom sitt marknadsförsprång. Denna strategi minimerar även risken för företaget att förstöra sin image på nya marknader då produkterna inte bär dess namn. Eftersom varumärkena är oberoende av varandra riskerar de inte att skada varandras eller företagets image ifall något av dem skulle misslyckas. Det finns med andra ord en viktig säkerhetsaspekt med denna strategi.

Nackdelen med denna strategi är främst ekonomisk då det kostar betydande summor att marknadsföra ett helt nytt varumärke. Således är produktvarumärkesstrategin begränsad till branscher med kapitalstarka aktörer.

2. Linjestrategin

Linjestrategin bygger på att ett varumärke erbjuder en linje med relaterade produkter. Exempel på detta är exempelvis hårvårdsprodukter som serien Studio Line från L’Oréal. Här återfinns samma varumärke på schampo, balsam, mousse, gel och andra relaterade varor. Denna strategi handlar således om att utveckla ett framgångsrikt koncept genom att förbli väldigt nära den initiala produkten. Varumärkesimagen är således fränkopplad från en specifik vara och omfattar ofta istället exempelvis en livsstil där skönhetsprodukter från samma varumärke borgar för skönhet och ungdom.

Fördelarna med denna strategi är att den skapar en stark varumärkesimage och förenklar distributionen för linjeutvecklingen samt reducerar lanseringskostnaderna. Vissa företag glömmer dessvärre ofta att linjen trots allt har sina gränser. Man bör endast lansera nya produkter som ligger nära de existerande för att inte skapa förvirring hos slutkunden.

3. Produktklasstrategin

Denna strategi återfinns i dagligvarusektorn, i kosmetik-, textil-, utrustningsbranschen samt även i industrisektorn. Strategin går ut på att samla alla sina produkter under ett varumärkeskoncept. Ett exempel är Findus som endast erbjuder frusna matvaror i olika former och således finns representerat i endast en produktklass.

Fördelen med denna strategi är att varumärkeskapitlet kan delas mellan alla produkter samt att ett enda varumärkeskoncept används för alla produkter. Detta innebär fördelar tack vare

sänkta marknadsföringskostnader, exempelvis behöver inte produkterna marknadsföras separat.

Ofta är denna strategi kombinerad med linjestrategin för att strukturera upp produkterna. Exempelvis finns Findus produkter som ”Lean Cuisine”, ”Traditional” och utomlands även ”Seafood”. Varumärken i kosmetikbranschen erbjuder ofta linjer i stil med ”åldersfördröjning”, ”för känslig hud” och ”för oren hud”.

4. Paraplystrategin

Bra exempel på paraplyvarumärken är Canon och Yamaha. Dessa varumärken representerar olika typer av produkter under samma namn. Canon säljer kameror, kopieringsmaskiner och kontorsutrustning. Yamaha säljer såväl motorcyklar som pianon och gitarrer.

Den stora fördelen med denna strategi är att företaget uppnår skalfördelar på internationell nivå. Detta innebär exempelvis att företagets image och goda rykte underlättar penetrering av nya marknader och marknadsföringsinsatserna behöver således inte bli lika omfattande och kostsamma. Dock är det så att endast företag som är kapabla att lansera bättre, högkvalitativa produkter kan använda sig av denna strategi. Detta därför att produkten på varje ny marknad trots allt måste klara sig på sina egna meriter, oavsett vilket namn det har.

Problemet med denna strategi är att uppskatta efterfrågan. Det händer ibland att företag är så angeläget att diversifiera under paraplyvarumärket att varumärkets mål är att generera vinst går förlorat. Varje produkt konkurrerar med specialistvarumärkena på varje marknad och måste således vara minst lika bra som dessa, vilket inte alltid är kostnadseffektivt. Viktigt att komma ihåg är att varumärkets kärna alltid är starkare än dess utvidgning.

Paraplyvarumärket får inte lägga en negativ skugga över dess produkter. Exempelvis gick det inte så bra för Bic att lansera parfym eftersom Bics image speglar lågkvalitativa och billiga produkter medan en parfym traditionellt står för lyx och exklusivitet. Dessa värden gick således inte att kombinera.

En risk med denna strategi är den så kallade ”gummibands-effekten”. Ju mer man sträcker ett gummiband desto lösare och svagare blir det. På samma vis blir ett varumärke om det inkluderar alltför många produktkategorier svagare och förlorar sin mening och identitet. Varumärket reduceras till att endast vara ett namn på produkterna.

5. Källvarumärkesstrategin

Denna strategi är identisk med paraplyvarumärkesstrategin förutom på en punkt – produkterna har egna namn. Exempel på detta är återigen parfym. I dagarna har Lacoste lanserat en parfym som kort och gott heter ”Lacoste parfym”. Namnet är generiskt och visar på att detta är ett paraplyvarumärke. Ralph Lauren använder sig istället av källvarumärkesstrategin och erbjuder parfym med egna namn som ”Romance”. Med denna strategi dominerar familjenamnet och sätter sin prägel på de individuella produkterna och öppnar dörren till dess unika kultur.

Fördelarna med denna strategi är att den förenklar processen att ge produkterna en egen personlighet, självfallet inom ramen för vad modervarumärket tillåter. Modervarumärket blir således källan för identiteten och signifikansen och dottervarumärket berikar denna för att

kunna attrahera ett specifikt kundsegment. Begränsningen ligger i att modervarumärkets identitet måste respekteras för att inte skapa förvirring hos kunderna och således riskera att skada modervarumärket.

6. Signaturstrategin

Denna strategi bygger på de ovan nämnda strategierna. Det underliggande varumärket, modervarumärket fungerar som en garant för kvalitet. Skillnaden mot källvarumärkningsstrategin är att fler variationer tillåts samt att produkterna här troligtvis skulle klara sig på "egen" hand, men modern fungerar som en garant för kvaliteten. I källvarumärkesstrategin är modervarumärket livsviktigt för produkten. Exempelvis hade inte Yves Saints Laurents parfymers sålt särskilt bra ifall modernnamnet inte stod på flaskan, i alla fall inte initialt. Modernnamnet är i detta fall inte garant för kvaliteten utan nyckeln till den kultur, de associationer och den image som modern står för.

3.8 Kultur

3.8.1 Betydelsen av kulturell anpassning

Douglas och Craig⁶³ har identifierat tre faser som företag måste ta sig igenom innan de uppnår global effektivitet. Den första fasen innebär att gå från hemmamarknaden till att penetrera en utländsk marknad. Den andra fasen innebär att etablera sig i flera länder och den tredje fasen att lyckas samordna sina aktiviteter så att global effektivitet uppnås.

Företag på den globala marknaden står inför en rad komplexa frågeställningar. För att uppnå global effektivitet behöver företaget koordinera marknadsföringsmixen mellan länder och regioner, integrera produktion och marknadsföring samt allokera resurser för att uppnå balans och tillväxt .

När ett företag ska etablera sig på den globala marknaden finns det således ett antal faktorer som behöver beaktas för att denna etablering ska bli lyckosam. Vi kommer i detta avsnitt peka på en av dessa faktorer, nämligen kulturell påverkan som inträffar när företaget ska koordinera sin marknadsföringsmix till olika marknader. På grund av svårigheten att behandla alla eventuella problem som kan uppstå har vi tvingats begränsa oss. Avsikten med detta avsnitt är att visa på att det är av stor vikt att företag som etablerar sig på den globala marknaden beaktar lokala förhållanden och har förståelse för andra med olikartad kulturell bakgrund.

Tufvesson⁶⁴ menar att ett företags agerande i viss utsträckning styrs av ett antal påverkande faktorer. Han illustrerar med en grundläggande modell för hur ett företags marknadsföring påverkas av den europeiska integrationsprocessen: Marknadsföringsaktiviteterna, de 4P:na, påverkas av juridiska, ekonomiska, konkurrens- och kulturella faktorer. Vi menar att denna även kan användas för att visa på hur ett företags marknadsföring påverkas på den globala planet då samma faktorer kvarstår. Dock blir betydelsen av de kulturella faktorerna större om vi förflyttar oss från den europeiska marknaden till den globala. Därför är det just de kulturella aspekterna vi ämnar fördjupa oss i.

3.8.2 Definition av begreppet ”kultur”

I litteraturen har vi inte funnit någon enhetlig definition på begreppet ”kultur”. Alvesson och Björkman menar att kultur kännetecknas av följande karaktäristika⁶⁵:

1. Det är holistiskt och hänvisar till ett kollektivt fenomen som kan inte föras ner till enskilda individer.
2. En kultur är historiskt bestämd.
3. Antropologiska begrepp är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen, en kultur är socialt konstruerad, dvs. kulturen är en i grunden mänsklig skapelse och bärs upp av människor som fungerar som ett kollektiv.

⁶³ Douglas och Craig, 1989

⁶⁴ Tufvesson, 1996

⁶⁵ Alvesson och Björkman, 1992

4. Kulturen är ”mjuk”, dvs. genuint kvalitativ och tillåter sig inte enkelt mätas eller kvalificeras.
5. Kulturen är trögrörlig och svår att förändra.

Tufvesson menar att det finns olika faktorer som påverkar kulturen såsom språk, lagar, ekonomi, social organisation, teknologi och materiell kultur, värden/attityder, utbildning samt religion.

3.8.3 Kulturella skillnader

Trots att vi idag närmar oss varandra på det kulturella planet är vi långt ifrån lika världen över. Även om alla världens lagar och ekonomiska system harmoniseras går det inte att ändra på det faktum att kulturen är historiskt bestämd och väldigt trögrörlig. Detta är viktigt för ett företag att komma ihåg ifall det vill betrakta sig själv som en global spelare. Att exempelvis försöka sälja medicin med citronsmak i Sydostasien är ingen god idé då citron här förknippas med sjukdom och död, och inte som i västerländska länder med fräschhet och friskhet.

För att förstå människor från andra kulturer i affärssammanhang är det viktigt att förstå vad som skiljer oss åt vad det gäller kommunikation och kultur. Den holländske forskaren Hofstede har utvecklat fem dimensioner som karaktäriserar nationella kulturer.⁶⁶ Vi redogör här kortfattat för dessa dimensioner.

Individualism kontra kollektivism – I ett individualistiskt samhälle vill man inte vara beroende av andra. Barnen flyttar tidigt hemifrån och det räknas som ”fult” att vara beroende av någon annan. I arbetslivet ska man ta sig fram på egen hand och inte via kontakter eller familjemedlemmar. I dessa samhällen är respekten för makthavare inte särskilt stor. På en arbetsplats är alla lika mycket värda. I kollektivistiska samhällen är förhållandet det motsatta. Här är familjen mycket viktig och nepotismen är utbredd i arbetslivet. Respekten för myndigheterna är mycket stor och klasskillnaderna är i regel stora. På arbetsplatsen räknas de överordnade som en grupp för sig och de andra anses inte vara lika mycket värda. Generellt sett tillhör de rika västerländska länderna de individualistiska samhällena och de fattiga länderna de kollektivistiska. I Europa finner vi exempel på båda delarna. Exempelvis är Spanien ett kollektivistiskt samhälle medan vi i Sverige lever mera individualistiskt.

Maktskillnad – Denna kategori beskriver ett samhälles reaktion på olikheter i makt mellan dess medlemmar. Exempelvis har vi i den västerländska kulturen generellt sett samma möjligheter att lyckas medan fattiga länder ofta är uppbyggda kring ett strikt klassystem som är svårt, om än omöjligt att ta sig ur.

Osäkerhetsundvikande (hög- kontra lågkontextländer) – Med denna kategori menas till vilken grad ett samhälle känner sig hotat av osäkra och tvetydiga situationer. Skillnaderna mellan dessa kulturer är av stor vikt att känna till vilket kan ge speciella implikationer för affärsrelationer. Detta påvisas i figuren nedan.

⁶⁶ Hofstede, 1991

Faktorer	Höghkontext	Låghkontext
Advokater	Mindre viktiga	Mycket viktiga
Ett muntligt löfte	Gäller alltid	Få det skriftligen!
Ansvar för fel inom organisationen	Tas av ledningen	Pressas ner till lägsta nivå
Förhandlingar	Utdragna	Snabba
Exempel	Japan, Mellanöstern	USA, norra Europa

Figur 3.13: Kulturella implikationer för affärsrelationer i länder med olika grader av osäkerhets-undvikande. Källa: Efter föreläsning med Gillpatrick, T., i Mars 2002, ESC-MP, Frankrike.

Maskulinitet kontra femininet – Denna kategori representerar motstående poler i sociala attityder. I ett maskulint samhälle finner man en klar distinktion mellan mäns och kvinnors roller. Männerna fokuserar på materiell framgång och kvinnorna är blygsamma och fokuserar på livskvalitet. I feminina samhälle är denna distinktion inte lika kraftig utan rollerna överlappar varandra. Sverige och Norge är typexempel på feminina länder medan Japan, Österrike, Venezuela och Italien toppar listan på maskulina länder.

Tidsaspekten - Under senare år har Hofstede lagt till denna femte dimension som representerar tidsperspektivet i ett samhälle. Sättet på vilken man betraktar tid skiljer sig avsevärt världen över. Att tid är pengar är ett välkänt begrepp i exempelvis USA. I andra länder såsom Spanien och Frankrike anses det inte vara av stor vikt att komma i tid till möten och annat. Nedan följer ett antal ordspråk som manifesterar dessa kulturella skillnader vad gäller tidsperspektiv världen över.

”Tid är pengar” – USA

”De som stressar anländer först till graven” – Spanien

”Klockan uppfann inte människan” – Nigeria

”Om du väntar tillräckligt länge börjar ägget att gå” – Etiopien

3.8.4 Varumärkesspecifika problem

Varumärkets namn har orsakat problem för många företag. Namnet får inte ha sexuella eller på annat vis stötande konnotationer på landets språk. I Portugal fick exempelvis deodoranten ”Rexona” döpas om då detta namn betyder något högst olämpligt på portugisiska. Av samma anledning avbröt den franska dagligvarukedjan ”Casino” sin etablering i grannlandet Italien då casino på italienska betyder bordell. Det är även viktigt att varumärket/namnet enkelt kan uttalas, dvs. att det inte innehåller ljud som är omöjliga att uttala på det aktuella språket.

Vad det gäller reklamkampanjer har även här många mindre lyckade försök gjorts. Ska man exempelvis göra ”före och efter- bilder” måste man tänka på från vilket håll befolkningen läser. Läser man från höger till vänster är det olämpligt att placera ”efter-bilden” på högersidan som vi gör som läser från vänster till höger. På samma vis är det inte lämpligt att ha stora reklampelare med lättklädda kvinnor med långt svallande hår i strängt muslimska länder.

3.8.5 Varuspecifika problem

Det är inte bara varumärket som ibland måste anpassas efter lokala förhållanden utan även själva produkten. Coca-Colas lansering av sina treliters flaskor blev en totalflopp i Spanien då dessa inte rymdes i de små spanska kylarna. I Japan är lägenheterna så små att vitvarorna måste matcha möblerna i vardagsrummen.

Sammanfattningsvis vill vi peka på att de kulturella aspekterna är många och mångfasetterade. Ett varumärkes image är som tidigare nämnts beroende av de signaler företaget sänder ut och hur dessa uppfattas av mottagaren. För att mottagaren ska uppfatta dessa på önskat sätt är det av vikt att företaget anpassar sitt budskap efter de kulturella förutsättningar kunderna lever under. Det är även viktigt att respektera landets lagar och regler så att företaget och varumärket inte skadar sitt rykte genom dålig publicitet.

3.8.6 Kulturens inverkan på identitetskommunikationen

Med detta kulturavsnitt avser vi ge en överblick över kulturella inverkan på varumärkens identitetskommunikation. Vi summerar avsnittet och betonar vikten av

- att anpassa de signaler ett företag sänder ut för att förmedla sin identitet och skapa sig en positiv image vid en etablering på en ny utländsk marknad. De värderingar vi anser vara grundläggande och självklara kanske inte alls är det på en annan kontinent eller ens i grannländerna.
- att kommunikationen med utländska samarbetspartners måste anpassas för att fungera. I Japan finns det exempelvis sexton sätt att undvika att säga ”nej”, ett av dessa sätt är att säga ”ja”. Att stressa på ett skriftligt kontrakt i mellanöstern kan leda till för alltid förstörd relation då detta här betyder att man inte litar på varandra.

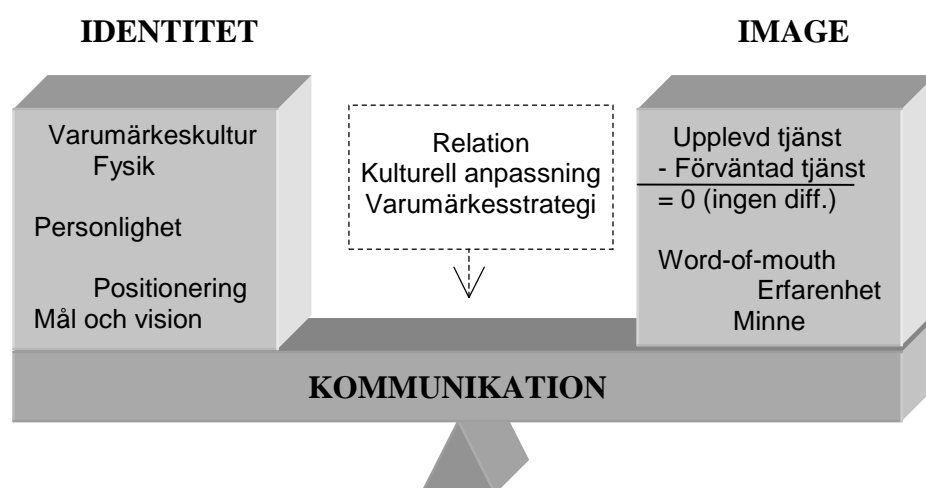
4. Analysmodell

I detta kapitel presenteras den analysmodell vi konstruerat utifrån teorin presenterad i föregående kapitel. Vi har här sammanställt de viktigaste dragen ur litteraturgenomgången och med hjälp av dessa tagit fram en modell. Denna kommer att ligga till grund för vår fallstudieanalys i kapitel fem.

4.1 Jämvikt mellan varumärkesidentitet och –image

I litteraturen presenterad i föregående kapitel har vi funnit att varumärkesidentitet och varumärkesimage är viktiga element för att ett varumärke ska bli framgångsrikt. Vi har i jämviktsmodellen sammanfattat kapitel 3.4 till 3.8 i litteraturgenomgången. Vår tolkning av dessa avsnitt har resulterat i själva modellen och de ingående komponenterna.

Jämviktsmodellen består av tre huvuddelar: Identitet, Image och Kommunikation. Modellen föreställer en våg med vågskålarna Identitet och Image och i balans representerar den ett starkt varumärke enligt vår tolkning av Harris och de Chernatonys⁶⁷ och Parasuramans⁶⁸ gapmodeller. Vi menar att minimalt gap resulterar i balans mellan identitet och image. Hävstången mellan Identitet och Image utgörs av Kommunikation. Vi menar att en effektiv kommunikation mellan företag och kund möjliggör denna balans. Utan kommunikation från företaget, oavsett vilken form, skulle den image kunden uppfattar inte spegla organisationsvarumärkets identitet.



Figur 4.1: Analysmodell för jämvikt mellan varumärkesidentitet och –image.

⁶⁷ Harris och de Chernatonys

⁶⁸ Parasuraman et al, 1985

4.1.1 Vår definition av ett starkt organisationsvarumärke

Utifrån litteraturgenomgången, har vi dragit slutsatsen att ett starkt organisationsvarumärke karaktäriseras av ett minimalt eller icke-existerande gap mellan varumärkets identitet och dess image. Detta har vi tolkat som att det råder jämvikt mellan identitet och image, det vill säga att kundens image av organisationsvarumärket stämmer överens med varumärkets verkliga identitet. Eftersom image påverkas av en rad olika faktorer utanför avsändarens kontroll, som Parasuraman et al⁶⁹ har diskuterat, anser vi att avsändaren i en jämviktsituation har lyckats med att kommunicera varumärkesidentitetens kärnvärde på ett sådant sätt att imagen trots eventuella störningar överensstämmer med identiteten.

4.4.1 Obalans

Teoretisk obalans uppstår exempelvis om imagen av någon anledning skadats och inte längre överensstämmer med identiteten. Låt oss säga att den lider ett dåligt rykte på grund av ett produktionsmisstag som lett till omfattande negativ publicitet. Denna negativa publicitet leder till negativ word-of-mouth och skadar varumärkesimagen, något som kan bli ödesdigert för hela organisationen eftersom obalans mellan identitet och image uppstår. Företaget måste nu vidta åtgärder för att påverka den skadade imagen och kan exempelvis dra tillbaka de felaktiga serierna och kompensera de som drabbats. De kommunicerar på så sätt företagets förmodade strävan efter ansvarstagande i samhället. Rätt hanterat kan situationen leda till god publicitet och en reparerad image. Återigen råder balans.

En annan situation som kan leda till obalans är fusioner och företagsförvärv när hänsyn inte tas till den rådande varumärkesimagen. När företaget införlivas med uppköparens företagskultur och värderingar, börjar kunderna uppleva att den upplevda tjänsten inte längre överensstämmer med den förväntade. Avsändaren kan i en sådan situation välja att antingen återställa identiteten till den tidigare, något som ofta är svårt att motivera för de nya ägarna, eller att genom kommunikationsåtgärder skapa en ny image som överensstämmer med den nya varumärkesidentiteten. På så sätt uppnås återigen balans.

I litteraturgenomgången⁷⁰ har vi gett exempel på situationer i vilka företaget själv stör de signaler som skickas till kunderna och därmed på egen hand skapar en felaktig image och riskerar att skapa obalans.

4.2 Identitetskomponenter

Med identitet menar vi, i enlighet med vad som står i litteraturen⁷¹, *hur varumärket är avsett att uppfattas av kunderna*. I vågskålen Identitet har vi därför valt att placera de begrepp vi funnit i litteraturen som anses vara en betydande del av varumärkets identitet. Här återfinnes komponenterna i Kapferers identitetsprisma⁷² förutom relation och självbild som vi placerat under *Kommunikation* då de är de delar av prismet som sammanbinder kunden med företaget. Dessutom återfinnes här nedan positionering samt mål och vision som vi anser vara av

⁶⁹ Parasuraman et al, 1985

⁷⁰ Se kapitel 3.5.2

⁷¹ Aaker, 2002

⁷² se figur 3:9

betydelse för företagets image utifrån Kapferers varumärkespyramid och Harris och de Chernatonys resonemang om varumärkespositionering i litteraturgenomgången. Komponenten Reflektion har vi valt att helt exkludera ur analysmodellen. Efter vad vi har läst om hälsovårdsbranschen tyder allt på att de som verkligen köper produkten också är den avsedda målgruppen. Vi anser därför att reflektion inte är applicerbar på denna bransch.

Komponenterna i modellen hänger samman och är beroende av varandra. Däremot vill vi inte rangordna dem inbördes utifrån deras betydelse för varumärkesidentiteten. Vilken av dessa komponenter som väger tyngst anser vi inte ha tillräckligt med belägg för att uttala oss om och väljer istället att konstatera att samtliga komponenter påverkar varumärkesidentitet.

Nedan följer en sammanfattning av dessa begrepp, dess innebörd och hur vi motiverar att de ska tas med i modellen.

4.2.1 Mål och vision

Kapferer⁷³ talar om varumärkets som långsiktigt mål och vision och Harris och de Chernatony⁷⁴ beskriver vision som en fundamental del av varumärkesidentiteten och även hela organisationens existensberättigande. Att långsiktighet är viktigt för konkurrenskraft och i längden innebär kostnadsbesparingar styrks av Levitt⁷⁵. Vi anser därmed att det finns belägg att inkludera mål och vision som en del av en identitetsanalys.

4.2.2 Positionering

Det måste existera överensstämmelse mellan varumärkesvisionen, kulturen och varumärkets positionering för att gapet mellan varumärkesidentitet och –image ska minimeras, enligt Harris och de Chernatony. Positionen klargör i konkreta termer *vad* varumärket står för, *vem* det är till för och *vad* det *erbjuder*. Ett varumärkes positionering ska böttna i dess kärnvärde och ska således spegla dessa värden. Eftersom det finns en tydlig koppling mellan position och kärnidentitet, anser vi att dess förminsande effekt av gapet är ett argument starkt nog för att ta med komponenten i modellen.

4.2.3 Personlighet

Enligt Kapferer avser personligheten sättet på vilket varumärket talar om sina produkter, det visar vilken sorts person det skulle ha varit ifall det varit en människa. Således har konsumentvarumärkning ofta fokuserat på att använda kända personer som reklampelare för sina produkter. På så sätt hoppas reklambyråerna kunna ge varumärket en del av kändisens image.

Harris och de Chernatony menar att personligheten är en enhetlig varumärkesbild som genereras och levereras i och från hela organisationen. Istället för att använda kändisar med en önskad image har reklambyråerna på senare tid valt att gå åt motsatt håll: I flera aktuella

⁷³ Kapferer, 1997

⁷⁴ Harris och de Chernatony 2001

⁷⁵ Levitt, 1960

annonskampanjer används okända personer som tilldelas vissa egenskaper för att framhäva ett varumärkes personlighet och ”skapa en person”. Vi tycker att det illustrerar företagets strävan efter en personlighet åt sina varumärken.

4.2.4 Fysik

Kapferer menar att produktens fysiska attribut skapar konkreta mervärden för kunden. Till skillnad från de mentala mervärden som ett varumärke kan generera, är det den konkreta produkten som också kan minska eller öka gapet mellan förväntad och upplevd tjänst, som Parasuraman et al⁷⁶ diskuterar. Därmed bidrar fysiska attribut till att minska eller öka gapet mellan varumärkets identitet och image.

Fysik handlar också om unika egenskaper som skiljer varumärket från konkurrenternas likartade produkter, såsom Coca-Colas karaktäristiska flaska men exempelvis även den förväntade funktionen hos högteknologiska maskiner och medicinsk utrustning.

4.2.5 Varumärkeskultur

Med kultur avses här, enligt Kapferer, de värderingar som ligger till grund för varumärket och dess inspiration, det vill säga varumärkets kärna. Aaker⁷⁷ kallar detta för kärnidentitet. Man kan även säga att det är de värderingar som ger varumärket näring inom organisationen. Medan produkterbjudandet är föränderligt, är kärnidentiteten något som är konstant över tid, menar Aaker.

Harris och de Chernatony hävdar att varumärkeskulturen agerar riktlinje även för personalens värderingar och antaganden, som därmed styr deras beteende, framförallt i okända situationer. För ledningen är uppgiften att styra kulturen i linje med varumärkesvisionen och de värderingar som däri finns representerade. Att det därmed bör finnas en tydlig medvetenhet om varumärkeskulturen hos beslutsfattare i ledande positioner står därför klart.

4.3 Imagekomponenter

Med ”image” menas *hur varumärket uppfattas av kunderna*. I denna vågskål har vi samlat det mest relevanta rörande varumärkesimage från litteraturgenomgången och gjort följande syntes:

4.3.1 Minne

Vi har i ”image” räknat in kundens minne som inkluderar allt denne har hört och upplevt i olika former beträffande varumärket. Ett varumärkes ”själ” identifieras av kunden genom dess produkter och reklam. Varumärkets innehåll växer således fram i kundens medvetande genom det kumulativa minnet av tidigare ageranden samt genom gemensamma idéer och riktlinjer som kommunicerats till kunden. Det kan vara i form av direkt erfarenhet men även faktorer

⁷⁶ Parasuraman et al, 1985

⁷⁷ Aaker, 2002

som tidningsartiklar, word-of-mouth och annat som tillsammans gett kunden en bild av varumärket.

4.3.2 Upplevd och förväntad tjänst

Vi har även placerat ”upplevd tjänst – förväntad tjänst” på imagesidan, hämtat från Parasuraman et als modell. Med detta menar vi att imagen blir bättre eller oförändrad ifall den förväntade tjänsten är lika med den upplevda. Är dock den upplevda tjänsten sämre än förväntat, uppstår ett minusvärde som försämrar imagen och påverkar balansen mot identiteten.

4.4 Kommunikationskomponenter

Kommunikationen är det som binder samman identiteten och imagen. Utan kommunikation med kunderna skulle inte varumärket ha någon image. Med kommunikation avser vi inte enbart riktade reklambudskap och PR, utan även mer implicita budskap som, medvetet eller ofrivilligt, når kunden.

Idealsituation uppstår när det finns balans mellan varumärkets identitet och dess image. Varumärket har då lyckats kommunicera sin identitet på ett framgångsrikt sätt.

Nedan redovisas de parametrar vi anser vara viktiga för att denna kommunikation ska fungera och därmed skapar balans. Samtliga är hämtade från genomgången litteratur.

4.4.1 Relation

Relationen och självbilden menar Kapferer vara de delar av identitetsprismat som sammanbinder kunden med företaget.

Med *relationer* avses enligt Harris och de Chernatony de relationer som uppstår till kunder som attraherats av varumärkets position och personlighet, via *presentationen*, såväl som relationer internt mellan medarbetarna och medarbetarnas relationer till övriga intressenter. Ledningsuppgifter i detta fall innefattar ett konsekvent kundbemötande i enlighet med varumärkets kärnvärden, då det är kundens möte med personal och medarbetare som är avgörande för relationens kvalitet och huruvida det utlovade budskapet infrias.

Varumärket talar till vår bild av oss själva. Självbilden är kundens inre spegel. Genom vår attityd till vissa varumärken skapar vi ett slags *inre relation* till oss själva såsom att exempelvis bekräfta vilken social grupp vi tillhör. Genom att kommunicera varumärkets identitet till kunden omvandlas denna till ett slags självbild hos kunden.

Varumärken blir enligt Kapferer trovärdiga genom uthållighet och upprepning. För att skapa lojalitet och tillfredsställelse, tvingas varumärket att hålla sig till det *kontrakt* som binder det till marknaden. Detta innebär att hålla sig till sitt ursprungliga koncept utan från kunderna oväntade och oönskade förändringar. Håller varumärket sin del av kontraktet blir resultatet att marknaden betraktar varumärkets olika produkter på ett positivt sätt redan från början och förblir lojal.

4.4.2 Kulturella anpassningar

Det är viktigt att i kommunikationen ta hänsyn till de kulturella skillnader som råder på olika marknader. Detta beskrivs av Hofstede i vår kulturgenomgång. Att kommunicera en varumärkesidentitet globalt innebär både risker och möjligheter. En kommunikationsstrategi som visar sig framgångsrik på en marknad, kan resultera i obalans på en annan.

Det är därför otänkbart att i en kommunikationsmodell, avsedd för globala varumärken och organisationer, bortse från kulturella skillnader.

4.4.3 Varumärkesstrategi

En del av varumärkeskommunikation sker via varumärkesstrategin som indikerar på vilket sätt och i vilken form organisationsvarumärket möter kunden. Kapferers sex varumärkesstrategier finns presenterade i litteraturgenomgången.

4.5 Modellens funktion i studien

Vår jämviktsmodell baseras på vårt antagande att företag med framgångsrika varumärken har uppnått balans mellan varumärkesidentitet och –image genom att identifiera och kommunicera olika komponenter i sin varumärkesidentitet till sina kunder. Som vi angav i metodavsnittet anser vi våra fallföretag ha starka och framgångsrika organisationsvarumärken och enligt vårt antagande råder därför enligt modellen jämvikt mellan fallföretagens varumärkesidentitet och dess image: Kundens uppfattning av varumärket överensstämmer med hur avsändaren vill att det ska uppfattas.

I den empiriska studien har vi valt att koncentrera oss på två av analysmodellens tre huvudkomponenter: Identitet och Kommunikation: På detta sätt avser vi uppfylla vårt syfte. Studier av den tredje huvudkomponenten, Image, ligger således utanför uppsatsens syfte.

5. Empiri och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras den insamlade informationen om våra fallföretag. Inledningsvis presenterar vi de analyserade företagen för att ge läsaren en översiktlig bild av dem. Läsaren kommer inte att hitta något separat empirikapitel, utan avsikten är att i den löpande texten tydligt särskilja den empiriska informationen från analys. Analysen genomförs med analysmodellen, presenterad i föregående kapitel. Som vi tidigare nämnt kommer vi i detta kapitel analysera komponenterna Identitet och Kommunikation. Respektive delkomponenter representeras således av rubriker och underrubriker i detta kapitel. Efter varje komponentgenomgång kommer en analys som resulterar i ett antal delslutsatser. Dessa summeras i kapitlets sista avsnitt.

5.1 Fallföretag

Här följer ett kort sammandrag av de sju organisationsvarumärken i vår studie. Läsare intresserade av mer ingående data hänvisas till bilaga 1 där vi sammanställer företagsspecifik information som ej är direkt relevant för analysen.

Jostra utvecklar, tillverkar och marknadsför hjärt- och lungmaskiner och kringutrustning.

ProstaLund fokuserar på utveckling, tillverkning och försäljning av utrustning för mikrovågsbehandling av godartad prostataförstoring.

B Braun utvecklar, tillverkar och marknadsför ett brett sortiment av artiklar omfattande en rad olika verksamheter inom hälsovård.

Mölnlycke Health Care utvecklar, tillverkar och marknadsför engångsprodukter avsedda för sjukvården.

Siemens Medical Solutions arbetar med hälsovårdselektronik inom ett flertal områden som exempelvis för ultraljud och röntgen.

NovoNordisk är verksamt inom områdena diabetesbehandling, biomedicin och bioteknik. Dessutom erbjuds också produkter inom gynekologi, hematologi och tillväxthormon.

Cefar utvecklar, tillverkar och marknadsför utrustning inom elektroterapi.

5.2 Identitet

5.2.1 Mål och vision

Hos Jostra formuleras det övergripande målet med meningen *leading the way with innovation* enligt VD Eric von Schenck. Han berättar också att det finns en tydlig strävan efter att låta varumärket Jostra vara synonymt med utveckling. För att säkerställa att dessa mål efterlevs hävdar von Schenck att det är positivt att företaget är privatägt, det vill säga att samtliga aktier är i företagets ägo. På så sätt finns inte kraven på vinstutdelning, istället kan pengarna omsättas till forskning och produktutveckling.

Personalen är väl medveten om företagets mål och vision och medvetenheten resulterar i en stark fokusering på forskning och utveckling och lite svagare fokus på produkternas avsättning, berättar von Schenck. Jostra är ett målstyrt företag och strävar efter att ”leva som man lär”. Därför är det viktigt att få fram nya produkter och förvekliga idéer.

Ett av B Brauns mål är att skapa en win-win-situation i sin verksamhet och att uppfattas som ett företag präglad av kvalitet, trygghet och innovativa produkter, enligt Medical Area Manager Torbjörn Lund. Vi kan också läsa att företaget målsättning är att framstå som experter på sitt område, samt agera som en pålitlig partner för sina kunder.

Andra nyckelord vi hämtar från B Brauns hemsida är engagemang för kund såväl som medarbetare, hög servicenivå och närkontakt med marknaden. En av företagets riktlinjer kallas *innovation as motivation – in all fields* och innebär att företaget ska utveckla innovativa produkter såväl som affärsmetoder.

ProstaLunds Marketing Manager Kristina Hallström berättar att företagets viktigaste mål och vision är att bli vad hon kallar ”gold standard”, att erbjuda den bäst ansedda, mest effektiva behandlingsmetoden och bli förstahandsalternativ. Dessutom är målsättningen att erbjuda ökad livskvalitet åt den behandlade patienten. Hon hävdar att medarbetarna har detta mål och denna vision för ögonen vid sina kliniska tester såväl som i sitt kommunikationsmaterial.

För Mölnlycke Health Care sammanfattas den företagsövergripande visionen i *quality in care for quality of life*, berättar Marketing Communication Director Inger Rydin. Målet är långsiktig kundtillfredsställelse genom erbjuda förstklassiga och innovativa engångsprodukter samt tjänster som ger mervärde för professionella vårdgivare som möjliggör säker behandling och kort läkningsperiod för patienten.

Siemens Medical Solutions använder uttrycket *Siemens Medical Solutions that help* för att uttrycka sin vision. Företaget kombinerar ”det bästa med det bästa”: enligt Siemens innebär det att kombinera den bästa kompetensen med den bästa innovativa teknologin för att uppfylla kundens behov och önskemål på förbättrad patientvård.

Världens ledande företag inom diabetesbehandling anger NovoNordisk Sverige. Företaget skriver att de i samarbete med alla parter inom vårdapparaten vill nå ett gemensamt mål: att övervinna diabetes. Genom sin forskning vill företaget dessutom upptäcka nya innovativa produkter även utanför diabetesområdet.

Ett av våra undersökta företag, Cefar, är verksamt inom elektroterapi och anser sig vara ett ledande företag på detta område. Cefar lägger stor vikt vid utveckling av nya produkter i nära

samarbete med sjukvårdspersonal som sjukgymnaster, läkare och sjuksköterskor. Företagets strävan är att utveckla sin elektroterapi till ett naturligt behandlingsalternativ.

5.2.1.1 Mål och vision – analys

Våra undersökta företag är till största delen inte direkta konkurrenter utan ledande i sin nisch i hälsovårdsbranschen. B Braun avviker då företaget har en rad verksamhetsområden, exempelvis arbetar både NovoNordisk och B Braun med diabetesbehandling.

Vi kan i en horisontell, jämförande studie konstatera att företagen, trots nischer, uppvisar starka likheter i mål och vision. I samtliga företags vision kan vi utläsa att det finns en hög grad av fokusering på forskning och utveckling och att innovation är en egenskap som värderas högt. Tack vare denna utvecklingsfokusering är målen ofta av långsiktig karaktär. Som exempel kan nämnas ProstaLunds strävan att deras speciella behandlingsmetod ska bli sjukvårdens förstahandsval.

Detta överensstämmer med Kapferers och Harris och de Chernatony's rekommendation med en långsiktig varumärkesvision som berättigar organisationens fundament.

S₁: Långsiktiga, innovativa mål och visioner med forsknings- och utvecklingsfokus utgör en identitetskomponent i starka, globala organisationsvarumärken.

5.2.2 Positionering

I kundens medvetande ska Jostra vara positionerat som *den lilla snabba som ger mer*, enligt von Schenck som vidare berättar att det är möjligt att uppnå och bibehålla denna position tack vare att verksamheten är starkt fokuserad på sitt specialområde: hjärt-lung-maskiner.

Enligt hemsidan, positionerar sig B Braun från konkurrenterna genom systemförsäljning, vilket Lund bekräftar. Med systemförsäljning menar företaget att inte enbart koncentrera sig exempelvis på plåster och bandage för att behandla ett sår, utan istället ha ett mer holistiskt synsätt och arbeta för att såret överhuvudtaget inte uppstår. Företaget har detta synsätt inom medicinska områden som exempelvis diabetes, infusion och inkontinens och har därför en mycket bred produktportfölj.

Hallström beskriver ProstaLunds verksamhet som en unik behandlingsmetod för patienter med godartad prostataförstoring och eftersträvar en större etableringskänsla för att komma från användarnas känsla av att metoden är ny och att kliniska studier fortfarande pågår. Företaget eftersträvar en seriös framtoning och position, och enligt Hallström är det viktigaste i den varumärkesbyggande processen att samtliga medarbetare arbetar med kärnvärderingarna för ögonen.

NovoNordisk säger sig vara världens ledande företag inom diabetesbehandling genom att erbjuda bättre metoder för diagnos och behandling, enligt text på sin hemsida. Företaget strävar efter att erbjuda sina kunder produkter även utanför diabetesområdet, om så behövs.

Mölnlycke Health Care säger sig sälja kunskap och produkter och erbjuder specifika kundlösningar med sina engångsprodukter, enligt Rydin. Dessutom betonas säkerheten som en viktig del av produkt erbjudandet inom operationsområdet.

Siemens Medical Solutions varumärke erbjuder samlad kompetens inom medicinteknik och Cefar erbjuder produkter för elektroterapi, ett biverkningsfritt och ekonomiskt behandlingssätt.

5.2.2.1 Positionering – analys

Enligt Harris och de Chernatony klargör positioneringen i konkreta termer vad varumärket står för, vem det är till för och vad det erbjuder. Positioneringen ska spegla varumärkets kärnvärden. Ovan har vi redogjort för vad organisationsvarumärkena erbjuder och vi kan uppfatta att de flesta av fallföretagen är specialiserade inom ett visst område, exempelvis elektroterapi eller sårbehandling.

Det företag som avviker från detta specialiseringsmönster är B Braun som istället har en mycket bred produktportfölj och erbjuder en mer horisontell lösning på kundernas problem. Med det menar vi att företaget inte enbart fokuserar på en behandlingsmetod, utan även på problemens uppkomstorsaker och dess verkningar. Företagets storlek ger däremot möjligheter till en specialisering på mer än en verksamhet, och kan därmed vara mer eller mindre specialistfördjupat på sina olika produktområden.

Vi har under detta avsnitt inte redogjort för vem varumärket är till för då målgruppen, enligt vår uppfattning, torde vara förhållandevis lika för aktörerna i hälsovårdsbranschen: Privat och offentlig sjukvård. Vad organisationsvarumärkena står för, det vill säga deras kärnvärden har vi redogjort för under *mål och vision* samt under *kultur*.

S₂: Positionering som specialist inom ett visst område, eller resurser till positionering som specialist inom ett flertal områden, utgör en identitetskomponent i starka, globala organisationsvarumärken.

5.2.3 Personlighet

För von Schenck skulle en Jostra-personlighet vara en oerhört energisk person med en mycket hög grad av kundkontakt. En av personlighetens viktigaste egenskaper är förmågan att fånga idéer och förverkliga dem. I praktiken innebär det att det på Jostra finns många potentiella projekt, men inte nog med tid att förverkliga dem. Istället säljs dessa av till andra företag.

Det som karaktäriserar en B Braun-personlighet är strävan efter hög kvalitet, innovationsrikedom och tradition. Lund förklarar att personligheten även kan beskrivas som en BMW, ”något tyskt, helt enkelt”.

Hallström beskriver en ProstaLund-personlighet med ord som tålmodig, noggrann, ärlig, social och sansad. Hon medger att det låter lite ”trist”, men betonar att detta viktiga egenskaper i hälsovårdsbranschen.

Mölnlycke Health Cares varumärken, Klinidrape®, BARRIER® och Tendra® beskrivs som professionella och omsorgsfulla personligheter, vilket även kan symbolisera organisationsvarumärket.

Övriga respondenter hade ingen tydlig personlighetsuppfattning om sina varumärken, men nämnde ord som kvalitetsmedvetenhet, samhällsansvar, samarbetsvilja och innovation.

5.2.3.1 Personlighet – analys

Det viktigaste gemensamma draget vi identifierade var avsaknaden av utpräglade livsstilspersonligheter, något som är vanligt vid konsumentvarumärken. De studerade varumärkena gör inga anspråk på att framstå som ”coola”, trendiga eller förföriska. Eftersom fallföretagen arbetar i en bransch där andra egenskaper värderas, är detta inte heller någon överraskning.

Den gemensamma framtoningen är pålitlighet och omsorg. Några av respondenterna nämnde även innovativ som huvudsaklig personlighetsegenskap. Dessa egenskaper kan tydligt kopplas till företagets kärnvärderingar, beskrivna i avsnittet om varumärkeskultur nedan.

S₃: En pålitlig och omsorgsfull varumärkespersonlighet utgör en identitetskomponent i starka, globala organisationsvarumärken.

5.2.4 Fysik

von Schenck berättar att produktattribut, det vi i analysmodellen kallar fysik, är viktigt för Jostra. Han anser inte att företagets produkter är av standardiserad karaktär, och redogör för den höga grad av kundanpassning som äger rum vid utveckling och tillverkning. Produktens attribut styrs inte sällan av en kunds specifika önskemål. von Schenck drar paralleller till ett bilköp, som kännetecknas av en i botten likartad produkt, men som skräddarsys efter varje bilköparens krav på och val av extrautrustning.

Ett annat produktattribut, inte direkt synligt på den fysiska produkten, är den kompetens som finns inbyggd i maskinen. För att genomföra en hjärt- eller lungoperation krävs stor kompetens och därför är detta även något som måste återfinnas i maskinen, det är dess yttersta existensberättigande.

Sammanfattningsvis vill von Schenck att en produkt med Jostras varumärke ska uppfattas av kunderna som bättre kundanpassad och modernare än konkurrenternas.

Rydin menar att det är bland annat funktionsskillnader som skiljer Mölnlycke Health Cares produkter från konkurrenternas. I de fall de produktspecifika egenskaperna inte kan patentskyddas, är det varumärket som används för att skapa lojalitet. Mölnlycke Health Care strävar efter att undvika styckprisdiskussioner och istället erbjuda helhetslösningar och servicepaket.

ProstaLunds produkter erbjuder ett konkret mervärde för patienten i form av smärtfri prostatabehandling istället för kirurgiskt ingrepp, vilket konkurrenterna i dagsläget inte kan erbjuda.

Cefar erbjuder, liksom ProstaLund, ett alternativ till traditionell medicinsk behandling, nämligen elektroterapi. Denna behandlingsform beskrivs som effektiv, biverkningsfri och ekonomisk jämfört med traditionella metoder.

NovoNordisk har också ett relativt nischat produkterbudande, företaget är bland annat specialiserat på behandling av diabetes och blodarsjuka samt tillväxthormon och gynekologi. Ett konkret mervärde som företaget bidrar med till diabetespatienter är förenklingen av insulininjektionen med sin innovation lanserad år 1985: insulinpennan NovoPen. Sedan dess har denna produkt varit under ständig utveckling.

Siemens Medical Solutions skapar konkret mervärde genom att kombinera de senaste rönen inom medicinsk forskning på vitt skilda områden med den senaste tillgängliga högteknologin. På detta sätt vill de med sänkta hälsovårdskostnader bidra till varje persons hälsa.

5.2.4.1 Fysik – analys

Det som vi anser vara gemensamt för de flesta studerade företag är att det konkreta mervärdet yttrar sig i en strävan efter att erbjuda ett utvidgat produkterbudande med många olika produkt- och servicekomponenter kombinerat till det som brukar kallas för helhetslösning. Det konkreta mervärde som kunden upplever bör på så sätt komma från hur leverantören hanterar dessa helhetslösningar, och självklart även produkternas utlovade funktionalitet. Varumärkesimagen är i dessa fall frikopplad från en specifik produkt och omfattar ett helt sortiment samt det tillhörande serviceerbjudandet.

ProstaLund och Cefar avviker genom att vara mer fokuserade på sina egna specifika produktområden. Varumärket blir i sådana fall mer förknippat med själva produkten och dess funktion.

Vad det gäller B Braun har vi funnit det förhållandevis svårt att uttala oss om det konkreta mervärdet. Vi tror att det kan bero på att företaget har över 200 000 artikelnummer och omfattar ett större antal hälsovårdsområden än de andra företagen och därmed en bredare produktportfölj: B Braun saluför produkter i allt från sårbehandling till dialys och diabetes. Vi anser att bredden i produktsortimentet underlättar för företaget att erbjuda ett fullskaligt och specialanpassat kunderbudande och mervärdet blir således förmågan att erbjuda en ”helhetslösning”.

S₄: Helhetslösningar, utöver den fysiska produkten, som konkret mervärde utgör en identitetskomponent i starka, globala organisationsvarumärken.

5.2.5 Varumärkeskultur

Jostras kärnvärderingar är, enligt företagets hemsida: respekt, lyhördhet och resultat. Respekt innebär att respektera varje individ, dela information och ge feedback vid mötestillfällen. Det innebär också att internt ta hänsyn till den globala kulturella diversifieringen som medarbetarna innehar. På så sätt uppnås konkurrensfördelar på de lokala marknaderna. Lyhördhet innebär att lyssna på kunderna och ta till sig deras åsikter och genom innovation skapa tjänster och produkter som överstiger marknadsstandard. Samarbetet sker alltid på ett

etiskt försvarbart sätt. Med resultat avses att säkerställa total kundtillfredsställelse genom att förstärka säkerhet och effektivitet.

B Braun har tio övergripande riktlinjer för sin verksamhet som kan sägas definiera deras interna kultur. De viktigaste varumärkeskulturella aspekterna tar vi upp här: B Braun är ett familjeägt företag och strävar efter att så förbli. Företaget strävar också efter att tillvara ta kulturella skillnader för att bibehålla och utveckla marknadspositioner världen över. Att ha högkvalificerade medarbetare anses som mycket viktigt och att ”se och lära” från de bästa aktörerna inom och utanför företaget är en förutsättning för framgång. Motorn i företaget är innovation, inte bara vad det gäller att ta fram nya produkter utan även affärsmetoder. Även företagets etiska ansvar som samhällsmedborgare betonas.

ProstaLunds kärnvärden är innovativ, modern, akademisk och seriös med stark fokus på forskning och utveckling och företaget strävar efter att alla medarbetare arbetar med dessa kärnvärden. Känslan av att vara ett modernt företag fås genom den typ av aktiviteter som genomförs för både kunder och personal, det vill säga det sätt på vilket produkterna marknadsförs, berättar Hallström. Tack vare fokusen på forskning och utveckling kan företaget presentera många forskningsresultat i vetenskapliga tidskrifter, något som förstärker de akademiska ambitionerna.

Mölnlycke Health Care har tre kärnvärden som enligt Rydin genomsyrar hela företagets verksamhet: lärande, engagemang och frihet. Medarbetarna inspireras till att känna energi, passion och respekt för sina arbetsuppgifter. Vidare värderas medarbetarnas olika talanger högt för att skapa ett dynamiskt företag. Affärsetik är också något som värderas högt i företaget.

Robert Müller, informationschef på Siemens, berättar att Siemens Medical Solutions har fem grundvärderingar som företaget arbetar efter: Att göra sina kunder starka, att driva innovationer för att skapa framtiden, att vara lönsamhetsfokuserade, att göra det möjligt för medarbetare att prestera toppresultat samt att ta samhällsansvar.

NovoNordisk skriver bland annat att företaget dagligen anstränger sig för att hitta den rätta balansen mellan medmänsklighet och prestationsförmåga, kortsiktigt och långsiktigt intresse, egenintresse och hänsyn till kollegor och samhället, arbete och familj.

5.2.5.1 Varumärkeskultur – analys

Harris och de Chernatony skriver att varumärkeskulturen bör agera som riktlinje för personalens värderingar och antaganden, som därmed styr deras beteende, framförallt i okända situationer. Detta verkar fallföretagen ha tagit fasta på då vi ser en stark fokusering på medarbetares engagemang bland de flesta undersökta företag.

Även etik värderas högt bland våra fallföretag och återfinns i deras värderingar. Det enda fallföretag som inte explicit uttrycker sina etiska ambitioner är ProstaLund. Vi antar att detta beror på deras storlek, jämfört med de övriga fallföretagen och vi tror att mindre företag inte har samma behov av explicit kommunikation för att nå sina medarbetare som större. von Schenck menar nämligen att Jostra har fördelen att vara ett relativt litet företag och tack vare detta finns en mycket stark medvetenhet om företagsidentiteten bland medarbetarna.

På grund av åtkomstproblemen beskrivna i kapitel 2.4.5 kan vi tyvärr inte analysera Cefars kulturkomponent.

S₅: Etik och medarbetarengagemang utgör en identitetskomponent i starka, globala organisationsvarumärken.

5.3 Kommunikation

5.3.1 Relation

Det absolut viktigaste för att bibehålla en kundrelation är att hålla det man lovar, menar von Schenck. Rent konkret innebär det att Jostras säljare måste se till att exempelvis inkomna ordrar läggs korrekt så att företaget kan leverera som utlovat. För ett företag i denna bransch kan en försenad leverans innebära allvarliga konsekvenser och följder för patienter i behov av vård.

Jostra delger på sin hemsida att de uppnår kundlojalitet genom att lyssna på sina kunder, sätta sig in i deras synsätt, förstå deras önskemål och leverera kvalitetsprodukter.

Personen som använder en maskin från Jostra ska känna en påtaglig kvalitet och uppleva att det är en modern maskin. Samtidigt ska en känsla av säkerhet kännas: Säkerhet för patienten, som befinner sig i en utsatt situation, och säkerhet för användaren via ett väl fungerande användargränssnitt.

Även för B Braun är infriandet av företagets löften det absolut viktigaste verktyget för att upprätthålla god kommunikation och relation med sina kunder. Lund berättar att det är säljkåren som har ett mycket stort ansvar för att upprätthålla kundrelationerna. På hemsidan uttrycks en strävan efter att vara en pålitlig partner till sina kunder genom professionalism, engagemang, lyhördhet och hög service.

Mölnlycke Health Care eftersträvar partnerskap och att erbjuda det kunden behöver på ett kostnadseffektivt sätt. Relationerna underhålls bäst genom att erbjuda kvalitetsprodukter, berättar Rydin. Företaget mäter kundlojalitet på produktvarumärkesnivå i termer av bland annat varumärkets finansiella värde. I Sverige har Mölnlycke Health Care egna dotterbolag, förutom en välutbildad säljkår, lojalitetsaktiviteter för sina kunder såsom exempelvis fabriksbesök, logistik tjänster och utbildningar. Man erbjuder dessutom ett forum för kunder som ett nätverk för kunskapsutbyten. Mölnlycke Health Care vill förmedla en känsla av partnerskap till kunden när de använder deras produkter.

För att underhålla kundrelationer använder sig ProstaLund av utbildningssköterskor och konsulterande läkare. Detta speglar företagets eftersträlvade image som seriöst och akademiskt. Hallström hävdar att det allra viktigaste för framgångsrika kundrelationer är att ProstaLund ställer upp med seriösa och kompetenta medarbetare inom alla områden.

Siemens Medical Solutions skriver att företaget tillsammans med sjukvården skapar verksamhetsanpassade och kostnadseffektiva lösningar som förbättrar patientvården. Företaget säger sig vidare erbjuda ”spännande lösningar” tillsammans med kunderna.

En annan aktör som betonar partnerskap är NovoNordisk, som säger sig främja samarbetet mellan alla parter i vårdapparaten och på så vis nå gemensamma mål.

Cefar hävdar att de erbjuder ”mer än bara en produkt” och fyller erbjudandet med kostnadsfri support, kurser, referensbibliotek och service för utrustningen.

5.3.1.1 Relation – analys

Med *relationer* avser Harris och de Chernatony, som vi tidigare nämnt, de relationer som uppstår med kunder som attraherats av varumärkets position och personlighet, via *presentationen*. Det är eftersträvansvärt med ett konsekvent kundbemötande för att infria varumärkets löfte och säkerställa relationens kvalitet.

Genomgående för alla fallföretag är att de strävar efter ett nära samarbete med sina kunder. Dessutom betonas vikten av kvalitetsprodukter som avgörande för kundlojalitet. Gemensam nämnare är också att samtliga fallföretag erbjuder ett utökat serviceerbjudande och samtliga företag eftersträvar att framstå som pålitliga och säkra. Att hålla sina löften nämns som det viktigaste för att underhålla kundrelationen.

Konkreta exempel på för fallföretagen viktiga relationsskapande komponenter är välutbildad säljkår och medarbetare samt en konsekvent marknadskommunikation i enlighet med företagets kärnvärderingar. Säljkåren är, enligt fallföretagen, den viktigaste länken i kommunikation av identitetskomponenter till kunderna.

Samarbete bygger på långsiktiga relationer och ett minimum av opportunist, vilket kan kopplas till vad Kapferer menar med varumärket som kontrakt vilket innebär att varumärken blir trovärdiga genom uthållighet och upprepning. Genom att över tid uppvisa kontinuitet i varumärkeskonceptet skapas kundlojalitet.

Vi kan konstatera att även grafisk profil spelar en viktig kommunikationsroll, detta intygas bland annat av Rydin. Hon berättar om vikten av konsekvent användning av företagets slogan och grafiska profil, exempelvis återfinns *quality in care for quality of life* på såväl webbsajter som utskick. Även Lund berättar att B Braun fäster stor vikt vid sådant som medarbetares och säljares klädsel. Uppsatsförfattarna har också observerat att företagens webbsidor är utformade på ett likartat sätt med ljusa färger och företagets värderingar tydligt uttryckta.

S₆: Infriade löften via en välutbildad och kompetent säljkår, pålitlighet och säkerhet utgör en del av ett starkt, globalt organisationsvarumärkes identitetskommunikation.

5.3.2 Kulturell anpassning

Jostras marknadskommunikation är standardiserad världen över, förutom språkliga anpassningar. von Schenck menar att det är säljarnas uppgift att kommunicera med kunderna på det sätt som passar den aktuella marknadens kulturella särdrag. Säljarna utbildas däremot på Jostras koncept och produkter.

I vissa länder har Jostra ingen egen filial utan försäljningen sker via distributörer. I sådana fall är det upp till dessa att anpassa marknadskommunikationen.

En något annorlunda bild av kulturell anpassning får vi av B Braun som, enligt Lund, arbetar för att optimera sitt produktsortiment för varje marknad. Således ser sortimentet olika ut på olika marknader. En slags anpassning som görs är produktanpassningar eftersom produkter förutsätts fungera olika, beroende på vilket land man avser. Lund nämner infusionspumpar som exempel. Dessa apparater förväntas i USA fungera med en trådlös teknologi kallad radio-LAN, medan det i Europa används kabel för samma funktion.

På B Brauns hemsida kan vi vidare läsa att företaget strävar efter att utveckla affärsmetoder som speglar de etiska värderingar som finns i den omgivande kulturen och att även miljöansvar är ett mycket viktigt element i detta arbete.

Mölnlycke Health Cares produktvarumärken står för samma sak världen över, enligt Rydin, men anpassas efter lokal lagstiftning och lokala seder och bruk. Konkret exempel kan vara anpassning av bilder och texter. Även av produktutbudet sker en viss anpassning till olika kundbehov och marknadsförutsättningar.

ProstaLund säger sig ha begränsade resurser för att göra lokala anpassningar, enligt Hallström. Dock tvingas man översätta manualer och monitorer till de lokala språken. Även patentmaterial och mjukvara översätts.

Müller hävdar att Siemens Medical Care utför lokal anpassning av produkt erbjudandet vad det gäller språk, ekonomi, juridiska förhållanden och politiska förhållanden.

5.3.2.1 Kulturell anpassning – analys

Det finns en klar medvetenhet om kulturella särdrag världen över men skillnaden i hur företagen hanterar dessa särdrag är olika. ProstaLund anpassar endast språkversionerna av manualerna samt mjukvara och patentmaterial. B Braun drar nytta av sin diversifierade arbetsstyrka och anpassar i stor utsträckning sin verksamhet efter lokala förhållanden. Medarbetare med kännedom om lokala kulturella förhållanden kan på ett bättre anpassa företagets aktiviteter till dessa.

Att den kulturella anpassningen är olika hos fallföretagen, förklaras av Douglas och Craigs⁷⁸ modell där företag genomgår olika internationaliseringsfaser. De mindre företagen i vår undersökning befinner sig ännu på stadiet där den globala närvaron handhas av distributörer, medan de större företagen, som exempelvis B Braun, uppvisar global närvaro i form av egna filialer och organisationer i ett mycket stort antal länder.

S₇: Medvetenhet om global diversifiering och anpassning av verksamheten i enlighet med denna diversifiering utifrån tillgängliga resurser utgör en del av ett starkt, globalt organisationsvarumärkes identitetskommunikation.

⁷⁸ Douglas och Craig, 1989

5.3.3 Varumärkesstrategi

För närvarande innehar Jostra fem stycken olika varumärken. Vi erfar att avsikten är att med tiden reducera dessa till två, för att uppnå de synergieffekter som enhetlig varumärkning ger upphov till. von Schenck berättar att de däremot noterar ett visst motstånd hos kunderna som har svårt att inse att det trots byte av varumärke handlar om exakt samma produkt.

Jostra har denna diversifierade flora varumärken tack vare att en rad uppköp har ägt rum. Att man trots allt inte vill reducera till ett enda varumärke förklaras av att sjukhus tenderar att vilja ha fler än en leverantör av utrustning. Genom att erbjuda produkter under olika varumärken kan man därför sälja båda dessa till samma sjukhus.

På B Brauns produkter finns alltid moderföretagets varumärke närvarande. Lund säger att det är mycket viktigt att ta till vara varumärkets tradition och renommé.

ProstaLunds produkter går under namn som ProstaLund CoreTherm och ProstaLund Flowmapper. Hallström berättar att ProstaLund alltid finns som avsändare på sina produkter.

Mölnlycke Health Care arbetar med tre produktvarumärken: BARRIER, Klinidrape och Tendra. Dessa säljs till sjukvården under sina respektive varumärken med Mölnlycke Health Care som avsändare.

Müller skriver att Siemens Medical Solutions använder en rad olika namn på sina produkter, men att det alltid tydligt framgår att Siemens är avsändaren.

NovoNordisk namnger sina produkter på ett sätt som påminner om organisationsvarumärket, exempelvis NovoPen och Innovo, båda avsedda för insulinbehandling.

Cefar namnger sina produkter med olika ord och kombinationer av bokstäver och siffror men före beteckningen står alltid organisationsvarumärket Cefar.

5.3.3.1 Varumärkesstrategi – analys

Gemensamt för samtliga fallföretag är att organisationsvarumärket exponeras i lika hög eller högre grad än produktvarumärket. Detta är en skillnad mot konsumentvaru ranschen i vilken produktvarumärket oftast exponeras i högre grad än organisationsvarumärket.

Vår bedömning är att företagen använder sig av en slags paraplystrategi eller källvarumärkesstrategi, beroende på om produkterna har egna namn eller inte. Lund berättar för oss att det i sjukvårdsbranschen är vanligt att produkterna benämns efter produktvarumärken, oavsett vem avsändaren är. Att ha en källvarumärkningsstrategi kan i så fall visa sig vara ett korrekt val för att hos användaren skapa en medvetenhet om produkten.

S₈: Källvarumärkesstrategi utgör en del av ett starkt, globalt organisationsvarumärkes identitetskommunikation.

5.4 Sammanställning av slutsatser

IDENTITETSKOMPONENTER

Med **mål och vision** menar vi organisationsvarumärkets grundläggande existensberättigande och dess yttersta strävan. Vi har funnit att starka, globala organisationsvarumärken karaktäriseras av

- långsiktiga mål och visioner med forsknings- och utvecklingsfokus.

Varumärkets **positionering** ska i konkreta termer avgöra vad varumärket står för, vad det erbjuder samt vem det är till för. Starka organisationsvarumärken positioneras som

- specialister inom ett område, eller, om resurser finns, som specialister inom flera områden.

Varumärkets **personlighet** innebär den enhetliga varumärkesbild som organisationen ska generera och leverera. Starka, globala organisationer har varumärkespersonligheter som är

- pålitliga och omsorgsfulla.

Ett varumärkes **fysik** innebär det konkreta mervärde som levereras till kunden. Studien visar att starka, globala organisationsvarumärken levererar

- helhetslösningar, utöver den levererade fysiska produkten.

Med **varumärkeskultur** avser vi varumärkets grundläggande värderingar. När produkterbjudandet är något som är föränderligt, är kärnvärderingarna konstanta över tid. Ett starkt, globalt organisationsvarumärkeskultur präglas av

- medarbetarengagemang och etik.

KOMMUNIKATIONSKOMPONENTER

För ett starkt, globalt organisationsvarumärke är **kundrelationer** ett sätt att kommunicera

- pålitlighet och säkerhet
- samt säkerställa att
- givna löften infrias via en välutbildad och kompetent säljkår.

För ett starkt, globalt organisationsvarumärkes identitetskommunikation krävs

- medvetenhet om global, **kulturell** diversifiering och anpassning av verksamheten i enlighet med denna diversifiering utifrån tillgängliga resurser.

En lämplig **varumärkesstrategi** för att kommunicera identitetskomponenter för ett starkt, globalt organisationsvarumärke är

- källvarumärkningsstrategi.

6. Slutdiskussion

I detta kapitel kopplar vi våra undersökningsresultat till uppsatsens syfte: att undersöka identitetsuppbyggnaden hos framgångsrika, globala organisationsvarumärken samt undersöka hur kommunikationen till kunderna säkerställer överensstämmelse mellan denna identitetsuppbyggnad och varumärkesimage. Det teoretiska respektive praktiska bidraget redovisas och följs av en slutdiskussion.

6.1 Teoretiskt bidrag

Redan under uppsatsarbetets inledning stötte vi på argument som menade att organisationsvarumärken och konsumentvarumärken är två områden, teoretiska och praktiska, som rör sig mot varandra. När vi fick uppdraget att kartlägga framgångsrika organisationsvarumärken verkade det därför lämpligt att ta intryck från båda ämnesområdena i konstruktionen av en analysmodell. Tankegången syftade till att anlägga en ny vinkel på befintlig varumärkest teori och därmed studera fallföretagen ur ett annorlunda perspektiv. Förhoppningsvis skulle denna teorisyntes bidra till att ge detta annorlunda perspektiv. Arbetet mynnade ut i en analysmodell bestående av ett antal komponenter utvalda från dessa båda ämnesområden.

Resultatet av våra empiriska undersökningar bekräftar att även organisationsvarumärken kan beskrivas i termer hämtade från konsumentvarumärkest teori. I diskussionen med våra kontaktpersoner, ofta i ledande befattning, uppfattades frågorna ofta som intressanta och ovanliga, och respondenten kunde leverera omedelbara svar.

De teoretiska efterforskningarna ledde till konstaterandet att jämvikt mellan organisationsvarumärkets identitet och dess image är en förutsättning för varumärkets framgång. Genom att illustrera denna jämvikt i form av en våg där vågskålar utgörs av identitet och image, och hävstången av kommunikation, tyckte vi oss finna ett lämpligt sätt att analysera våra fallföretag. Då vi fått uppdraget av en branschkundig person, som gett förslag på framgångsrika organisationer, kunde vi, med vår teoretiska bakgrund, anta ett jämviktförhållande mellan organisationernas varumärkesidentitet och –image.

Enligt studien har det visat sig att identitetskomponenterna är svåra att tydligt skilja från varandra. Gränserna mellan dem är ofta otydliga och vi har i vissa fall upplevt att intervjupersonerna inte uppfattat skillnaden mellan identitetskomponenterna utan nämnt samma företeelse upprepade gånger. Detta har vi tolkat som att identiteten i de undersökta företagen karaktäriseras av överensstämmelse och enhetlighet komponenterna emellan. Vi återkopplar detta till Harris och de Chernatony⁷⁹ som menar att risken för gap mellan varumärkesidentitet och –image minimeras om identiteten uppvisar dessa karaktäristika.

⁷⁹ Harris och de Chernatony, 2001

Således antyder vår studie att överensstämmelse mellan de identitetskomponenter som ingår i vår analysmodell kan vara en framgångsfaktor för globala organisationsvarumärken

Vårt teoretiska bidrag består av vår analysmodell och konstaterandet att de av oss identifierade identitetskomponenterna karaktäriseras av intern överensstämmelse dem emellan om det är fråga om ett starkt organisationsvarumärke. För att identiteten skall kommuniceras korrekt måste företaget vårda kundrelationer, anpassa sin verksamhet efter och ta hänsyn till kulturell diversifiering samt använda sig av en därtill lämplig varumärkesstrategi. På så sätt uppnås ett jämviktsförhållande mellan organisationsvarumärkets identitet och dess image.

6.2 Praktiskt bidrag

Denna jämförande studie av starka, globala organisationsvarumärken har resulterat i identifikation av ett antal gemensamma komponenter i fallföretagens varumärkesidentiteter. Dessa finns sammanställda i kapitel 5.4. För att uppnå den av teoretiker rekommenderade jämvikten mellan varumärkesidentitet och –image krävs inte bara identifikation av dessa komponenter, utan även kommunikation av dessa för att påverka och säkerställa sin image gentemot kunderna. Som vi tidigare nämnt, har vi därför även undersökt hur identiteten kommuniceras globalt genom att titta närmare på av oss identifierade viktiga kommunikationskomponenter: Relationer, Kulturell anpassning och Varumärkesstrategi. Även dessa återfinns i kapitel 5.4. Vi anser oss på så sätt uppfylla vårt syfte.

Som vi tidigare nämnt har vi kunnat konstatera att de olika identitetskomponenterna ofta överlappar varandra. Vi har inte sett detta som ett problem, snarare tvärtom, eftersom en enhetlig organisationsvarumärkesidentitet, enligt Harris och de Chernatony⁸⁰, innebär att hela organisationen är medveten om företagets kärnvärderingar och låter detta genomsyra hela verksamheten. De olika komponenterna ser vi som ett sätt att strukturera upp identiteten även då gränserna mellan vissa av dem för läsaren eventuellt kan verka något otydliga. Om det inte fanns någon överlappning, det vill säga om komponenterna uppvisade helt olika karaktärer gentemot varandra, anser vi att det skulle kunna vara ett tecken på ett organisationsvarumärke med splittrad identitet. Förutom en antydning om rent organisatoriska problem internt i företaget, skulle en splittrad identitet inverka på jämvikten mellan varumärkets identitet och dess image.

Till vår uppdragsgivare anser vi oss kunna bidra med en diskussionsmodell baserad på våra slutsatser, presenterade i 5.4. Slutsatsernas karaktär är förhållandevis generell och avser inte ge detaljerade direktiv på hur man skapar starka, globala organisationsvarumärken. Däremot anser vi att den ger indikationer på övergripande ”ingredienser”, observerade hos de studerade företagen.

⁸⁰ Harris och de Chernatony, 2001

6.3 Slutsatsernas begränsningar

I föregående kapitel har vi dragit åtta delslutsatser utifrån analys av våra studieobjekt. Enligt Holme och Solvang⁸¹ säger en kvalitativ studies resultat något om den studerade gruppen. Detta innebär att slutsatserna inte är direkt generaliserbara på andra företag utan måste testas i en kvantitativ studie. Således kan våra delslutsatser även sägas vara hypoteser.

De av oss identifierade komponenterna är sannolikt inte de enda ingredienserna i en stark, global varumärkesidentitet och dess kommunikation. De finns i vår modell eftersom det är dessa vi fann mest väsentliga i den genomgångna litteraturen. Med andra eller bredare teoretiska referensramar skulle analysmodellens komponenter sannolikt ha varit annorlunda eller fler till antalet.

Då vi genomfört en jämförande studie av enbart framgångsrika företag i hälsovårdsbranschen, har vi identifierat gemensamma drag hos identitets- och kommunikationskomponenter hos starka, globala organisationsvarumärken. Studien omfattade inte mindre framgångsrika organisationsvarumärken och således har vi inte empiriskt belegg för att dessa komponenter är avgörande för organisationsvarumärkenas styrka och framgång. Däremot har vi teoretiskt stöd för detta när vi hävdar att överensstämmelse mellan komponenterna existerar och är nödvändigt för att minska gapet mellan varumärkesidentitet och –image. Det vi vet är att de utgör delar av varumärkesidentiteten utifrån varumärkesteorin. Att de sedan är gemensamma kan vi inte se som garant för deras framgång.

6.5 Förslag till framtida forskning

En undersökning av enbart identitetskomponenter innebär vissa begränsningar och förutsätter vissa antaganden. Att testa modellen i sin helhet kräver en mer omfattande, mer vertikal studie i vilken kundernas uppfattning av organisationsvarumärkets image undersöks.

Det kan vara av intresse att undersöka identitetskomponenternas och imagekomponenternas inbördes relation och ”tyngd”. Med sådan insikt kan man få ett mer precist resultat i en jämviktsanalys.

Att göra en liknande studie omfattande även mindre framgångsrika organisationsvarumärken skulle kunna leda till förståelse inte enbart av ingående komponenter utan även dess relevans för varumärkenas framgång.

Det kan även vara intressant att studera huruvida överensstämmelse mellan identitetskomponenterna verkligen bidrar till ett organisationsvarumärkes framgång.

⁸¹ Holme och Solvang, 1997

Referenser

Publicerade källor

Aaker, D.-A., 2002, *Building strong brands*, The Free Press, Storbritannien

Alvesson, M., och Björkman, I., 1992, *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*, Studentlitteratur, Lund

de Chernatony, L. och Dall'Olmo Riley, F., 1999, *Experts' views about defining services brands and the principles of services branding - integrating internal and external marketing functions*, Journal of Business Research, vol 46, s 181-192

Darby, M., och Karni, E., 1973, *Free competition and the optimal amount of fraud*, Journal of Law and Economics, 16 (1), s67-88.

Donath, B., 1994, *Consumer and biz marketing look more alike*, Marketing News, vol 28, s 14.

Douglas, S., och Craig, S., 1989, *Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy*, Colombia Journal of World Business, Vol 24, s47-59

Fournier, S., 1998, *Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*. The Journal of Consumer Research, Volume 24, Issue 4, May

Grace, D. och O'Cass, A., 2002, *Brand associations: Looking through the eye of the beholder*, Qualitative Market Research: An International Journal, vol 5, no 2, s 96-111

Grönroos, C., 1996, *Markandsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.

Gummesson, E., 1998, *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö,

Harris, F. och de Chernatony, L., 2001, *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, vol 35, no 3/4, s 441-456

Hofstede, G., 1991, *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, London

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

Kapferer, J.-N., 1997, *Strategic brand management*, Kogan Page, London

Kosek, C., 1997, *Agencies see changes in b-to-b tactics*, Advertising Age's Business Marketing, vol 82, s1-3

Lamons, B., 1998, *Branding still mystery to most business advertisers*, Marketing News, vol 32, s 6

Levitt, T., 1960, *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, July-August.

Levitt, T., 1980, *Market success through differentiation – of anything*. Harvard Business Review, vol 58, no 1, jan/feb, s 83-91

Melin, F., 1999, *Varumärkesstrategi*, Liber Ekonomi, Malmö.

Mudambi, S., 2002, *Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters*. Industrial Marketing Management, 31, s 525-533

Nelson, P., 1970, *Information and consumer behaviour*, Journal of Political Economy, 78 (2), s 311-329.

Parasuraman, A., Zeithaml V. A. och Berry, L. L., 1985, *A conceptual model of Service Quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, vol 49, issue 4

Schultz, D. E. och Schultz, H. F., 2000, *How to build a billion dollar business-to-business brand*, Marketing Management, vol 9, s 22-29

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

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

Wiedersheim-Paul, F. och Eriksson, L. T., 1991, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.

Elektroniska källor

American Marketing Association, www.marketingpower.com

Interbrand, internationella hemsidan, www.interbrand.com

Nationalencyklopedin, full tillgång via Lunds Universitets tjänst "Databas över databaser"
<http://dod.lub.lu.se/cgi-bin/dod/dod2>

Oliva, R., 2003, *Business-to-business marketing overview*,
http://www.marketingpower.com/live/content.php?Item_ID=1488&Start=0&Category_ID=381, 5 april

Pandey, M., 2003, *Is branding relevant to B2B?*, www.brandchannel.com/brand_speak.asp?id=53, 27 jan

www.bbraun.com

www.cefars.se

www.jostrade.de

www.molnlycke.net

www.novonordisk.com

www.prostalund.se

www.siemensmedical.com

Bilaga 1

Presentation av fallföretag

ProstaLund grundades 1991 och är därmed en relativt ny aktör. Företaget har i och med sin fokus på tillverkning av utrustning för mikrovågsbehandling av godartad prostataförstoring ett mycket specialiserat verksamhetsområde inom hälsovårdsbranschen.

Företaget lanserar sitt produkt erbjudande som ett kostnadseffektivt och smärtfritt alternativ till kirurgi och betonar i sin kommunikation bilden av ett akademiskt företag i nära samarbete med universitet och annan forskning.

ProstaLund är ett av de mindre företagen vi undersöker. I Sverige jobbar 35 och utomlands 2 personer (aktuella siffror). Omsättningen uppgick till 11905 tkr (december 2001).

Siemens är ett varumärke som känns igen av nästan alla och vi som konsumenter hittar det oftast på olika sorters elektronikprodukter. Siemens tillverkar även elektronikprodukter för professionellt bruk och **Siemens Medical Solutions** tillhör affärsområdet Siemens-Elma som arbetar med hälsovårdselektronik. Under varumärket Siemens Medical Solutions finns en rad affärsområden vars produkt erbjudande exempelvis omfattar maskiner för ultraljud och röntgen.

Företagets uttryckliga mål är att bli sjukvårdens bästa partner och säger sig kombinera den bästa kompetensen och den bästa innovativa teknologin.

Antalet anställda i Sverige är 1282 personer (september 2002) och omsättningen uppgick till 4313800 tkr.

Mölnlycke Health Care skiljer sig från de ovan nämnda eftersom de inte tillverkar tekniskt avancerade maskiner utan förser kliniker med engångsmateriel, framförallt till operationssammanhang. Mölnlycke Health Care blev ett självständigt företag 1997 och arbetar med tre varumärken i två affärsområden.

Antalet anställda i Sverige var 206 personer (december 2001) och omsättningen uppgick till 1342621 tkr.

NovoNordisk är ett världsledande företag i diabetesbehandling, biomedicin och bioteknik och erbjuder också produkter inom gynekologi, hematologi och tillväxthormon. Exempel på produkter från företaget är den karaktäristiska insulinpenna som diabetespatienter använder samt en produkt som låter patienter med blödarsjuka leva ett normalt liv.

NovoNordisk Scandinavia har 180 anställda (aktuell siffra) och huvudkontoret ligger i Malmö. Globalt har företaget 13000 anställda och finns representerat i 68 länder. Företagets produkter säljs i över 120 länder. Omsättningen i Sverige uppgick till 681504 tkr (december 2001).

Cefar är ett företag inom området elektroterapi. Företaget etablerades i Sverige 1975 och finns idag representerat i stora delar av världen. Kunderna finns främst inom offentlig och privat sjukvård. Produktutvecklingen sker i Sverige i samarbete med externa specialister och kunder. Företaget ger även rådgivning och utbildning i de olika behandlingsmetoderna. På hemmamarknaden kompletteras sortimentet med agenturprodukter.

Cefar har som målsättning att vara ett av de ledande elektroterapiföretagen i världen och lägger stor vikt vid utveckling av nya produkter. Produktutvecklingen följer den kliniska utvecklingen och sker i nära samarbete med läkare, sjukgymnaster och sjuksköterskor. Målsättningen är att lansera ett flertal nya produkter varje år.

Antalet anställda i Sverige var 21 (december 2001) och omsättningen uppgick till 76967 tkr (december 2001).

B Braun är ett familjeföretag med ett brett sortiment av artiklar omfattande en rad olika verksamheter inom hälsovård.

B Braun erbjuder systemförsäljning, vilket innebär att företaget inte enbart koncentrerar sig exempelvis på att endast behandla ett sår, utan har istället ett mer holistiskt synsätt och arbetar för att såret överhuvudtaget inte uppstår. Företaget erbjuder systemlösningar inom exempelvis diabetes, infusion och inkontinens och har därför en mycket bred produktportfölj, cirka 200 000 artikelnummer.

Företaget har dotterbolag i ett femtiotal länder och har en årlig omsättning på € 2,7 miljoner och har 29 000 anställda världen över.

Jostra utvecklar och marknadsför produkter för främst hjärtkirurgi, konstgjorda lungor, blodkomponentsterapi. Gemensamt för produkterna är att de temporärt ersätter eller hjälper människors vitala organ.

Företagets huvudkontor ligger i Tyskland men finns representerat i, förutom ett flertal europeiska länder, även Asien och Nordamerika, sammanlagt fler än 100 länder. Den svenska filialen startades 1987.

Företaget hade i Sverige 48 anställda (dec 2001) och en omsättning på 180 000 tkr (dec 2001). Globalt uppgår antalet anställda till över 1000.

Bilaga 2

Underlag för telefon- och e-postintervju

1. När ni marknadsför era produkter, fokuserar ni då på själva produktvarumärket eller trycker ni på att det är just en " <organisationsvarumärke> -produkt"?

Mål och vision

2. Hur skulle du beskriva ert organisationsvarumärkes mål och vision?

3. Är mål och vision något som kommuniceras till medarbetarna? Om "ja", på vilket sätt?

4. Hur kommuniceras mål och vision till kunderna?

Personlighet

5. På konsumentvarusidan talar man ofta om att varumärket har en speciell personlighet. Går detta att applicera även på b2b-företag och dess organisationsvarumärken tror du?

6. Vilken personlighetstyp anser ni i så fall ert organisationsvarumärke vara?

7. Hur kommuniceras i så fall denna personlighet till kunderna?

Fysik

8. Arbetar ni aktivt med "branding" av ert organisationsvarumärke? Om "ja", på vilket sätt?

9. Vad skiljer era produkter från konkurrenternas? Är det endast utseendemässiga skillnader eller är de exempelvis patentskyddade?

10. Hur gör ni för att kunderna ska välja just era produkter?

Kultur/internt

11. Vilka är organisationsvarumärkets kärnvärden?
12. Hur skulle du beskriva er företagskultur?
13. Hur kommuniceras kultur och kärnvärderingar till kunderna?

Position

14. Hur är ert organisationsvarumärke positionerat på marknaden?
15. Vad anser du vara det unika som just ert varumärke erbjuder kunderna?
16. Hur kommuniceras detta?

Relation

17. Vad är det viktigaste i relationen med kunderna?
18. Hur underhåller ni denna relation?
19. Hur skapar ni kundlojalitet?
20. Hur vill ni att kunden som använder produkt med ert varumärke ska känna sig då denne använder era produkter?

Kultur/externt (i förhållande till aktörer i andra länder)

21. Sker det anpassning av marknadskommunikation på den globala marknaden? Exempelvis vad det gäller lagar samt seder och bruk?