



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

VT-2003
Magisteruppsats

Varumärken i Ryssland

Handledare:
Ulf Elg
Veronika Tarnovskaya

Författare:
Martin Cvizek
Thérèse Dyhlén
Annika Nilsson

Sammanfattning

| | |
|-------------------|---|
| Uppsatsens titel: | Varumärken i Ryssland |
| Seminariedatum: | 2003-06-12 |
| Ämne/kurs: | Marknadsföring |
| Författare: | Martin Cvizek, Thérèse Dyhlén, Annika Nilsson |
| Handledare: | Ulf Elg, Veronika Tarnovskaya |
| Företag: | Tele2, Delovoj Peterburg, RFSU, ALAX, Volvo, Svenska Institutet |
| Syfte: | Uppsatsens syfte är att få en klar bild av hur företag kommunicerar en varumärkesidentitet till en kulturellt annorlunda marknad. |
| Metod: | Vår uppsats har en explorativ ansats baserad på kvalitativa empiriska data inhämtade med hjälp av telefonintervjuer. Företagen vars varumärken vi undersökt är Tele2, Delovoj Peterburg, RFSU, ALAX, Volvo och Svenska Institutet. |
| Slutsatser: | Vi har funnit att företag besitter stor kunskap om den aktuella kulturen. De använder sig dock i huvudsak av standardiseringsstrategier. I de fall kulturen stör kommunikationen av varumärkesidentiteten, anpassar företagen sig därefter. |
| Nyckelord: | Kultur, Kommunikation, Ryssland, Varumärke, Varumärkesidentitet |

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 4 |
| 1.1 BAKGRUND | 4 |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION | 5 |
| 1.3 SYFTE | 6 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | 7 |
| 1.5 DISPOSITION | 8 |
| 2. METOD | 9 |
| 2.3 VALIDITET | 11 |
| 2.4 RELIABILITET..... | 11 |
| 2.5 VAL AV TEORI..... | 11 |
| 2.3 VAL AV FALLFÖRETAG..... | 13 |
| 2.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER | 14 |
| 2.5 VÄRDERINGAR | 15 |
| 3. TEORI | 16 |
| 3.1 VARUMÄRKEN | 16 |
| 3.1.1 VARUMÄRKETS IDENTITET..... | 17 |
| 3.1.2 <i>Det globala varumärket</i> | 22 |
| 3.1.3 <i>Internationella varumärkesstrategier</i> | 23 |
| 3.2 KULTUR | 28 |
| 3.2.1 <i>Symboler, hjältar, ritualer och värderingar</i> | 29 |
| 3.2.2 <i>Kulturella nivåer</i> | 30 |
| 3.2.3 <i>Nationella kulturella skillnader</i> | 31 |
| 3.2.4 <i>Hofstedes kulturella dimensioner</i> | 33 |
| 3.2.5 <i>1991 - En återblick</i> | 37 |
| 4. EMPIRI | 39 |
| 4.1 TELE2 | 39 |
| 4.2 DELOVOJ PETERBURG | 41 |
| 4.3 RFSU..... | 43 |
| 4.4 ALAX | 45 |
| 4.5 VOLVO..... | 47 |
| 4.6 SVENSKA INSTITUTET | 49 |
| 5. ANALYS | 51 |
| 5.1 ANALYS AV DE ENSKILDA FÖRETAGENS VARUMÄRKESIDENTITETER | 52 |
| 5.1.1 <i>Tele2</i> | 52 |
| 5.1.2 <i>Delovoj Peterburg</i> | 53 |
| 5.1.3 <i>RFSU</i> | 54 |
| 5.1.4 <i>ALAX</i> | 54 |
| 5.1.5 <i>Volvo</i> | 55 |
| 5.1.6 <i>Svenska Institutet</i> | 56 |
| 5.2 ANALYS AV KULTUREN | 56 |
| 6. SLUTSATSER | 59 |
| 7. KÄLLFÖRTECKNING | 60 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I och med Sovjetunionens kollaps, var det många som slogs om chansen att få in en fot på denna nya och dynamiska marknad. Övergången från plan- till marknadsekonomi visade sig dock vara mer problemfylld än vad de flesta näringslivsexperter förutspått. De företag som underskattade riskerna och var oförmögna att hantera problemen med t.ex. maffia och rysk byråkrati, fann sig snart tvungna att lämna Ryssland. Idag, mer än tio år senare, kvarstår visserligen ett flertal av problemen, men en växande och alltmer affluent, rysk medelklass gör att många svenska företag åter vänder sina blickar åt öster. Enligt aktuella uppgifter ligger Sverige på en sjätteplats bland utländska investerare i Ryssland. Under åren 1995 till 2001 investerade Sverige hela 560 miljoner dollar, vilket överstiger vad länder som Frankrike, Italien, Japan, Finland och Schweiz har satsat.¹

Vi tror att för att företag ska kunna vinna framgång på den ryska marknaden, måste de först skaffa sig en förståelse för den ryska folksjälens. Det går inte att bortse från att sjuttio år av kommunistiskt styre har satt sin prägel. Under Sovjettiden var utbudet av varor mycket begränsat och bestod uteslutande av lokala varumärken. Konsumenterna baserade sina inköpsbeslut på huruvida den efterfrågade produkten fanns tillgänglig eller inte, vilket gjorde att reklam betraktades som onödigt. Under den här perioden blomstrade den svarta marknaden, där utländska produkter var hett eftertraktade. I och med Sovjetunionens kollaps kunde äntligen sjuttio år av längtan efter utländska varor mättas.² Samtidigt som många ryssar välkomnar ett närmande av väst, är det fortfarande många som ställer sig skeptiska. Det är felaktigt att se ryssarna som ett enhetligt folk, då det inom Ryssland huserar ett flertal folkslag med vitt skilda kulturer. Den engelska premiärministern Winston Churchill beskrev en gång Ryssland som ”*en gåta inslagen i ett mysterium, innesluten i en hemlighet*”.³ Detta visar på svårigheten att uttala sig generellt om detta mångfacetterade land. Gemensamt för de flesta ryssar är dock att de är mycket stolta över sitt land. En del internationella företag har valt att utnyttja denna nationella stolthet genom att satsa hårt på kultursponsring när de försökt lansera sina varumärken. Dessa företag har alltså valt en anpassningsstrategi vid

¹ www.swedishtrade.se/ryssland/framework/main.aspx?id=899&pageid=891&site...

² Vickery *Ondskans imperium blev mäktig marknad* (2001) s.1

uppbyggandet av image och varumärke, medan andra har satsat på standardisering när de har gett sig in på denna marknad, som trots allt har många likheter med övriga Europa. Vissa företag har dock stött på oväntade problem när de har försökt lansera sitt varumärke. Ett exempel på detta är mineralvattenproducenten Blue Water, som under sin reklamkampanj alltför sent blev varse om vikten av ett tydligt uttal. Kören som sjöng jingeln i reklamen råkade betona fel stavelser och i konsumenternas öron lät det som om de sa ”Spyor, drick kristallklara spyor”. Innan Blue Water insåg sitt misstag var skadan redan skedd.⁴

Vi tror att ett starkt varumärke kan fungera som ett effektivt vapen i slaget om marknadsandelar. I denna magisteruppsats skall vi därför försöka belysa hur svenska företag kommunicerar sina varumärken till denna kulturellt annorlunda marknad.

1.2 Problemdiskussion

När företag går in på den internationella marknaden ställs de inför en rad frågor såsom bl.a. vilken marknadsföringsstrategi som skall användas och vad som är specifikt för den nya marknaden. Det vi är intresserade av är att se på hur kulturen påverkar utformandet av varumärkesidentiteten. Under arbetets gång har vi fört en diskussion kring hur vi skall angripa detta område på ett effektivt och givande tillvägagångssätt.

Ett varumärke kan ses som en form av ett löfte laddat med ett antal värden, känslomässiga belöningar och förväntade fördelar⁵. Dessa symboliska värden tror vi kan uppfattas olika inom Ryssland och Sverige beroende på kulturella skillnaderna länderna emellan. Detta bör i sin tur påverka företags val av strategi för positionering av varumärken.

Ett varumärke är ett hjälpmedel för företag när de försöker kommunicera med sin tänkta målgrupp. Det finns dock en risk att det önskvärda meddelandet inte går fram om företag saknar en förståelse för de underliggande kulturella strömningarna. Ett varumärke som inom en kultur förmedlar en bild av t.ex. säkerhet och trygghet, kan inom en annan uppfattas som tråkigt och gammalmodigt. Om man tittar på ett känt varumärke som t.ex. Volvo, är det tydligt att de har haft detta i åtanke när de utformat sin internationella varumärkesstrategi. Volvo har varit oerhört skickliga när de etablerat sitt varumärke. Frågar man en svensk vad

³ ibid

⁴ ibid

denne associerar detta varumärke med, skulle svaret i de allra flesta fall troligen vara säkerhet och familjeliv. I USA däremot, försöker Volvo istället framhäva värden som skall tilltala en intellektuell och barnfri medelklass. Det är med andra ord viktigt att den bild företaget vill förmedla verkligen stämmer överens med hur konsumenterna uppfattar densamma. Ett företag som saknar kunskap om den aktuella marknadens kultur och använder sig av ett standardiserat varumärke utan reflektion, kan finna att de oavsiktligt sänder ut felaktiga signaler. Ifall ett företag märker att deras image hos konsumenterna inte är densamma som den varumärkesidentitet de önskat förmedla, kan det vara svårt att i efterhand rätta till detta misstag. Detta på grund av att konsumenterna redan har en väl inarbetad föreställning av varumärket som kan vara svår att ändra på och det kan därför vara en fördel att redan från början ha en välgenomtänkt varumärkesstrategi.

Vad som värdesätts skiljer sig även det åt mellan olika kulturer. Inom vissa samhällen hyllas t.ex. familjenära och traditionella värden, medan det i andra kanske råder ett ungdomsfixerat och nytänkande ideal. Vi tror att kunskap om vilka ideal som den ryska kulturen värdesätter kan vara mycket betydelsefullt för svenska företag, som vill etablera sig på den ryska marknaden. Har företagen insikt i detta kan de även anpassa sitt varumärke därefter. Det är här vårt intresse för detta ämne kommer in.

I denna magisteruppsats önskar vi inte endast försöka ge en förståelse av denna aktuella och dynamiska marknad, utan även bringa ljus över kulturens betydelse för utformandet av varumärken. Vi finner att detta område endast har behandlats mycket begränsat i litteraturen. I verkligheten är områdena varumärkesutformning och kultur starkt sammankopplade, medan de i litteraturen i stort sätt behandlas som separata grenar. Det är integrationen av dessa två teoriområden, som vi tror ska resultera i ny kunskap om hur kulturen påverkar kommunikationen av varumärken. Vi hoppas därför att vår uppsats skall vara av intresse för såväl näringslivsaktörer på kulturellt annorlunda marknader som för forskarsamhället.

1.3 Syfte

- Uppsatsens syfte är att få en klar bild av hur företag kommunicerar en varumärkesidentitet till en kulturellt annorlunda marknad.

⁵ De Chernatony *A model for strategically building brands* (2001) s. 40

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att koncentrera oss på företag som är verksamma på den ryska konsumentmarknaden. Vi är med andra ord inte intresserade av företags marknadsföring gentemot andra företag, d.v.s. *business-to-business*.

I vår undersökning har vi valt att koncentrera oss endast på svenska företag. Detta p.g.a. geografiska fördelar samt att det underlättar en jämförelse av företagen emellan, eftersom det minskar risken för ovidkommande variablers påverkan.

Vi är endast intresserade av hur kulturen påverkar varumärkesidentiteten och kommer därför inte att fördjupa oss gällande andra faktorer så som juridiska, politiska och logistiska skillnader.

Vi har begränsat oss till en kvalitativ metod för att försöka besvara vår frågeställning, då vi anser att de värden vi är intresserade av att undersöka är svåra att kvantifiera. Vi är väl medvetna om bristerna med en kvalitativ ansats, vilket vi kommer att utveckla vidare i metodkapitlet.

Vi är intresserade av ett varumärkes identitet och inte dess image. Detta innebär med andra ord att vi är intresserade av företagets syn på den ryska kulturen och inte den ryska kulturen i sig.

1.5 Disposition

Kapitel 1 Inledning

Här diskuteras aktuella, samhällseliga skeenden som fått oss intresserade för ämnet samt även kort den övergripande teoretiska kontexten i vilken uppsatsen blev till. Vidare följer en problematisering, som mynnar ut i vårt syfte. Även de avgränsningar vi gjort och motivering till dessa diskuteras i detta kapitel.

Kapitel 2 Metod

I vårt metodkapitel redogör vi för vårt metodval och bakomliggande motiv. Vidare diskuteras datainsamling av de uppgifter vi samlat in. Vi kommer även att presentera val av företag.

Kapitel 3 Teori

I detta kapitel definierar vi de olika begrepp som använts som grund för uppsatsen. Vi redogör för den teori som ligger till grund för vår undersökning och analys. Vårt teoriavsnitt kan delas in i de två huvudrubrikerna varumärkesteori och kultur.

Kapitel 4 Empiri

I vårt empiriavsnitt presenterar vi resultaten av de undersökningar vi gjort.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel försöker vi besvara vår frågeställning genom att genomföra en analys av undersökningsresultaten. Detta sker genom en sammankoppling av framförallt empiri och teori, men även genom en jämförelse av våra fallföretag emellan.

Kapitel 6 Slutsatser

För att tydliggöra våra slutsatser och försöka höja läsvärdet har vi valt att sammanfatta dem i detta kapitel. Vi ger även förslag på fortsatt forskning inom detta ämne.

2. Metod

2.1 Val av ämne och bransch

Våra inledande diskussioner gällande ämnesområde kom snart att handla om Ryssland och varumärken. Utifrån denna diskussion försökte vi sedan finna en intressant problemformulering. Våra samtal kom att handla om vilka specifika frågeställningar och problem företag möjligen kan ställas inför ett inträde på den ryska marknaden. Ryssland tedde sig särskilt intressant för oss med avseende hennes relativt unga kapitalistiska historia och storlek.

Tidigare internationell arbetslivserfarenhet inom gruppen och stort intresse för kulturella skillnader ledde diskussionen mot kulturens inverkan. Under vår inledande efterforskning efter befintlig teori inom området, fann vi en lucka beträffande kulturens inverkan på varumärken. Denna lucka hoppas vi kunna fylla igen, åtminstone delvis, genom denna uppsats. Vårt främsta mål är dock att skapa ett intresse för detta nya ämnesområde och väcka frågor.

2.2 Val av forskningsstrategi

”Valet av kvalitativ fallstudie som metod, grundläggs i forskningsproblemets art och i de frågor som problemets situation för med sig”⁶

Vid valet av forskningsstrategi utgick vi ifrån syftets beskaffenhet för att utröna vilken metod som var mest lämplig. Vårt uppsatsämne rör sig i gränslandet mellan varumärkes- och kulturteorin och är på så sätt relativt nyskapande. Snarare än att försöka ge en heltäckande bild önskar vi så ett frö för vidare forskning genom att väcka frågor och försöka uttyda grundläggande mönster. Då ytterst lite tidigare förståelse för vårt problemområde finns, använder vi oss av en explorativ ansats. Likt Astrid Lindgrens Rumpnissar kommer vi ständigt att ställa oss frågan ”*vaffö dåå*” (varför?). Detta ständigt ifrågasättande tillvägagångssätt har väglett oss genom arbetets gång. Den explorativa ansatsen ställer krav på

oss att observera och samla relevant information till grund för utmynnande teoretisering.⁷ En explorativ ansats har den fördelen att den kan ge en första inblick i ett problemområde och det är ett snabbt sätt att få en överblick. Den är även särskilt värdefull som ett filter för framtida forskning.⁸

Vi har funnit att en kvalitativ undersökningsmetod lämpar sig då vi önskar få en djupare förståelse av problemområdet. Varumärkets utformning är en process som svårligen låter sig beskrivas i kvantitativa data. Då vår undersökning är både induktiv och explorativ till sin natur är en kvalitativ metodansats att föredra.⁹

Då vi är intresserade av att svara på frågor av *hur* och *varför*-karaktär, har vi funnit att fallstudier, enligt Ghauri och Grønhaugs definition, av företag verksamma på den ryska marknaden är att föredra. Dessa företag kommer i empirin och även inledningsvis i analysen att behandlas parallellt, då vi försöker fastställa deras varumärkesidentiteter. Våra fallstudier övergår sedan i en komparativ del där vi försöker uttyda generella mönster i hur företagen utformar sina varumärkesidentiteter. Vi gör alltså en komparativ fallstudie då vi jämför ett antal företags agerande gällande problemområdet, för att sedan försöka dra generella slutsatser. Informationen vi söker utgår från företagens individuella förutsättningar och kan inte utvinnas på annat sätt.¹⁰

Utifrån dessa enskilda fallstudier önskar vi dra allmänna slutsatser. Därav är vårt angreppssätt induktivt, på så sätt att den tar sin början i verkligheten och försöker ge uppslag till nya modeller och teorier.¹¹ Denna metod kan brista i sin fullständighet då vi omöjligen kan täcka in samtliga företag verksamma på den ryska marknaden.

⁶ Merriam *Fallstudien som forsknings metod* (1994) s. 21

⁷ Ghauri & Grønhaug *Research Methods in Business studies* (2002) s. 48 f

⁸ Chisnall *Marketing research* (2001) s. 35

⁹ Ghauri & Grønhaug *Research Methods in Business studies* (2002) s. 86 ff

¹⁰ *Ibid* 171 ff

¹¹ Holme & Solvang *Forskningsmetodik* (1996) s. 34 ff

2.3 Validitet

”...ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta.”¹²

Validitet har två dimensioner, en intern och en extern.¹³ Den förstnämnda syftar till huruvida det vi undersökt är detsamma som det vi har haft för avsikt att undersöka. Vi har arbetat mycket med intervjufrågorna för att på så sätt säkerhetsställa hög intern validitet. Den andra dimensionen, extern validitet, berör huruvida det är möjligt att generalisera utifrån den erhållna informationen. Vi är mer än väl medvetna om bristerna i vår undersökning ur denna aspekt, då vi valt en kvalitativ metod. För att trots allt kunna dra slutsatser av en generell karaktär, har vi tagit del av tidigare gjorda undersökningar inom närliggande områden.

2.4 Reliabilitet

” Hög reliabilitet har vi om olika oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat.”¹⁴

Oss veterligen är den tidigare forskningen inom detta område relativt begränsad, vilket gör det svårt att kontrollera uppsatsens reliabilitet genom att jämföra med tidigare gjorda undersökningar. Genom analog användning av undersökningar, utförda inom närliggande områden, kan vi dock till viss del stärka reliabiliteten. De dramatiska förändringar som karakteriserat den ryska marknaden under senare år minskar emellertid möjligheterna att göra direkta jämförelser mellan olika undersökningar. Vi hoppas att vi genom vår medvetenhet om svårigheter sammankopplade med forskningsprocessen lyckats höja reliabiliteten.

2.5 Val av teori

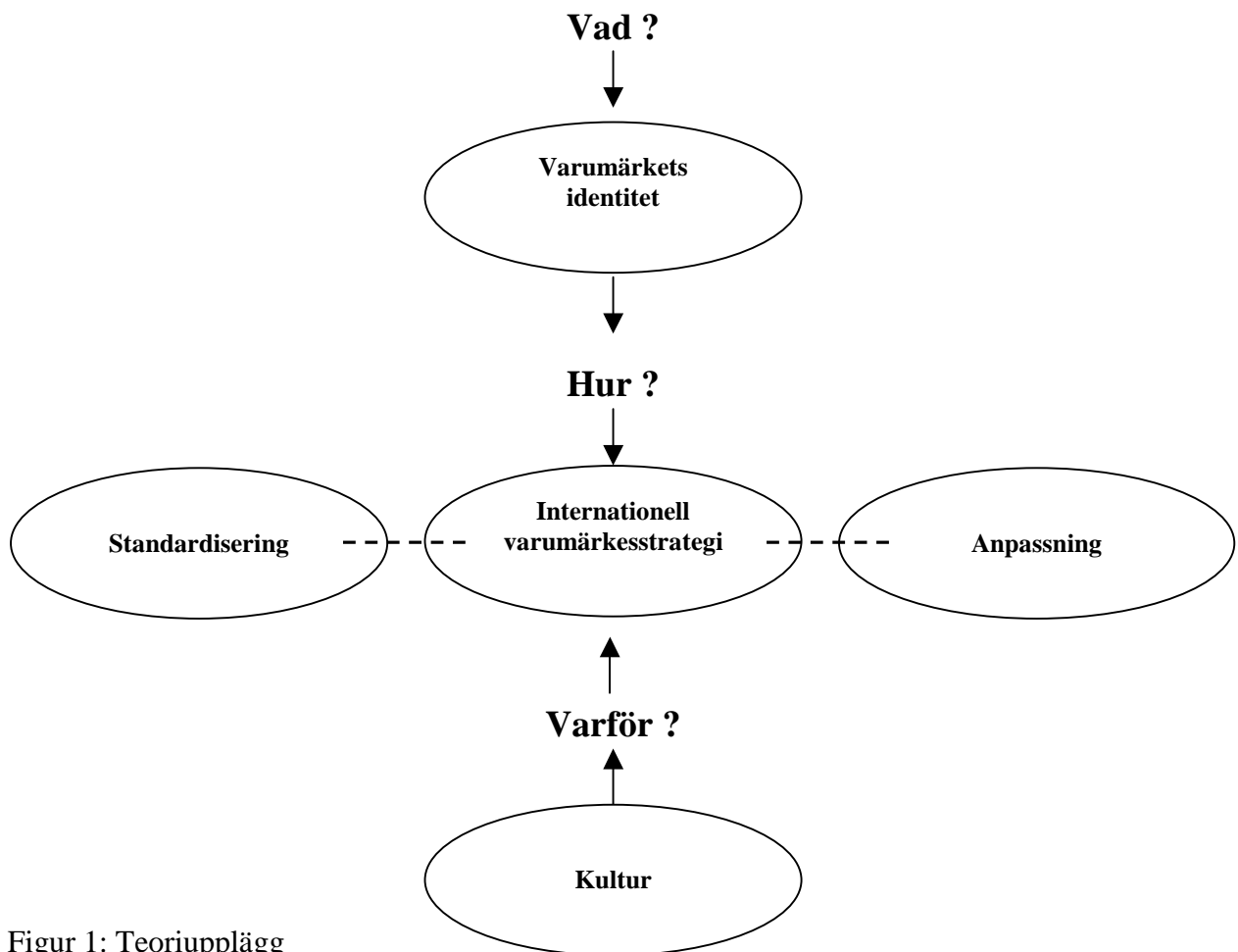
De sekundära källor vi använt oss av består av forskningsartiklar, facklitteratur och tidskrifter samt information från fallföretagens hemsidor och årsredovisningar. Varumärkeslitteraturen

¹² Wiedersheim-Paul & Eriksson *Att utreda, forska och rapportera* (1991) s. 27

¹³ Pater & Davidsson *Forskningsmetodikens grunder* (1994) s. 85

¹⁴ Holme & Solvang *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 163

är mycket omfattande så vi har bemödat oss att välja ut de teorier och modeller som är mest relevanta för att besvara vårt syfte. Teoridelen kan delas in i två delar. Ur den uppsjö av varumärkest teori som finns tillgänglig har vi valt ut modeller som kunnat användas som verktyg i analyserandet av de empiriska resultaten. Vi kommer även att försöka återge den diskussion som förts i litteraturen kring val av strategier för internationella varumärken. Detta för att kunna utreda dess relevans i jämförelse med vår empiriska data. Vidare har vi valt att definiera generella begrepp ur kulturteorin som övergripande bakgrund för analysen. Denna har sedan kompletterats med mer specifik kulturteori gällande den undersökta ryska marknaden. Vårt val av teori och dess relevans för problemställningen åskådliggörs i följande figur:



Figur 1: Teoriupplägg

Vi har valt teori utifrån dess relevans att som verktyg uppfylla syftet. Vi har utgått ifrån de tre grundläggande frågorna *vad*, *hur* och *varför*.

Vad vi undersöker är varumärkesidentiteten. I vår teoridel har vi ur den omfattande litteratur som behandlar varumärken valt ut de modeller som bäst gagnar vår analys. I denna del har vi dels vänt oss till två av de stora auktoriteterna på området, Kapferer och Aaker, samt dels till progressiv forskning publicerad i artiklar.

Hur varumärkesidentiteten används är vårt andra huvudområde. Här kommer vi att behandla den diskussion som förts i litteraturen kring valet av strategi för internationell varumärkesetablering. Vi återger här hela spannet av relevanta strategier, allt ifrån dess ytterligheter anpassning och standardisering.

Varför-aspekten behandlar kulturens inverkan på val av strategi. Här utgår vi från teorier som Hofstede, en av de ledande auktoriteterna på området, har lagt fram. Vi önskar framförallt i detta avsnitt skapa en djupare förståelse för begreppet kultur och mer specifikt den ryska kulturen.

2.3 Val av fallföretag

I dag finns det många svenska företag som valt att expandera till den ryska marknaden. Vi har valt att titta närmare på ett antal konsumentföretag som vi anser är intressanta för vårt ändamål. Inom ramen för konsumentföretag har vi medvetet valt företag ur skilda verksamhetsområden för att undvika eventuella branschspecifika karaktäristiska. Utifrån vår relativt unika problemställning och en begränsad tidsram, kom vi i samråd med handledare fram till ett lämpligt antal fallföretag i förhållande till eftersökt djup och möjlig generaliseringsgrad. Nedan följer en presentation av dessa:

Tele2 AB är framförallt intressant då de som enda svenska telekomföretag valt att agera under eget varumärke, till skillnad från t.ex. Telia-Sonera. Mobiltelefonmarknaden växte i Ryssland under 2002 med 125 procent.¹⁵ Att företaget befinner sig i en så pass expansiv fas gör att särskilda krav ställs på varumärkesutformningen.

¹⁵ Tele2 – Årsredovisning 2002 s. 23

Delovoj Peterburg är en systertidning till svenska Dagens Industri. Dess beskaffenhet som levande produkt gör den speciellt intressant då komplexiteten ställer speciella krav på varumärkesidentitetens utformning och bibehållande.

RFSU AB satsar på ungdomar, ett segment som globalt är ett relativt nytt fenomen och av betydande storlek. Kondomer utgör en relativt ny starkt expansiv marknad, vilket har konsekvenser för utformandet av ett varumärke.

Sillproducenten *ALAX Konserver* är ett företag med produkter inom livsmedelsbranschen vilken generellt sett är en bransch som påverkas starkt av kulturella faktorer.

Volvo är ett globalt välkänt varumärke och företaget är av betydande storlek med stora resurser. Det är därför extra intressant att se hur detta betydelsefulla företag gått till väga när de har etablerat sitt varumärke på den ryska marknaden.

Sverige som varumärke är något vi har valt att titta närmare på genom att studera en kampanj som Svenska Institutet har genomfört. Vi är medvetna om att Sverige inte uppfyller alla kriterier för ett traditionellt varumärke, men vi menar att man analogt kan använda samma analysmetod som för traditionella varumärken.

2.4 Genomförande av intervjuer

Våra primära källor består av kvalitativa intervjuer som är genomförda med nyckelpersoner inom de valda fallföretagen. Vi har inom företagen sökt kontakt med de personer, som genom sin kunskap har varit mest lämpade att besvara våra frågor. Dessa personer har i de flesta fallen innehaft positionen som marknadsansvarig eller den som VD.¹⁶ Intervjuerna är samtliga genomförda per telefon. Respondenterna fick frågorna i förväg, så att de var väl förberedda inför intervjutillfället. Vi har under intervjuerna använt oss av en semistrukturerad intervjuform. Detta för att den möjliggör en jämförelse av svaren från de olika företagen, samtidigt som flexibiliteten i den explorativa ansatsen bibehålls.¹⁷ Med flexibilitet menas vi

¹⁶ De personer vi har intervjuat och de positioner de innehar beskrivs närmare i empirikapitlet.

¹⁷ Ghauri & Grønhaug *Research Methods in Business studies* (2002) s. 101

att vi jämte de i intervjumallen givna frågorna haft möjligheten att följa upp med situationsspecifika frågor.

Under samtalens gång har en av författarna haft huvudansvaret och kunnat koncentrera sig på själva frågeställandet och respondentens svar. Detta för att upprätthålla den interaktiva process, som en intervju de facto är emellan respondent och intervjuare.¹⁸ De resterande medskribenterna har under tiden, tack vare trepartssystemet kunnat föra löpande anteckningar. Empirin nertecknades omedelbart efter intervjutillfället. Detta för att undvika att viktig information skulle gå förlorad. Respondenterna har alla fått möjligheten att kontrollera att deras utsagor har återgivits på ett korrekt sätt. Tack vare att våra respondenter talade utifrån egen erfarenhet, utgör deras svar pålitlig primärdata.¹⁹

2.5 Värderingar

Vår önskan är att uppnå högsta möjliga objektivitet i vårt arbete. Fullständig objektivitet tror vi inte är möjlig att uppnå, då vi alla är färgade av våra individuella bakgrunder och personliga värderingar. Inom uppsatsgruppen har vi en spridning avseende teoretisk kunskap då vi läst olika inriktningar. Detta tror vi kan hjälpa oss att se problemet ur olika vinklar och föreslå olika lösningar. Att trots dess omöjlighet ha objektivitet som målsättning, tror vi kan vara värdefullt på så sätt att det uppmuntrar oss att hela tiden tänka kritiskt och angripa problem från flera olika håll.

¹⁸ Chisnall *Marketing research* (2001) s. 175

¹⁹ Andersen *Den uppenbara verkligheten* (1998) s. 151

3. Teori

3.1 Varumärken

” A successful brand is an identifiable product, service, person or place, augmented in such way that the buyer or user perceives relevant, unique added values which match their needs most closely. Furthermore, its success results from being able to sustain these added values in the face of competition.”²⁰

Varumärket, såsom begrepp, kan tyckas vara något diffust. Hur man definierar det kan skilja sig åt beroende av situationen då det nämns och vilken författare man vänder sig till. När det gäller varumärkets mest grundläggande, juridiska innebörd, så råder det dock en stor enighet.

*”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan **särskilja** varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.”²¹*

Ett varumärke består av ett eller flera element som tjänar till att differentiera en produkt eller en tjänst från dess konkurrenter.²² Annorlunda uttryckt så är varumärket en symbol som särskiljer ett företags produkt från deras konkurrenter och säkerhetsställer dess ursprung.²³ Varumärket kan antingen baseras på en produkt, en person, en symbol eller själva företaget.²⁴

Varumärken kan ses som en form av löfte. Med sina attribut ger varumärket ett löfte om fördelar som ska uppnås genom konsumtion av produkten eller tjänsten. Dessa ska i sin tur ge känslomässiga belöningar som stimulerar värderingar förenliga med konsumentens personlighet.²⁵

²⁰ de Chernatony & McDonald *Creating Powerful Brands* (1998) s.20

²¹ Sveriges Rikes Lag VML 1§ (2001)

²² Hill & Sullivan *Marketing* (1999) s. 189

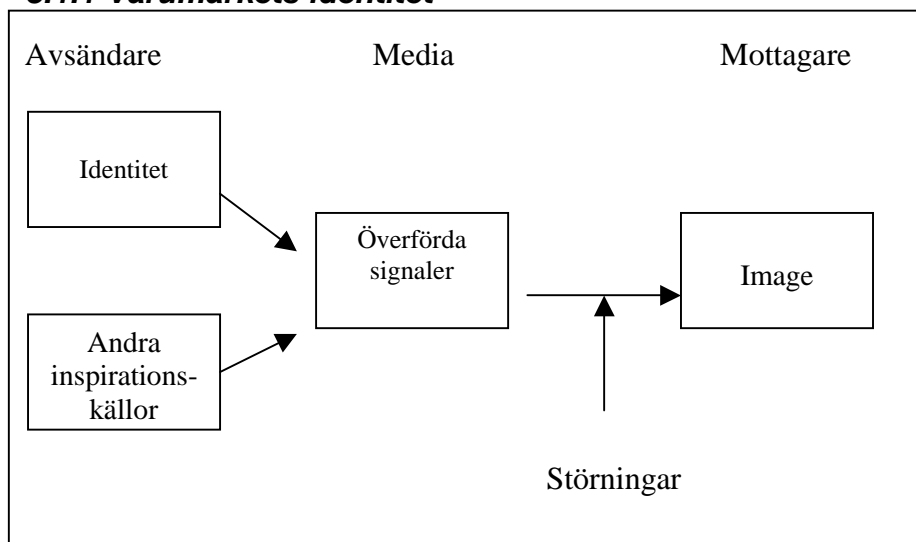
²³ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s.25

²⁴ Aaker *Building Strong Brands* (1996) s.78 f

²⁵ de Chernatony *A model for strategically building brands* (2001) s.40

Det är dock mer givande att tala om vilken funktion varumärket har sett ur företagets perspektiv. I ett alltmer hårdnande konkurrens klimat ska ett starkt märke skapa en exklusiv, positiv och framträdande innebörd i ett stort antal konsumenters medvetande. Det ska göra de osynliga värdena synliga och underlätta och guida konsumenterna i deras val.²⁶ Varumärken ska med andra ord fungera likt en effektiv problemlösare för konsumenten.²⁷ Åsynen av varumärket ska ge konsumenten ett antal associationer av de funktionella, känslomässiga och självförvekligande fördelar konsumtion av produkten eller tjänsten kan innebära.²⁸ Varumärket förlorar dock sin funktion vid köp som inte innebär någon upplevd risk för konsumenten. Inom produktkategorier, såsom socker och radergummin, där skillnaderna bland de fysiska såväl som symboliska attributen är ytterst ringa, existerar det inga starka varumärken.²⁹

3.1.1 Varumärkets identitet



Figur 2: Identitet och image³⁰

Inom litteraturen har det på senare år skett ett skifte i fokus från varumärkets image till dess identitet. Det förstnämnda refererar till hur varumärket uppfattas av konsumenten medan det senare hänvisar till hur företag ser på sina egna varumärken eller hur de vill att det ska uppfattas³¹. Detta illustreras med hjälp av *figur 2* ovan. Det är framförallt teoretiker inom kommunikationsforskningen som har förordat detta skifte i fokus, då det menar att image är

²⁶ Craig & Douglas *Building global brands in the 21st century* (2000) s.275

²⁷ de Chernatony & McDonald *Creating Powerful Brands* (1998) s.106 f

²⁸ Aaker *Building Strong Brands* (1996) s.95

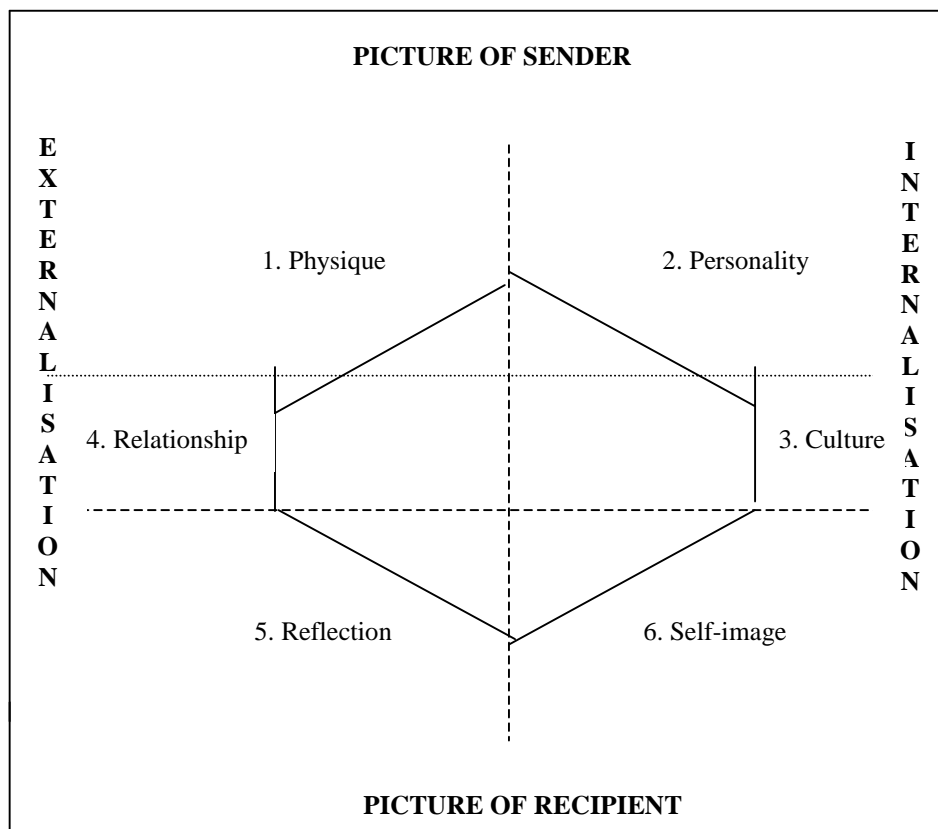
²⁹ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s.26 f

³⁰ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s.95

³¹ Aaker *Building Strong Brands* (1996) s.71

alltför inriktat på ytan medan identitet behandlar varumärkets innersta väsen. För att företaget ska kunna förmedla önskvärd identitet använder de sig av olika fysiska attribut³². En väl genomarbetad varumärkesidentitet till trots, är det dock möjligt att det önskvärda budskapet inte når fram p.g.a. olika slags störningar som t.ex. kulturella skillnader hos avsändare och mottagare.³³ Detta p.g.a. att konsumenter fattar beslut baserat på tidigare erfarenheter och är subjektiva i sin bedömning.³⁴

Om varumärket ska vara effektivt i ett längre tidsperspektiv och uppfattas som realistiskt, är en stark och genomtänkt identitet nödvändig. Varumärkets identitet kan illustreras med hjälp av följande figur:



Figur 3: Brand identity prism³⁵

³² Se nedan under "Varumärkes mixen"

³³ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s.95

³⁴ Hoyer & McInnis *Consumer Behavior* (2001) s.121

³⁵ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s100

1. Varumärkets *fysik* är de fysiska attribut som gör att konsumenten kan identifiera och urskilja ett visst varumärke. Dessa attribut kan sägas utgöra "the Brand Mix".. Det är inte nödvändigt att samtliga attribut är närvarande, utan det är snarast vanligare att man använder sig av ett eller en kombination av ett visst antal av attributen. Det avgörande är just igenkänningsfaktorn. För att ta två välkända exempel, kan åsynen av en Coca-Colaflaska, med dess distinkta formgivning eller Nike's berömda logga, swooshen, räcka för att man ska kunna identifiera varumärket. Attributen³⁶ som kan ingå i "Varumärkesmixen" är:

| | | |
|----------------------|----------------------|--|
| Namn | Logotyp | Förpackning |
| Slogan | Produktdesign | Ikoner |
| Relativ prissättning | Distributionskanaler | After-sales service |
| Kundservice | Sales promotion | Sponsring (av kultur, konst och sport mm.) |
| Kampanjens plattform | Direct marketing | |
| Kampanjens utförande | | |

2. Ett varumärke har en egen *personlighet*. Genom kommunikation odlar varumärket, likt en människa, en egen karaktär. Att förse döda objekt som varumärken med en egen personlighet kan tyckas svårt. Det är också därför många väljer att låta sig representeras av en välkänd och populär person. Pepsi har t.ex. i sina kampanjer använt sig av popstjärnan Britney Spears för att på så sätt ge bilden av ett ungdomligt och fräckt varumärke.
3. Ett varumärke har en egen kultur ur vilken varje produkt kan härledas. Med kultur menas här de underliggande värderingar och principer som styr utformandet av varumärket. Många företag väljer därför att framhäva sitt ursprung, d.v.s. country-of-origin. Om man tittar t.ex. på japanska produkter, förknippas dessa ofta med högklassig teknologi. Tyska produkter däremot associeras med noggrannhet och hög kvalitet.³⁷
4. Varumärken kan fungera som en grundbult i *relationsbyggandet* människor emellan. De anspelar på mänsklig interaktion och appellerar till vår sociala natur. Förhållandet mor- och-barn samt det mellan älskande är två som varumärken ofta gestaltas kring. Inom

³⁶ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s365 och Quelch *Global Brands: Taking Stock* (1999) s.6

³⁷ Under kapitel 3.2 kommer kulturens betydelse behandlas utförligare.

servicesektorn, som per definition är en form av relation, framhävs de positiva följderna extra tydligt.

5. Varumärket är en *reflektion* av den typ av köpare eller användare det upplevs vända sig till. Detta får inte förväxlas med den faktiska målgruppen, utan här rör det sig istället om ett ideal som människor hoppas uppnå genom konsumtion av den aktuella tjänsten eller produkten. Annorlunda uttryckt kan man säga att varumärken reflekterar hur konsumenten vill se sig själv och inte hur denne faktiskt är. För att illustrera detta med ett exempel kan man se på Wasa, där ”köper du vårt knäckebröd blir du en sund och lycklig människa” är den bild varumärket förmedlar.
6. Slutligen tilltalar varumärken den bild vi har av oss själva, *vårt självmedvetande*. Här försöker varumärken upprätta en inre dialog med konsumenten. Ett köp av en Porsche, för att ta ett exempel, kan för en börsmäklare vara ett viktigt materiellt ting för att förstärka bilden av sig själv. Likaså som en palestinasjal kan vara förenlig med hur en vänsteranhängare anser sig själv.³⁸

3.1.1.2 Varumärkesidentitetens värdeskapande funktion

*” A brand’s value proposition is a statement of the functional, emotional, and self-expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer. An effective value proposition should lead to a brand-customer relationship and drive purchase decisions.”*³⁹

Ett varumärke kan, som tidigare nämnts, ses som en form av löfte från företag till dess målgrupp. För att löftet ska uppfattas som värdefullt, bör det enligt författaren David A. Aaker innehålla såväl funktionella som känslomässiga och självförverkligande fördelar för kunden. Varumärkesidentiteten kan på detta sätt ses som ett erbjudande om framtida värden riktat mot konsumenten.

De kanske mest uppenbara fördelarna är de *funktionella*. Här rör det sig om den funktionella nytta som faktiskt tillhandahålls genom användandet av produkten eller tjänsten. Red Bull ger energi, BMW:s är lättmanövrerade och Pampers blöjor är säkra och bekväma, är bra exempel

³⁸ Kapferer *Strategic Brand Management* (1997) s.100 ff

³⁹ Aaker *Building Strong Brands* (1996) s. 95

på funktionella fördelar som tillhandahålls. Dessa fördelar har en direkt inverkan på konsumenternas besluts- och köpprocess. Lyckas ett varumärke göra sig till ett med en avgörande funktionell fördel, är det sannolikt att det kommer att dominera inom sitt segment. Utmaningen för företagen består uti att välja sådana fördelar som slår an en sträng hos kunden och som kan kommuniceras på ett sådant sätt att de framstår som överlägsna i förhållande till konkurrerande erbjudande.

Det finns dock faror med att bygga hela sin varumärkesidentitet kring funktionella fördelar, då de dels förutsätter ett rationellt handlande hos konsumenterna och då de dels är lätta att kopiera för konkurrenter. Det kan därför vara en fördel att även fylla sin varumärkesidentitet med *känslomässiga* fördelar. Här menas de positiva känslor ett inköp av en viss produkt eller utnyttjandet av en tjänst kan ge. Ett par Gucci-jeans kan frambringa en känsla av lyx och flärd medan den senaste Stephen King-romanen kan skänka såväl spänning som underhållning. Känslor kan få relationen konsument och företag att både djupna och att bli mer permanent i sin natur.

Att människor köper saker i ett *självförverkligande* syfte är en gammal sanning. Att produkter kan användas för att förstärka det egna jaget är något många företag väljer att utnyttja. Ser jag mig själv som sofistikerad kan en Hermes-sjal hjälpa mig att uttrycka detta, medan om jag anser mig vara en naturälskare kan köp av miljöcertifierade produkter förstärka denna bild. Produkter vars varumärken anspelar hårt på dessa för konsumenten självförverkligande fördelar konsumeras ofta öppet och inte i skydd av hemmets trygga väggar. Till skillnad från de känslomässiga fördelarna, är det själva användandet av produkten och inte dess konsekvens som står i fokus.⁴⁰

⁴⁰ ibid s. 95 ff

3.1.2 Det globala varumärket

I globaliseringens kölvatten har även de globala varumärkena poppat upp liksom svampar ur jorden. Orsakerna bakom globaliseringen är många. Västståndet har ökat inte bara i västvärlden, utan även bland U-länderna om än inte i alls samma grad. Andra bakomliggande faktorer är den ökande mobiliteten bland människor och att media har globaliserats.⁴¹

Ett globalt varumärke är ett varumärke som har ett och samma erbjudande och utformning av produkt eller tjänst världen över. Attributen som ingår i varumärkesmixen är alla standardiserade. I verkligheten existerar det ytterst få globala varumärken enligt ovanstående definition, eftersom det endast är möjligt om förhållandena på de olika marknaderna är exakt desamma. Välkända märken såsom Coca-Cola och McDonald's skulle möjligtvis kunna vara det. Vanligare är dock att vissa variationer förekommer.⁴² Vissa författare framhäver emellertid att det väsentliga är huruvida varumärket uppfattas som globalt av konsumenterna.⁴³

Om man använder sig av begreppet i en något vidare mening än dess allra snävaste definition, kan vissa särdrag dock urskiljas. De globala varumärkena är ofta starka på sin hemmamarknad och finansierar sin internationalisering med hjälp av denna liksom en kassa-ko. De har en jämn försäljningsnivå och tilltalar liknande behov världen över. Trots att de är globala framhäver de ofta sitt ursprung med hjälp av *country-of-origin*. Coca-Cola, t.ex., har vunnit framgång genom att sälja den amerikanska livsstilen. De fokuserar även ofta på en enda produktkategori t.ex. Kodak på film. Slutligen är de i stort sett alla baserade på själva företaget d.v.s. namnet på företag och varumärke är detsamma.⁴⁴

Att använda sig av ett alltigenom globalt varumärke är dock endast en av flera möjligheter för företag som vill etablera sitt varumärke på den internationella marknaden. Vi kommer nedan att redovisa den diskussion som förts inom litteraturen kring valet av strategi för internationella varumärken.

⁴¹ Craig & Douglas *Building global brands in the 21st century* (2000) s. 274

⁴² Hankinson & Cowking *The Reality of Global Brands* (1996) s.3

⁴³ Craig & Douglas *Building global brands in the 21st century* (2000) s.275

⁴⁴ Quelch *Global Brands: Taking Stock* (1999) s. 3 f

3.1.3 Internationella varumärkesstrategier

En av de centrala frågorna för företag gällande internationell marknadsföringsstrategi är om de ska anpassa sina varumärken till de olika marknadernas konsumenter, eller om de ska använda sig av en standardisering. Svaren på dessa frågor kan variera då det både finns för- och nackdelar med de olika tillvägagångssätten. Det finns även olika strategier att välja mellan, vilket kan påvisas i figuren nedan:⁴⁵

| | | | |
|---|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| B R A N D P R O P O S I T I O N | PRODUCT FORMULATION | | |
| | | S | A |
| | S | Fully global | Product adaptive |
| | A | Proposition adaptive | Fully adaptive |

Figur 4: The Global Brand Strategy Matrix⁴⁶

Den första strategin omfattar en standardisering av både produkt och varumärke. I denna kategori kan nämnas Coca-Cola, Chanel, McDonald's och lyxprodukter såsom Gucci och Yves St Laurent, som alla är mer eller mindre globala varumärken.

P.g.a. olikheter i konsumenters attityder och skilda marknadsförhållanden och miljöer kan företag ibland välja att anpassa sina varumärken till de lokala förhållandena medan de behåller en standardiserad produkt. Ett exempel på detta är Levi Jeans, som i Europa är positionerade som en modeprodukt kopplat till högt pris, men i USA ses som ett medelprismärke. I detta fall är produkten global medan varumärkets identitet och positionering är anpassad till de olika marknaderna.

⁴⁵ Hankinson & Cowking *The Reality of Global Brands* (1996) s. 8

⁴⁶ Ibid s. 8

En tredje strategi är att anpassa produkten medan varumärkets identitet och positionering är densamma. T.ex. Shell erbjuder olika bensinvarianter i olika länder runt om i världen, medan de behåller en standardiserad varumärkesidentitet.

Modellens sista strategi innebär en anpassning av både produkten och varumärket. Företag väljer oftast denna strategi om t.ex. standardisering är för dyrt och om de olika marknaderna skiljer sig för mycket åt. Ett varumärke som t.ex. Nestlé använder sig av olika produktvariationer och varumärkesbudskap i olika länder. I Tyskland positionerar varumärket sig som ungt och roligt och med hjälp av uttryck som "Ich bin so frei". I Spanien där emot framhäver man att man använder sig av många olika aromer och smaker medan man i Frankrike associerar märket med en kosmopolitisk livsstil.⁴⁷

3.1.3.1 Val av strategi

Den största fördelen med standardisering är att kunna skapa och behålla ett konstant varumärke världen över samt att uppnå stordriftsfördelar. Dock kan det finnas anledning för anpassning om det finns signifikanta skillnader när det rör sig om faktorer såsom kultur, ekonomi eller legala skillnader.⁴⁸ Det råder en stor oenighet bland författarna om vilken strategi som är mest lämplig.

Levitt, som anses vara en föregångare inom diskussionen om globalisering, anser i sin omdebatterade artikel att världen drivits till konvergens, vilket tvingar de globala företagen till standardisering. Då världens behov och krav blivit homogena, bör de internationella företagen marknadsföra sina erbjudanden på samma sätt över hela eller valda delar av världen. Levitt påvisar även att standardiseringen kommer att öka då konsumenterna föredrar en världsstandard. Det finns inte heller något land som är unikt eftersom teknologin, enligt Levitt, gjort världen homogen.⁴⁹

Levitt's synpunkter om standardisering som den enda lösningen på den ökade globaliseringen, har genom åren väckt reaktioner hos många författare. Det finns författare som stödjer resonemanget om standardisering och det finns dem som ifrågasätter det. Ett exempel på en

⁴⁷ Hankinson & Cowking *The Reality of Global Brands* (1996) s. 8 f

⁴⁸ Hankinson & Cowking *The Reality of Global Brands* (1996) s. 106

⁴⁹ Levitt *The globalization of markets* (1983) s. 92 ff

förespråkare för anpassning är författaren Sarah Maxwell, som påpekar att om man tittar på konsumtionsmönster världen över så råder det, globalisering till trots, stor heterogenitet.⁵⁰ En författare som företräder en gyllene medelväg är Engdahl. Han menar att ett lokalt företag har större möjlighet att lyckats än ett globalt företag på en marknad som kräver stor anpassning av produkt, varumärke, kommunikation och distribution. Ingen av de två strategierna standardisering eller anpassning är nödvändigtvis bättre än den andra, utan valet är helt beroende av den aktuella marknadssituationen.⁵¹

Andra författare som ifrågasätter Levitt's teori är författaren Mitchell. Han anser att det är företagets möjlighet att kunna erbjuda hög kvalitet till lägre priser p.g.a. erhållen skalekonomi som gör att konsumenterna väljer globala varumärken. Konsumenterna väljer därför inte globala varumärken för att de är just globala, utan för att de har ett bättre erbjudande än de lokala konkurrenterna. Författaren tror även att de globala varumärkena inte kommer att dominera inom den närmaste tiden. Detta grundar han bl.a. på att det endast finns en liten andel av varumärken som kan klassas som globala och att vissa erbjudanden är mer eller mindre lämpliga för standardisering. Författaren menar även att när företag försöker standardisera sitt varumärke, riskerar de att stöta bort varumärkets konsumenter. Detta eftersom det kan vara svårt för ett företag att finna en strategi där produkt, förpackning, varumärkesnamn eller reklam når framgång på varje marknad.⁵²

Av författare som talar för standardisering kan nämnas Knee & Walters, som dock menar att det främst är företag som redan lyckats uppnå en stark position på hemmamarknaden som framgångsrikt lyckas etablera sig internationellt. Vidare påpekar författarna att de företag som bäst lyckats etablera sig internationellt är de stora fackhandelsföretagen, som ofta är länkade till produktionen av de varor de säljer. Som exempel på detta kan nämnas Hennes & Mauritz, IKEA och Benetton.⁵³

Andra författare såsom Ball m.fl. anser att om ett företag har en standardiserad visuell identitet innehållande företagsnamn, slogan och grafisk design, kan detta underlätta etablerandet av en konsistent image. En standardiserad marknadsföringskampanj medför lägre kostnader och mer effektiv kontroll och koordinering från huvudkontoret. Dessutom sparar

⁵⁰ Maxwell *An expanded price/brand effect model* (2001) s. 2 ff

⁵¹ Engdahl *Internationell marknadsföring* (1990) s. 58 ff

⁵² Mitchell *invited Global brands or global brands?* (2000) s. 85 ff

⁵³ Knee & Walters *Detaljhandelns strategier* (1990) s. 158 f

det tid, eftersom det endast behövs framställas en enda marknadsplan. Om företaget standardiserar sina reklamkampanjer och sitt reklammaterial, behöver denna process endast utföras en gång och företaget sparar på så sätt pengar.⁵⁴

3.1.3.2 En kombinationsstrategi

Även om standardisering och anpassning utgör de två yttersta alternativen inom en internationell varumärkesstrategi, finns det dock en mängd författare som förordar en kombination mellan dessa två.

Chernatony m.fl. menar att varumärkets kärna när det gäller vad det står för och hur det tillfredsställer konsumenternas rationella, funktionella, känslomässiga och sociala behov bör förbli oförändrat vid en internationalisering. Däremot bör varumärkesmixen anpassas. Allt fler konsumenter reser runt i världen och förväntar sig att varumärket har samma koncept vart de än befinner sig, medan de har överseende med olika lokala framställningssätt. Författarna menar att framgångsrika varumärken nås genom att ledningen i ett företag strävar efter att identifiera likheter istället för skillnader i konsumenternas beteenden länder emellan.⁵⁵

Även Quelch påpekar att ledningen bör leta efter likheter istället för att fokusera på länders olikheter. De bör utifrån detta sedan anpassa sig till skillnaderna i de olika länderna. Vikten av att standardisera varumärket är även beroende av vilken produktkategori det rör sig om. Inom livsmedelssegmentet råder det t.ex. stora kulturella variationer till skillnad från exempelvis datorer. Författaren påvisar även att fördelarna med ett globalt varumärke är att det kan bringa ett igenkännande hos konsumenterna, generera lägre kostnader för företagen och det kan användas i alla världens länder.⁵⁶

Författarna Medina & Duffy anser att de internationella företagen bör fokusera sig på att utveckla en global effektivitet redan vid utvecklingen och designen av varumärket. De poängterar dock att det är av stor vikt för dessa företag att använda attributstandards på sina produkter och varumärken som passar kunder runt om i världen. Vidare menar författarna att företagen bör vara globalt medveten och samtidigt upprätthålla en nära kommunikation med

⁵⁴ Ball et al *International business* (2002) s. 543 f

⁵⁵ Chernatony et al *International branding: demand- or supply-driven opportunity?* (1995) s. 9 ff

⁵⁶ Quelch *Global Brands: Taking Stock* (1999) s. 1 ff

den målgrupp som de har för avsikt att tjäna. Det är därför av stor vikt att göra marknadsundersökningar för att identifiera och förstå de potentiella kunderna.⁵⁷

Kapferer anser att ett internationellt varumärke kan vara till stor fördel i en alltmer ökad global konkurrens, där företagen har stor press på sig att använda en världsomfattande marknadsstrategi för att kunna överleva. Samtidigt påpekar han att varumärkets särskiljning är av största vikt i en värld där produktkonvergens är oundvikligt och företag därför bör överväga en standardisering av detta. Konsumenterna har även störst förtroende för varumärken som de känner sig hemma med och därför kan anpassning vara en fördel. Ibland kan det vara en fördel för företag att använda sig av olika länders symboler för att skapa en känslomässig reaktion hos de olika konsumenterna.⁵⁸

De symboliska associationerna som är sammankopplade med varumärkesmixen kan tolkas annorlunda mellan olika länder och kulturer. Usunier anser att det därför kan vara nödvändigt med anpassning av dessa för att undvika en negativ respons från den nationella marknaden. Ibland erfordras även anpassning av ett företags marknadsföring och promotion p.g.a. olika länders regleringar. Författaren pekar på språket som en viktig faktor att ta hänsyn till, då detta är den starkaste kopplingen i kommunikationen mellan annonsörer och deras potentiella målgrupp. Språkskillnader är ett av det största hindret till en effektiv kommunikation, då det kan vara svårt att förstå olika betydelser av reklamen. Eftersom reklam oftast innefattar talspråk, kan det vara komplicerat för ett företag att sätta ord på sentimentala känslor, familjerelationer, vänskap och kärlek för att budskapet skall uppfattas på rätt sätt. Därför krävs det enligt författaren även här en anpassning.⁵⁹

Oavsett vilken strategi som företagen väljer, poängterar Douglas att ett företags varumärkesstrategi måste likt ett hus ha en solid bas att stå på, d.v.s. varumärket behöver en egen arkitektur. Det är viktigt att det tas fram en grundläggande plan över hur företaget vill gå till väga för att etablera sitt varumärke. Trots att man kanske väljer att ha skilda, operativa tillvägagångssätt i de olika länderna, bör de strategiska principerna vara väl förankrade i hela

⁵⁷ Medina & Duffy *Standardization vs Globalisation: a new perspective of brand strategies* (1998) s. 223 f

⁵⁸ Kapferer *Is there really no hope for local brands?* (2001) s. 163 ff

⁵⁹ Usunier *International Marketing –A Cultural Approach* (1993) s. 222 f

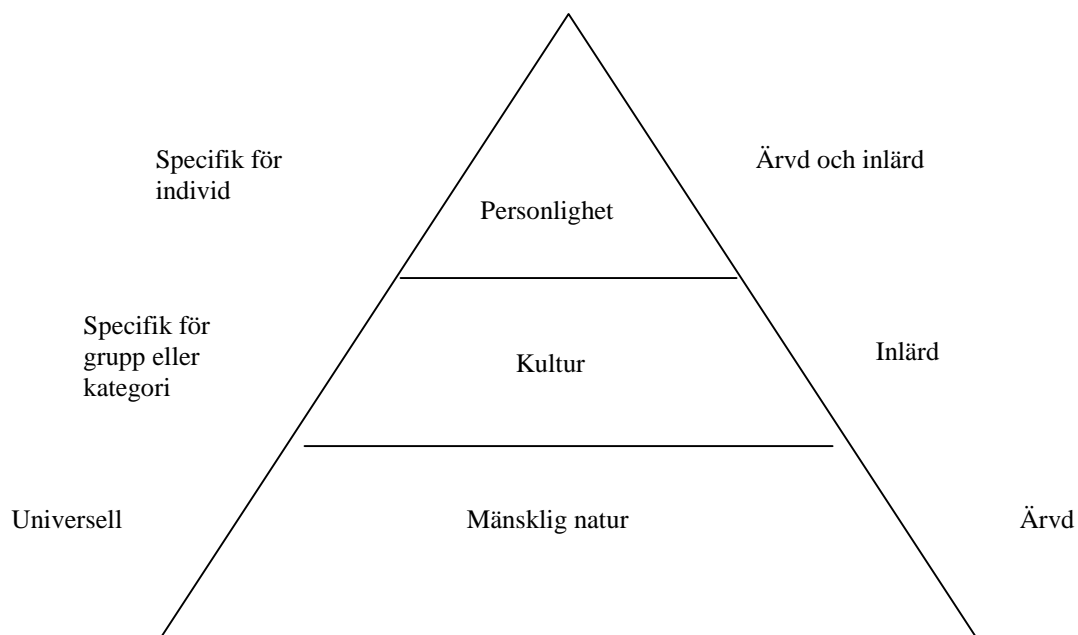
organisationen. Annorlunda uttryckt kan sägas att den grundläggande synen på det egna varumärket måste vara densamma.⁶⁰

3.2 Kultur

”..the collective programming of the mind which distinguish the members of one group or category of people from another.”⁶¹

Kultur härleds från ens sociala omgivning och är alltså inlärd, inte ärvd. Kulturen avgränsas på ena sidan av den mänskliga naturen och på andra sidan av personligheten. Exakt var gränserna går tvistas det emellertid om mellan forskare.

Den mentala programmeringens tre nivåer kan beskrivas med hjälp av en pyramid:



Figur 5: Den mentala programmeringens tre nivåer⁶²

Med den mänskliga naturen menas vad alla människor, från en australisk aborigin till en rysk professor, har gemensamt. Alla människor kan känna känslor som sorg, rädsla och glädje men

⁶⁰ Douglas *Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets* (2001) s. 5 ff

⁶¹ Hofstede *Cultures and organisations* (1994) s. 5

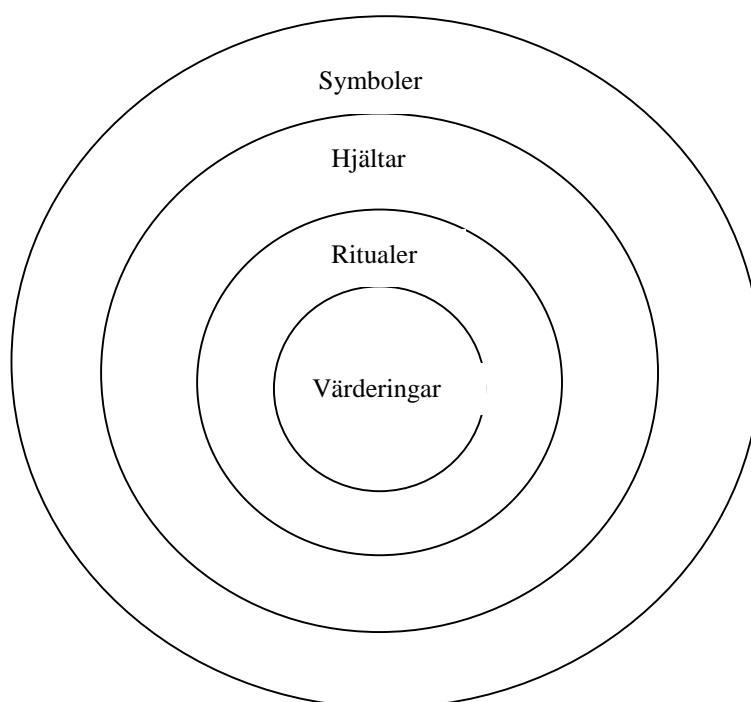
⁶² *Ibid* s. 6

hur dessa känslor tar sig uttryck är en produkt av kulturell påverkan. En individs personlighet däremot är baserad på dels ärvda egenskaper dels inlärd till följd av kulturell påverkan samt individens unika personliga upplevelser.

Förr i tiden kunde man inte förklara hur kulturen inom grupper kunde hålla sig själv så stabil och då tillskrevs arv som den enda möjliga orsaken. På så sätt uppkom teorier om vissa kulturers överlägsenhet jämfört med andra, som till exempel inom den nazistiska ideologin. Man underskattade helt enkelt kraften i den efterföljande generationens lärande av den föregående, alltså utlärandet av det man själv lärt.⁶³

3.2.1 Symboler, hjältar, ritualer och värderingar

Kulturella skillnader tar sig uttryck på många olika sätt och låter sig med fördel åskådliggöras genom en indelning i symboler, hjältar, ritualer samt värderingar. Man kan tänka sig dessa som lagren på en lök där symboler är det ytligaste lagret och värderingarna den innersta, medan hjältar och ritualer placerar sig i mitten.



Figur 6: Lökdiagram⁶⁴

⁶³ Ibid s. 6

⁶⁴ Ibid s. 9

Symboler är ord, gester, bilder och objekt vars betydelse endast förstås av dem som delar samma kultur. Symboler byts ofta ut mot nya och byts dessutom mellan kulturer, varför denna kategori placerar sig som det ytligaste lagret i modellen. Även jargong i språket hör denna grupp.

Hjältar är karaktärer som besitter egenskaper högt rankade inom en kultur. Det kan vara döda eller levande personer men också helt imaginära karaktärer som till exempel seriefigurer.

Exempel på *ritualer* är hur vi hälsar varandra på gatan eller religiösa ceremonier. De uppfyller i sig inget slutändamål men anses som socialt väldigt viktiga. Ett annat exempel på ritualer är möten mellan höga politiker vars egentliga syfte är just att bekräfta dem själva och deras position.

Kulturens kärna i modellen formas av dess *värderingar*. Dessa har en positiv och en negativ sida, till exempel god jämfört med ond, naturligt jämfört med onaturligt eller rationellt jämfört med irrationellt.⁶⁵

3.2.2 Kulturella nivåer

Vi kan alla ses som medlemmar av många olika grupper och kategorier och dessa står inte sällan i motsatsförhållande till varandra. Exempel på grupper som alla har en koppling till en viss kulturell nivå är:

- En nationell nivå, det vill säga i förhållande till individens hemland.
- En regional, etnisk och/eller religiös nivå med eller utan en lingvistisk skillnad.
- En könsbaserad nivå beroende på vilket kön vi föddes till.
- En generationsnivå som skiljer barn från föräldrar och tidigare generationer.
- En social klassindelning syftande på utbildningsmöjligheter samt yrke.

⁶⁵ Hofstede *Cultures and organisations* (1994) s. 7 ff

- En yrkesmässigt hierarkisk nivå.

Dessa grupper står alltså inte sällan i motsats till varandra, till exempel kan generationsvärderingar stå i konflikt med religiösa värderingar eller värderingar beroende av kön.⁶⁶

3.2.3 Nationella kulturella skillnader

Nationers framväxt är historiskt ett ganska nytt fenomen i den mänskliga historien. Stater växte fram tidigare men inte alla människor tillhörde någon av dessa och ingen identifierade sig med sin eventuella statstillhörighet. Systemet med nationer växte först fram på en världslig skala i mitten av 1900-talet som en följd av det koloniala systemet. De teknologiskt avancerade västliga makterna delade upp alla kvarvarande geografiska områden emellan sig. Till exempel är nationernas gränser i Afrika mer svarande mot de koloniala makternas samspel än mot de faktiska kulturella skillnaderna mellan de inhemska folken.

Nationer kan därför inte likställas med samhällen. Samhällen är sociala organismer som växt fram under lång tid. Att ha en "gemensam kultur" gäller i högre grad för samhällen än för nationer, men det betyder inte att nationer inte kan bilda historiskt förankrade enheter med stark sammanhållning. En sådan kan växa fram trots att en nation kan innefatta flera olika etniska tillhörigheter med mer eller mindre integrerade minoriteter. Starka krafter som normalt verkar för vidare integration inom nationer är ett gemensamt språk, ett gemensamt politiskt system, nationella symboler vid representation vid sportsliga evenemang och en nationell arbetsmarknad.

I takt med att nationella kulturer vuxit fram under den senare halvan av 1900-talet har dock också trenden inneburit det motsatta; folkgrupper som kämpat för sin rätt till erkännande av deras egen identitet. Som exempel kan ges de irländska Ulsterkatolikerna, de spanska Baskerna, Kurderna eller de många etniska grupperna i förre detta Sovjet Unionen.⁶⁷

⁶⁶ Hofstede Gert, *Cultures and organisations* (1994) s. 10

⁶⁷ Ibid s. 11 ff

Försök att helt jämställa kultur med nationell identitet vore felaktigt på grund av främst följande skäl:

1. En stats kultur kan endast definieras i jämförelse med andra kulturer. Indien har en egen kultur i jämförelse med till exempel Frankrike eller Italien, men inom landet finns flera olika kulturer baserade på religiös tillhörighet och stora lingvistiska skillnader.
2. Vissa nationer är uttryckligen multikulturella, till exempel Schweiz.
3. Koloniala makter har dragit godtyckliga gränser för att dela upp intresseområden emellan sig. Dessa kan alltså knappast sägas vara representativa för befolkningsgrupperna.

Att använda en individs pass som underlag för undersökningar gällande kulturella skillnader måste därför göras med försiktighet. Ändå finns inte många andra möjliga metoder. En stat tillhandahåller all möjlig statistisk information om dess befolkning till skillnad från organiskt homogena samhällen.⁶⁸

Professor i Organisationsteori, Dan Kärreman, vid Ekonomihögskolan i Lund menar att man nu i mindre utsträckning kan tala om nationalkaraktärer. Trenden är istället att kulturer fusioneras och berikas, t.ex. anses nuförtiden många italienska maträtter som typiskt svenska.

Dessutom har subkulturer ökat i betydelse. På det mest övergripande planet är denna "emerging market" ungdomskulturen där runt 300 miljoner tonåringar utgör en betydande marknad med liknande konsumtion, t ex Playstation, Nike och jeans. Fenomenet är globalt. Dan Kärreman menar ändå att som analysinstrument är Hofstedes dimensioner idag helt och hållet vedertagna och att de med fördel kan användas för att i diskuterande analys systematisera utpräglade beteenden inom en kultur.⁶⁹

⁶⁸ Usunier *Marketing across Cultures* (2000) s. 11 f

⁶⁹ Intervju med Dan Kärreman, Ekonomihögskolan i Lund, 2003-05-16

3.2.4 Hofstedes kulturella dimensioner

Med kulturell dimension menar Hofstede möjligheten att definiera hur en kultur löser ett givet problem och hur detta beteende kan jämföras med andra kulturers beteende givet samma situation. Dimensionerna Hofstede definierat är:

- Uncertainty avoidance
- Individualism vs. Kollektivism
- Power distance
- Long-term-Short-term
- Masculinity vs. Femininity

3.2.4.1 Hofstedes kulturella dimensioner applicerade på Ryssland

Nedan följer en sammanfattning av en undersökning av den ryska kulturen publicerad i år 2000 i tidskriften *Applied Psychology*. Undersökningen tog plats i mitten nittioalet och utgick ifrån Hofstede's teori. Den undersökta populationen bestod av totalt 300 respondenter inkluderande managers, studenter i företagsekonomi och fakultetsmedlemmar vid ett flertal ekonomihögskolor. 250 av svaren bedömdes kunna ingå i studien. Resultaten för varje dimension konverterades till Hofstedes 100-poängsskala för att kunna jämföras med andra studiers resultat. Studiens resultat presenteras även i tabellform i bilaga 1.⁷⁰

Uncertainty avoidance ~ Osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande är den grad till vilken en kulturs medlemmar uppfattar och reagerar mot ett odefinierat hot och okända situationer. Betydelsen är alltså vilken grad av stress människor tillskriver sådana situationer och följdaktigen vilken önskan dessa har för förutsägbarhet i skrivna och oskrivna regler. Medlemmar av kulturer som karaktäriseras av en hög grad av osäkerhetsundvikande känner ett starkt emotionellt behov av regler. Detta leder till oklart och inkonsekvent beteende, baserat på regler. Människor kan i dessa situationer nöja

⁷⁰ Applied psychology: an international review, (2000) s. 710

sig med en formell struktur och ignorera verkligheten. När en kultur präglas av svagt osäkerhetsundvikande etableras regler endast då det är absolut nödvändigt.⁷¹

I denna dimension lade sig de ryska respondenterna på den relativt höga nivån 68 poäng. Länder med liknande resultat är Tyskland, Ecuador eller Taiwan. Poängen ändrade sig betydande mellan yrkesgrupper, där respondenter ur näringslivet visade sig ha en högre grad av osäkerhetsundvikande än respondenter som på heltid var verksamma vid högskolor. Näringslivet har typiskt en större tyngdpunkt på regler och direktiv än högskolemiljön.⁷²

Individualism vs. Kollektivism

I en stor del av världen lever kulturer där gruppen är viktigare än individen. Individualism är mer utbrett i kulturer där människor främst ser efter sig själva och den närmaste familjen. Kollektivism däremot karaktäriseras av tätt sammanbundna grupper där medlemmarna skyddas i utbyte mot ovillkorlig lojalitet med gruppen.⁷³

Undersökningen resulterade i ett individualismindex på 41 poäng vilket lägger Ryssland i samma liga som Jamaica och Iran. De europeiska länder som hamnar närmast är medelhavsländerna Grekland och Turkiet vilka båda i Hofstedes ursprungliga undersökning uppvisade en något högre nivå av individualism. Jämfört med alla länder representerade i Hofstedes ursprungliga stora undersökning placerar sig Ryssland alltså i toppen av u-länderna men i botten av i-länderna. Att resultatet inte visar på starkare tendens mot kollektivism i det ryska samhället kan överraska många, men det är allmänt ansett att kollektivismen började luckras upp redan på 1920-talet och att den utvecklingen senare förstärktes betydligt med perestroika och senare med ekonomiska reformer.⁷⁴

Power distance ~ Maktavstånd

Denna dimension definieras av de minst mäktiga människornas, institutionernas och organisationernas förväntning att makten kommer att fördelas ojämnt i samhället. När man

⁷¹ Hofstede *Cultures Consequences* (1980) s. 153 f

⁷² Applied psychology: an international review, (2000) s. 711

⁷³ Hofstede *Cultures Consequences* (1980) s. 213 f

⁷⁴ Applied psychology: an international review, (2000) s. 713

betraktar dimensionen som de minst mäktigas värderingar förklarar distributionen av makt som samhällets mäktigastes beteende.⁷⁵

Det ryska resultatet i denna dimension placerar landet i samma liga som Kanada, USA och Nederländerna. Tidigare undersökningar placerade Ryssland högre på skalan, men efter perestroika har maktavståndet minskat.⁷⁶

Paternalism (i studien härledd ur Hofstedes dimension Long-term-Short-term)

Måttet paternalism består av sju punkter ur Hofstedes dimension Long-term-Short-term. En hög grad av paternalism består av att familjens skyddande funktion flyttas över till staten medan en lägre nivå betyder att dessa funktioner behålls inom familjen. Denna aspekt av paternalism behandlar alltså de svagastes skydd mot samhällets starkaste. I Anglosaxiska kulturer till exempel avtar föräldrarnas roll när barnen når vuxen ålder, lämnar hemmet och startar egna liv. I många östliga kulturer däremot kan flera generationer leva under samma tak.⁷⁷

Det genomsnittliga resultatet lade sig något högre än tidigare undersökningar visat. Signifikanta resultat visade att äldre respondenter karaktäriserades av en högre grad av paternalism medan anställda ekonomstudenter och respondenter utan underordnade var mindre paternalistiska än dem som hade underordnade.⁷⁸

Maskulinitet vs. Femininitet

Maskulinitet som beteende är mer framträdande i kulturer där kvinnliga och manliga roller är skarpt definierade, till exempel Japan. Femininitet karaktäriserar kulturer där båda köns sociala roller i stort överlappar varandra, till exempel Sverige.⁷⁹

Här placerar sig Ryssland i samma liga som Grekland, Argentina och Belgien. Resultat med signifikanta skillnader visade sig mellan subgrupper indelade efter arbetslivserfarenhet.

⁷⁵ Hofstede *Cultures Consequences* (1980) s. 92 f

⁷⁶ Applied psychology: an international review, (2000) s. 715

⁷⁷ Ibid 712 ff

⁷⁸ Ibid 715 f

⁷⁹ Hofstede *Cultures Consequences* (1980) s. 261 f

Respondenter med mindre än fem års arbetslivserfarenhet hade de högsta nivåerna av maskulitet.⁸⁰

Den ryska studiens resultat

I mitten av 1990-talet verkade den ryska kulturen enligt studiens resultat präglas av ett mittenläge mellan i- och u-länderna gällande individualism. Samma svaga mellanläge gällde för maskulinitet och maktavstånd medan landet hamnade ganska högt gällande paternalism och osäkerhetsundvikande. Vissa skillnader visade sig jämfört med tidigare studier som att det förelåg generationsskillnader. Yngre och mindre erfarna respondenter visade de högsta nivåerna av maskulinitet och de lägsta nivåerna av paternalism. Detta på grund av de kortare erfarenheten av det kommunistiska politiska systemet och den större exponeringen av västliga marknadsorienterade och sociala värderingar.

Åldersskillnadens olika grad av paternalism bottnar i att den äldre generationen som i högre grad levt i det kommunistiska politiska systemet visar starkare paternalism. Vid kriser vänder sig ofta svaga och eftersatta människor till en stat, en institution, en chef eller en starkare kollega. De nära nog kontinuerliga sociala och ekonomiska kriserna över decennierna som ryska regeringar orsakat har gett staten praktiskt taget obegränsad makt över samhället i den sociala, jordbrukande och industriella sfären. Detta inträffade under de tidiga åren då Rysslands stadsstater styrdes av prinsar, sedan i tsar tiden under tiden för det ryska imperiet och till sist under kommunismen. Storleken på det ryska resultatet gällande paternalism i skenet av denna historia av politiska och sociala kriser och förtryck verkar realistiskt.

Det är möjligt att studien inte är helt representativ för hela den ryska befolkningen eftersom respondenterna bestod av subgrupper med högskoleutbildning och som var inblandade i näringslivet eller i utbildning inför detta. Studien är dock helt jämförbar med Hofstedes ursprungliga studie. En annan invändning mot dess generaliserbarhet är att den ryska federationen består av mer än 100 nationella grupperingar. Dessutom präglas det framväxande marknadsmönstret av den ryska kulturens helt för sig unika mönster. Landet har en ovanlig position jämfört med andra länder i så mening att det har varit ekonomiskt, politiskt och socialt isolerat från resten av världen under en lång tid. I en fortsatt framtida trend mot västliga marknadsorienterad värderingar kommer antagligen de kulturella dimensionerna att

⁸⁰ Applied psychology: an international review, (2000) s. 716

ytterligare konvergera med de västliga ländernas, men ett distinkt ryskt mönster kommer att kvarstå grundat landets historia och tradition.⁸¹

3.2.5 1991 - En återblick

*"What is understood in the West, is not how they're understood here....It's like taking a cactus out of the sand and replanting in our snow. Conditions are not taken into account at all, and everything just gets worse."*⁸²

Eduard V. Maslov, Advertising Agency Director

En studie gjord i Moskva 1991 i samverkan med regeringstjänstemän, professionella affärs- och reklamänniskor, akademiker och studenter visade att reklambyråer, istället för att ta hänsyn till att symboler har olika betydelser för olika människor, försökte hitta en snabb väg att skaffa en marknadsplats i detta land. Den nya ekonomiska friheten som uppstod i landet under denna tid förde med sig att både inhemska som utländska företag monopoliserade all reklamtid och plats som fanns tillgängligt i media. Då det inte förekommit reklam i någon större utsträckning tidigare, använde sig dessa företag av reklam utformat efter en västerländsk modell. Studien gjordes under en tid när Sovjet Unionen fortfarande var ett enat land och påverkan av västvärldens reklam var hög. Fast det var många som tog sig an västerländsk reklamterminologi, betydde inte detta att de nödvändigtvis accepterade dess definition av attribut, utseende och framställningssätt.

Bakgrunden till studien var att det i början av 1985 förekom en inströmning av västerländska reklamkoncept och förfaringssätt, vilket skapade en värderingskonflikt mellan professionella reklamutförare i dåvarande Sovjet Unionen. De drogs mellan att hålla kvar sina sociala och kulturella värderingar och att acceptera nya och västerländska koncept. Vid denna tidpunkt ville utländska företag dra nytta av den nya ekonomin och reklambyråer behövde tjäna pengar för att kunna skapa ett oberoende gentemot regeringen. TV- och radiotid var begränsad p.g.a. tekniska aspekter och dagstidningars upplaga var beroende av tillgängligheten av papper, bläck och leveransen till tidningskiosker och hem. De utländska företagen var ivriga att vara först på denna unika marknad med dess egna regler, procedurer och konsumentattityder. De

⁸¹ Ibid s. 717

⁸² Grienko Wells *Western Concepts, Russian Perspectives: Meanings of Advertising in the Former Soviet Union* (1994) XXIII (1)

ville även använda sin reklam på samma gamla invanda sätt p.g.a. att de hade gjort succé i deras egna ekonomiskt utvecklande länder. Företag med strategier som inte tog hänsyn till de kulturella skillnaderna gick dock oftast med förlust och fick lämna landet. Reklamen uppfattades som en kränkning av den privata sfären. Den försökte pracka på produkter som individerna inte hade råd med och som var otillgängliga och som inte passade in i den rådande livsstilen. För konsumenterna var media en informationskälla, d.v.s. en intellektuell, kulturell och utbildningsrik underhållning och företagen tog ingen hänsyn till omständigheterna på denna annorlunda demografiska marknad.

Eftersom den ryska kulturen har ett stort inflytande på hur reklam uppfattas, uppstod det problem med att använda dessa västerländska koncept. Ryssarna hade svårt att tolka reklamen och dess budskap, vilket ledde till att det blev svårt för företagen att nå potentiella kunder. För att dessa företag skulle överleva, var det viktigt att förstå skillnaderna mellan de olika kulturerna. Studiens resultat pekade på att reklam är en kulturell kommunikation och en produkt av ”kulturella erfarenheter”. Denna kulturella kommunikation spelar en stor roll vid definierandet av individuella värderingar och sociala normer inom den utvecklande socialistiska demokratin och marknadssystemet. Eftersom traditionella symboler, kulturella värderingar och normer är av stor betydelse för det ryska folket, är det viktigt att västerländska företag tar hänsyn till detta. Ryssland har även en rik historia och denna tillsammans med kulturen när det gäller språk, musik, konst och litteratur är något som det ryska folket värdesätter.⁸³

⁸³ Ibid

4. Empiri

I detta kapitel kommer vi att skildra resultatet av våra undersökningar. Det följande är endast en presentation av respondenternas åsikter, om så inte annat anges via fotnoter. Telefonintervjuerna pågick i 30-60 minuter och resultatet av strategival gällande de fysiska attributen finns med som bilaga 4.

4.1 Tele2

Nedan följer en sammanfattning av vår telefonintervju med Stefan Öberg, projektledare för GSM i Ryssland, den 23 maj 2003.

Tele2 AB bildades 1993 och är det enda telekomföretaget som har en paneuropeisk marknad inom fastnätstelefon. Redan från starten har det varit en grundfilosofi från Jan Stenbeck att satsa på marknad och kund istället för på dyra teknikinvesteringar. Företaget arbetar målmedvetet med att utveckla dessa grundtankar på varje marknad som de agerar på.⁸⁴ Tele2 lanserade sitt första GSM-nät i Ryssland under varumärket Tele2 år 2003.⁸⁵

Stefan Öberg berättar i vår intervju att anledningen till att Tele2 valt att etablera sig i Ryssland är att det är en väldigt spännande marknad och det ”gäller att vara med där det växer”. Den ryska mobilmarknaden erbjuder en stor tillväxtpotential och marknaden förväntas nå 35 miljoner mobilabonnenter under 2003, jämfört med 18 miljoner mobilabonnenter som fanns i slutet av 2002.⁸⁶ Stefan Öberg fortsätter med att berätta att Tele2 köpte den ryska verksamheten från Milicom och verkade tidigare under varumärket FORA. Nu har de relanserat sig som Tele2 överallt.

Tele2 är prisledare inom sitt område och på en marknad som Ryssland är det just att de har det lägsta priset som gör de så originella. De använder sig av stort sätt samma strategi överallt, d.v.s. att de inte trycker på faktorer såsom täckning och tekniska företeelser. Stefan

⁸⁴ Tele2 – Årsredovisning 2002 s. 7 f

⁸⁵ Sydsvenskan *Tele2 lanserar i Ryssland* (2003-04-01)

⁸⁶ Ibid

Öberg berättar att Tele2 vill framställa sig själva som unga, fräscha, utmanande och roliga. De vill med andra ord inte framställas som konservativa, förutsägbara, strikta, tekniska och tråkiga.

Företaget har som målgrupp de s.k. ”*lägre segmenten*”, d.v.s. inte de som ringer mest eller har krav på stark täckning. I Sverige har 87 % av befolkningen redan mobiltelefoner och där måste företagen ta kunder från varandra. Stefan Öberg berättar att de i Ryssland tvärtom vänder sig till helt nya kunder. De kundsegment som håller på att skaffa sig mobiltelefoner är privatpersoner inom medelklassen, mellancheferna i företag och småföretagarna, vilka traditionellt sätt är starka kundgrupper för företaget.⁸⁷ Det segment som växer snabbast är dock ungdomar.

I Ryssland är köpkraften lägre än i Sverige. Stefan Öberg jämför köpkraften med att ta utgångsläget Estland-Ryssland för 10-12 år sedan, där det endast var ett fåtal som hade mobiltelefoner. Idag är siffran när det gäller mobiltelefonägare 65 % i Estland, medan Ryssland endast ligger på 15 %. Anledningen att det tar längre tid för Ryssland är, förutom sämre köpkraft, även att det är ett stort land och därför är mobiltäckningen sämre. Det är idag många som bor utanför mobil täckning, och när Tele2 nu skall bygga ut mobiltelefonnät i sex regioner, börjar de med storstäderna.

Den ryska befolkningen har enligt Stefan Öberg mindre pengar än svenskarna, vilket medför att de ringer kortare samtal än oss. I Ryssland säljs heller inte något på kredit, eftersom ryssarna inte tar avtal på samma sätt och det finns ingen struktur på kreditkontrollen.

Stefan Öberg fortsätter med att berätta att de i Sverige har ”Ring långt billigare” som slogan och att de i Ryssland använder sig av en slogan som säger ”Alltid billigast”. Logotypen är densamma och de använder sig inte av någon sponsring i Ryssland. När det gäller reklam gör de aldrig någon s.k. Brand image-marknadsföring där ”*ett par står och kramas i solnedgången*”, utan deras strategi är att alltid ha ett erbjudande i form av pris och ”*kom och köp*”. Kundenservice och sales promotion är standardiserat.

Tele2 har anpassat sina erbjudanden till den ryska marknaden. De använder sig t.ex. aldrig av kredit i Ryssland. I stället för att som i Sverige ha erbjudanden där konsumenterna får betala 1

kr och sedan binder upp sig för en tid, säljer de telefontid i förtid som konsumenterna sedan får ringa för. Detta gör Tele2 för att inte ta någon risk. Stefan Öberg förklarar detta med att ryssarna är ovana att sluta avtal och oftast kan ha inställningen ”*man är dum om man inte försöker fuska*”. Tele2 använder sig av samma varumärkesnamn överallt, med den skillnad att tvåan uttalas efter lokala anpassningar. Detta gör de för att låta mer lokala och de vill ha en lokal touch. Tele2 genomför för övrigt sin marknadsföring i all förekommande media på den ryska marknaden.

4.2 Delovoj Peterburg

Det följande är en bearbetad sammanfattning av den telefonintervju med VD: n för Delovoj Peterburg, Rikard Högberg, vi genomförde den 9 Maj. I nedanstående text kommer vi att använda oss av beteckningarna DP och DI, för Delovoj Peterburg och Dagens Industri.

Delovoj Peterburg lanserades för första gången 1993⁸⁷ och är idag S: t Petersburgs ledande affärstidning. Antalet läsare är ungefär 80 000 - 100 000, varav ca 14 500 är prenumeranter. Tidningen är den tredje största dagstidningen i regionen. Delovoj Peterburg ingår i Bonnierkoncernen och är en systertidning till svenska Dagens Industri.⁸⁹ Detta kan jämföras med Dagens Industri som är rikstäckande och har så mycket som 482 000 läsare.⁹⁰

När vi bad Rikard Högberg beskriva skillnaderna mellan ryska DP och svenska DI, menade han att den mest uppenbara är olikheterna i geografisk täckning. Det redaktionella innehållet i DP är framförallt koncentrerat till lokala affärsnyheter i S: t Petersburgområdet medan DI är nationellt täckande. Vidare skiljer sig tidningarna åt på så vis att i Ryssland till skillnad från Sverige, utvecklar de reklamkampanjen helt självständigt. Detta menade Rikard Högberg var en enorm fördel. Att de tack vare lägre arbetskraftskostnader har möjlighet att utveckla en varumärkesidentitet utan att behöva förlita sig på externa krafter, innebär en ökad känsla av kontroll.

⁸⁷ Tele2 – Årsredovisning 2002 s. 23

⁸⁸ Svenska Dagbladet *Rysslands regioner på stark frammarsch* (2002)

⁸⁹ Bonnier AB i bokstäver och siffror – Verksamhetsberättelse 2001 s. 31

⁹⁰ www.svnr.se/S8-1.html

Varumärket baseras på värden *såsom oberoende, integritet och hög kvalitet*. Det svenska ursprunget är något man väljer att framhäva just p.g.a. att det anses ge tyngd åt dessa värden. Konkurrens klimatet bland affärstidningar är relativt mildt vilket gör att DP har en möjlighet att bygga upp sin varumärkesidentitet utan att behöva ingå i ett regelrätt varumärkeskrig. De arbetar aktivt för att erhålla ett rykte på marknaden som gör gällande att DP är en *oberoende* affärstidning där sanningshalten prioriteras. De enskilda journalisternas ansvar är mycket stort. De får t.ex. löneavdrag för korrekturfel. Man slås även i rättssalen för att upprätthålla detta rykte. Rikard Högberg såg t.ex. det faktum att de har blivit stämda för ärekränkning 56 gånger som något näst intill positivt. Den höga kvalitén på den grävande journalistiken understöds av det faktum att av de personer de har granskat, har åtta hamnat i fängelse och åttahundra avskedas till följd av publicerade artiklar i DP. Denna fokusering på oberoende och integritet är inte lika påtaglig i Sverige. DI framhäver istället värden såsom rapp takt och att tidningen är snabbläst.⁹¹

Vad gäller de fysiska attributen i varumärket har man anpassat namnet på så sätt att det inte är en direktöversättning från svenskan. Översatt betyder DP ungefär ”det affärsmässiga Petersburg”. Rikard Högberg sade att man hade valt just detta namn eftersom de ville betona att DP är en rysk produkt, innehållande ryska nyheter, även om konceptet är detsamma som i Sverige. Vad gäller logotype, layout och bildbehandling har de dock valt en standardiserad utformning. Detta har att göra med att de använder sig av ett typiskt skandinaviskt ”redaktionellt tempo”, vilket gör att DP utmärker sig från de inhemska, ryska konkurrenterna. Övriga skillnader emellan Ryssland och Sverige är främst juridiska och berör främst arbetsförhållandena och inte själva varumärket.

DI och Dp:s målgrupper utgörs båda främst av människor verksamma inom näringslivet. Den största skillnaden är att inkomsten per capita i Ryssland *än så länge* är lägre. I Ryssland är hela sjuttio procent av läsarna män medan könsfördelningen i Sverige är något jämnare. Detta är dock inget man medvetet tar hänsyn till i marknadsföringen.

⁹¹ ibid

4.3 RFSU

På Riksförbundet för sexuell upplysning, RFSU, har vi intervjuat deras marknads- och försäljningschef, Carl Osvald, per telefon den 19 maj 2003.

RFSU använder samma strategi för sina olika varumärken. Nedan följer en sammanfattning av vad som framkom om deras arbete att etablera en identitet för deras kondomvarumärken Mamba, Profil, Black Jack och Nam Nam, på den ryska marknaden.

Carl Osvald berättade i vår intervju att RFSU består av två olika delar, en ideell och en kommersiell. Den ideella delen, som arbetar för sexualupplysning, har genom olika projekt funnits representerade på den ryska marknaden allt sedan 1997. Det var även bl.a. genom dessa preventionsprojekt som den kommersiella delen, RFSU AB fick upp ögonen för denna spännande och dynamiska marknad. RFSU drog därför igång sin kondomförsäljning i Ryssland 2002.⁹² En fertil rysk kvinna har i genomsnitt gjort tre aborter och spridningen av sexuellt överförbara sjukdomar har ökat. Detta har lett till att behovet av bra kondomer och sexualupplysning är mycket stort, menade Carl Osvald. Den tredje orsaken till att RFSU AB valde att gå in i Ryssland var att de var helt dominerande på den nordiska marknaden och behövde växa. Särskilt Moskva och S:t Petersburgområdena var mycket spännande ur RFSU:s perspektiv. På marknaden rådde perfekt konkurrens och bland konsumenterna fanns det en enorm hunger för nya, västerländska produkter.

Carl Osvald menar att det viktigaste vad gäller kommunikationsstrategin är inte *”vad man säger, utan hur man säger det”*. All den kunskap RFSU har inhämtat under sin 70-åriga verksamhet kommer väl till pass när de skall anlägga tonläget i samtalet med konsumenterna. Det är till exempel viktigt att betona att de säljer sextillbehör och inte ett obekvämt skydd. Kondomen, menar Carl Osvald, är ett medel för att konsumenten skall kunna koppla av och inte tänka på konsekvenserna av att ha sex. Just när det handlar om lite privata produkter som dessa, är det viktigt att man är ärlig och bevarar *”glimten i ögat”* när man framför sitt budskap. Eftersom RFSU:s målgrupp är ungdomar, är det viktigt att bevara *”coolheten”* och att vara *”up-to-date”*. Det är t.ex. inte speciellt lyckat att säga *”hej alla ungdomar, nu skall vi*

prata om kondomer". RFSU försöker istället att hitta *passion points*, d.v.s. platser där konsumenten är villig att lyssna på budskapet och kan känna sig trygg. RFSU sätt att kommunicera skiljer sig inte särskilt mycket åt vid jämförelse mellan den svenska och den ryska marknaden. Den största skillnaden är dock mediamognaden. I Ryssland använder man sig fortfarande av relativt enkla kommunikationsmetoder och marknadsföraren behöver inte vara lika kreativ. Eftersom den fria marknaden är relativt ny för ryssarna, har de inte hunnit utveckla ett cyniskt och mediakritiskt sinne. Konsumenterna är fortfarande överväldigade av det stora urvalet och allmänt glada i att tillfredsställa sina materialistiska lustar. På RFSU är man dock medvetna om att detta endast är tillfälligt och kommer att ändras.

Vad gäller varumärkets fysiska attribut, är namnet, logotypen såväl som produktdesignen alla standardiserade. Slogan, däremot, som man inte alls använder i Sverige, har man valt att inkludera i Ryssland. Den lyder "Condoms from Sweden". Att man har valt att använda denna slogan beror på att RFSU inte är känt i Ryssland och att de trots detta vill ha en tydlig avsändare. På detta sätt kan man även dra nytta av Sveriges goda renommé när det gäller kvalitet. Att använda sig av kända människor, s.k. ikoner, är något företag inte använder sig av idag, men funderar på att göra i framtiden. Vid användandet av ikoner menar Carl Osvald att det är viktigt att de är bra föredöme. Han påpekar att "*använda sig av t.ex. Ozzy Osbourne är kanske inte en så bra idé*". I Ryssland skulle ikoner kunna vara en genväg till att komma in på marknaden. Något som man redan idag använder sig av när det gäller den ryska marknaden är att de samarbetar med andra varumärken, som t.ex. MTV. I dagsläget pågår t.ex. en kampanj där RFSU och MTV samverkar, där ryska ungdomar kan vinna en resa till Sverige och ett konsertbesök.

Vad gäller prissättning, har de en standardiserad policy och använder sig av *premium price* på alla marknaden. Även distributionen liknar den i Sverige. Den utgörs med andra ord av servicebutiker, apotek och dagligvaruhandel. I Ryssland har dock apoteken en mer dominerande ställning. RFSU har funderingar på att utveckla distributionsnätet till platser där försäljningsmiljön känns mer avslappnade för konsumenten, som t.ex. sport- och klädesbutiker. För att bryta igenom den oerhört hårda konkurrenssituationen inom segmentet, har de valt en mycket aggressiv sales promotionkampanj som är specialanpassad för Ryssland. De har använt en bredd i materialet som består av bl.a. stickers och speciella kondomställ i butikerna. Vad gäller reklamplattformen, är den kreativa grundidén

⁹² Sydsvenska Dagbladet *Varför börjar RFSU sälja svenska kondomer i Ryssland?* (2002-10-01)

standardiserad. Själva copylösningen däremot är anpassad p.g.a. språkliga och geografiska aspekter. Något de inte använder sig av, däremot, är direktmarknadsföring och sponsring. Carl Osvald hävdar att de kulturella skillnaderna är något de medvetet tar hänsyn till vid utförandet av sin varumärkesidentitet. RFSU har t.ex. med hjälp av exportrådet utfört en stor marknadsundersökning och de har även en person i Moskva som är anställd på heltid för att hjälpa dem med att förstå den ryska marknaden.

Vad gäller målgrupperna, ser Carl Osvald ”större likheter än olikheter” mellan de två marknaderna Ryssland och Sverige. I båda länderna utgörs de av ungdomar. I Ryssland är de dock i genomsnitt aningen äldre än i Sverige, då de i Ryssland är 18-25 år och i Sverige 15-20. Detta beror på att de yngre tonåringarna i Ryssland är svårare att nå via media och har en lägre köpkraft. RFSU tror dock att åldern kommer att sjunka i Ryssland, då dessa ungdomar kommer att ta större ansvar tidigare.

I allmänhet kan sägas att ungdomar är lika världen över och har samma frågor och funderingar kring sex. Även om de har kunskap, använder de inte alltid denna p.g.a. attityd. Ryssar är emellertid generellt sätt mindre upplysta när det gäller sex och kärlek. Det är även mer ovanligt att de pratar om detta med sina föräldrar, då de har en annan relation till dessa än svenskar. Här kan RFSU ha en viktig funktion. Det kan t.o.m. vara bra att uppröra föräldrarna för att skapa en debatt. När det gäller kyrkan och religiösa tabun, kan de fungera som en motvikt till synd, vilket i allmänhet brukar innebära att utbudet av synd är stort. Dessa faktorer samt att man inte som i Sverige har pratat sönder temat, gör att ryska ungdomar är mer nyfikna och debattvilliga.

4.4 ALAX

Nedan följer en sammanfattning av vår telefonintervju med Lars Axelsson, som är ägare till ALAX Konserver, gjord den 7 maj 2003

ALAX Konserver är ett sillföretag som finns beläget på Klädesholmen i Bohuslän. Företaget ingick tidigare i Klädesholmen SeaFood AB tillsammans med företagen ABBA och Lysekil som tillverkare av sillkonserver. Idag har dessa företag delat på sig och blivit ABBA SeaFood

och ALAX Konserver. Det är bara i Ryssland som företaget har ett starkt varumärke, där de kör under produktvarunamnet ALAX.

Lars Axelsson berättar att anledningen till att företaget valde att etablera sig på den ryska marknaden är att det är en spännande marknad med en växande köpkraft och en ökad stabilitet. Klädesholmen har tidigare varit stora leverantörer av sill till Ryssland, men den ekonomiska krisen i landet gjorde att sillexporten under åren 1998/99 slutade. År 2002 satsade dock företaget med framgång åter på Ryssland.⁹³

De började sin etablering i Ryssland i Moskva, där de tryckte upp en katalog för att visa vad de hade att sälja. De medverkade även på stora livsmedelsmässor och fick på så sätt bra kontakt med kunder. Efter en bra start i sin introduktion på marknaden, började företaget med att annonsera på A4- affischer i tunnelbanan. Lars Axelsson menar att detta var ett bra sätt att synas då de hade sina affischer i varje tunnelbanevagn och då de under de tre månader som annonsen fanns, nådde omkring tre miljoner resenärer.

Företaget använder sig av samma logotyp och etikett i Sverige som i Ryssland, då namnet är lätt att säga både på ryska och på svenska. Dock kan etiketten se lite annorlunda ut när de producerar i Ryssland, både i motiv och i utförande. Även glaset är annorlunda och burken har en annan form än den i Sverige. Eftersom det rör sig om en inarbetad produkt, vill företaget inte ändra något rörande denna utan indicerar att den skall vara likadan i Ryssland som i Sverige. Med andra ord är kärnan densamma. De använder sig av ryska reklambyråer för att passa in på den ryska marknaden. Idag använder sig företaget utav bl.a. Billboards utefter vägarna och smakdemonstrationer i butikerna för att visa vad de har att erbjuda. De kör även med olika erbjudanden och varumärket på påsar i butiken.

Lars Axelsson påpekar att det är väldigt viktigt för företaget att indikera att detta är en svensk sill. P.g.a. detta vill de inte försöka att ändra sig efter den ryska marknaden när det gäller just kärnprodukten. I sin slogan i Ryssland framhåller de att det är ”Rysk tradition, svensk kvalitet”. I Ryssland är produkten dyrast på marknaden och företaget kan konstatera efter gjorda marknadsundersökningar att även kvaliteten anses som väldigt hög. Företaget vänder sig därför till en målgrupp som handlar på högklassiga och moderna varuhus. Detta är motsvarande butiker som ICA och Konsum i Sverige. Företaget säljer sina produkter via

återförsäljare under Privat Label i Sverige och kan därför uppfattas som billigare i jämförelse med t.ex. marknadsledaren ABBA.

Det ryska folket skiljer sig även när det gäller högsäsongen för sillkonsumtion. Då det i Sverige råder högsäsong runt jul och midsommar, äter ryssarna gärna sill året om. Dock har de liksom oss jul som en stor konsumtionsperiod beror på att butikerna håller på att utveckla bättre kylar och därmed bättre förvaring. Sill äts för övrigt på samma sätt som i Sverige med exempelvis potatis och nubbe.

4.5 Volvo

Nedan följer en sammanfattning av telefonintervjun med Robert Malm den 30 maj 2003, som är Regional Planning Manager på Global Communication hos Volvo Personvagnar. Robert har även stämt av sina svar med kollegor i Ryssland.

Volvo startade sin tillverkning i Sverige av personbilar 1927⁹⁴. Varumärket har en stark tradition i Ryssland och på 1970-talet var Volvo ett av de första utländska bilmärken som ryssarna kom i kontakt med. När Volvo etablerade sig i Ryssland i mitten av 1990-talet var försäljningen väldigt hög, med det var då mer oorganiserat än vad det är idag.⁹⁵

Volvos övergripande varumärkesstrategi är att förmedla kärnvärdena säkerhet, kvalité och miljöhänsyn. Man inriktar sig främst på den växande affluenta medelklassen, den ”nyrika” kundgruppen. I denna grupp finns dock ej inbegripet de som genom kriminella metoder vunnit sin framgång. Dessa väljer hellre tyska statusmärken så som BMW eller Mercedes.

I allmänhet genomför man globalt genomtänkta kampanjer där element återkommer som en röd tråd genom alla olika former av bärare, från TV-spottar till Billboards. Specifikt för den Ryska marknaden är dock att man inte använder sig av TV-reklam. Detta beslut är baserat på budgetmässiga grunder och är inte knutet till landets kultur. Man anser inte att impact står i relation till kostnaderna. Billboards används på ställen där den tänkta affluenta målgruppen kan tänkas befinna sig, så som till exempel trafikleder anknyttande till flygplatser.

⁹³ Sydsvenska Dagbladet *Sillen går till i Kaliningrad* (2002-12-27)

⁹⁴ www.volvocars.se

Sedan ett år har man tagit ökad kontroll över den för branschen viktiga återförsäljarkanalerna genom att etablera ett helägt säljbolag. Detta sammanställer i samarbete med lokala reklambyråer enhetliga översättningar av tryckmaterial som sedan kan beställas av återförsäljarna. De ryska återförsäljarna är ofta större än de västeuropeiska motsvarigheterna då de kan ha upp till sju biltillverkare i sina hallar. De konkurrerar därför intensivare med varandra och tillåts också att integrera sin egen marknadsföring med Volvos trycksaker, dock under strikta riktlinjer. Ingen manipulation av Volvos olika logotyper tillåts.

Vid sidan om en slogan, vilken kan vara produktspecifik, använder sig Volvo av en så kallad Tagline som består genom hela produktsortimentet. Den lyder ”*Volvo for life*” och återfinns i övre högra hörnet på företagets alla trycksaker.

På västliga marknader har man länge använt sig av en utarbetad återkopplingsrutin för försäljning och kundvård som kallas ”*kanelbulleprocessen*”. Denna inleds med visning i s.k. Showrooms och arbetar sig vidare som en tänkt spiral som så småningom skall leda till återköp. Då den ryska marknaden i förhållande till väst fortfarande har relativt osofistikerade krav på företags marknadsföring används denna modell ännu så länge endast delvis.

Utanför Sveriges gränser ses Volvo generellt som ett *premium brand name* och det gäller även i Ryssland. Inte minst visas detta av att bästsäljaren är modellen S80, företagets flaggskepp. Robert Malm framhäver ett något drag bland ryska konsumenter som med väsliga ögon ses som något osofistikerat, nämligen att man vill framhäva just varumärket så mycket det går. Det skall synas att man har råd med ett premium brand name. Som exempel på andra produkter där det samma gäller nämnde Robert Malm t.ex. att trycket Chanel gärna får vara dominerande på produkten, till skillnad från i väst där man föredrar en sublimare framställning.

Vad gäller sponsring använder Volvo sig inte alls av detta på nationell nivå i Ryssland i dagsläget. Det beror åter igen inte på kulturella skillnader utan har budgetmässiga grunder. Den relativt unga marknaden och dess ännu ej välutvecklade infrastruktur för marknadsföring omöjliggör även all typ av direkt marknadsföring i dagsläget. Databaser med relevant information om befolkning finns ej ännu tillgängliga.

⁹⁵ Svenska Dagbladet *Volvo sålde flerdubbelt mer än väntat* (2000-05.02)

Globalt sätt beaktar Volvo definitivt kulturella skillnader. Man genomför omfattande djupanalyser av kundbehov, globala trender och vad som utgör kundattraktion. Bland annat genomför man årligen *Brandmonitoring research* där man undersöker hur varumärket uppfattas och analyserar olika attribut. Man undersöker även varför kunder valt andra varumärken än Volvo. Den lokala anpassningen har fått ökade resurser på den ryska marknaden i och med etablerandet ett helägt säljbolag. År 2002 såldes 2900 bilar i Ryssland och i år beräknas siffran stiga till 3500. Man har prognostiserat 4500 sålda bilar nästa år men är medveten om att denna starka försäljningsutveckling inte kommer att hålla i sig. Dock satsar man seriöst på ett långsiktigt utvecklande av sin marknadsnärvaro.

4.6 Svenska Institutet

Nedan följer en sammanfattning från telefonintervju med Besökshandläggare MariAnne Walz på Svenska Institutet den 27 maj 2003.

Svenska institutet är en statlig myndighet som har till uppgift att sprida kunskap om Sverige i utlandet. De skall även svara för utbytet inom kultur, utbildning, forskning och samhällsliv med andra länder. Institutet skall främja svenska intressen. En stor del av verksamheten bedrivs i samarbete med svenska ambassader och konsulat världen över. I och med S: t Petersburgs 300-årsjubileum, satsade Svenska Institutet på att stärka banden mellan Sverige och Ryssland genom en Sverigevecka under dagarna 25-30 april 2003. Under denna Sverigevecka visades utställningar med svensk samtida konst, glas, design och foto, svensk barnteater och film samt konserter under ledning av svenska dirigenter.⁹⁶

MariAnne Walz berättade att målet med kampanjen var att presentera Sverige i S: t Petersburg. Sveriges tidigare nära kontakt med S: t Petersburg försvagades eller bröts i och med den politiska situation som förut råde. Målsättningen med kampanjen var därför att åter försöka skapa bra kontakter och att få människor att mötas i olika projekt. Det var också ett bra tillfälle för Sverige att öka kunskapen om Ryssland. Kampanjen innebar även en ekonomisk stöttning från Sverige. MariAnne Walz är dock noga med att påpeka att Svenska Institutet inte är en biståndsorganisation.

Planeringen av Sverige – S:t Petersburgkampanjen gjordes i samarbete med Svenska Utrikesdepartementet. Andra som medverkade var bl.a. SIDA och Stockholms Regerings Europakommitté. Det förekom också ett samarbete med olika Universitet och t.ex. Teaterhögskolan i Göteborg. Svenska Institutet har hög kompetens inom ämnet och erfarenhet genom att de tidigare varit delaktiga i olika projekt i Ryssland. Det finns även tidigare samarbeten mellan svenska och ryska institutioner. Genom detta kunde Svenska Institutet få kunskap om vad som passade i S:t Petersburg. Svenska Institutet fick även in förfrågningar och förslag utifrån. Utifrån dessa förslag och egna idéer, kunde de bestämma vad som skulle passa in i kampanjen med hänsyn till den summa pengar som fanns tillgänglig för projektet.

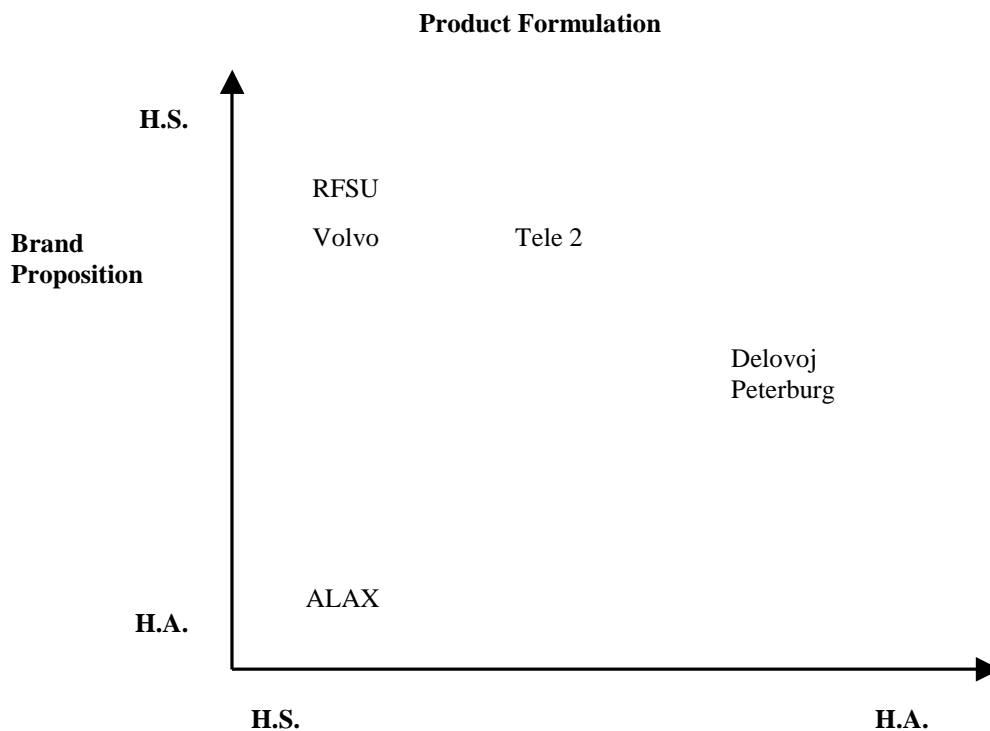
Det var viktigt för Svenska Institutet att fokusera på vad som var ”de viktigaste sakerna att föra ut från Sverige”. Därför anordnades bl.a. utställningar, föreläsningar och konserter. Bland dessa saker fanns design, konst, film, musik och satsningen på ett projekt om respekt för alla barn. Det var även viktigt att svenska värderingar och ett svenskt synsätt skulle få en framträdande plats. Svenska Institutet ville visa att Sverige har mycket att erbjuda. MariAnne Walz menar att Sverige och svensk kultur har många värden i sig. Det MariAnne speciellt pekar på är demokrati, mänskliga rättigheter och jämställdhet. I kampanjen påvisades speciellt att Sverige är ett land som förknippas med kvalitet och nytänkande. Enligt MariAnne uppfattas Sverige i Ryssland som ett mycket bra och nära land som är lätt att komma i kontakt med. Länderna har även en gemensam historia, vilket stärker bandet mellan dessa två. Intrycket är att Sverige i Ryssland uppfattas som en pålitlig samarbetspartner.

Alla kampanjer som Svenska Institutet gör skräddarsys efter det land som de har kampanjen i och därför är ingen presentation den andra lik. MariAnne påpekade att språket gjorde att det kunde vara svårt med samarbetet i Ryssland. Det var även svårare att ”nä fram” då byråkratin är tung i detta land. Ryssarna är även väldigt krävande och vill se om det är något bra som erbjuds innan de tar emot det. Målgruppen var främst kultureliten i Ryssland, men kampanjen riktade sig även till experter inom de olika områdena och till till den intresserade allmänheten. MariAnne kunde inte svara på hur stor genomslagskraft kampanjen har varit, då de fortfarande håller på att sammanställa resultatet efter denna. Dock vet hon att barnsatsningen gav otroligt mycket respons.

5. Analys

Vi inleder vår analys med en strukturering av de undersökta varumärkenas innehåll med hjälp av en kombination av modellerna Brand identity prism⁹⁷ och Aakers resonemang kring varumärkesidentitetens värdeskapande funktion. I denna del har vi valt att behandla företagen individuellt, för att på så sätt uppnå ett djup i fastställandet av deras varumärkesidentiteter och valda strategier. Vi hoppas på detta vis kunna skapa en bra utgångspunkt för vår andra huvuddel i analysen, där vi kommer att föra en diskussion av mer generell karaktär kring kulturens betydelse.

Vi har valt att anpassa figur 4 *The Global Brand Strategy Matrix* nedan. De båda axlarna, *Brand Proposition* och *Product Formulation*, har ändrats så att de visar ett löpande spektrum från helt standardiserat till helt anpassat. Detta för att kunna ge en mer nyanserad bild av hur företagen utformat sin strategi.



Figur 7: Anpassad Brand Strategy Matrix (H.S. = Helt Standardiserad, H.A. = Helt anpassad)

⁹⁷ Se figur 3.

5.1 Analys av de enskilda företagens varumärkesidentiteter

5.1.1 Tele2

Vi har funnit att Tele2, som är ett företagsbaserat varumärke, främst använder sig av en standardiserad strategi. Vad gäller deras Brand Proposition så har de inte anpassat några speciella fysiska attribut, utan satsar på sin styrka som prisledare. Här kan det vara intressant att titta på huruvida deras varumärke har en värdeskapande funktion. Tele2 har valt att i huvudsak koncentrera sig på de funktionella fördelarna och inte de känslomässiga eller självförverkligande. Detta visas av den centrala tyngdpunkten på de ekonomiska fördelarna att välja företagets tjänst över andras. Vi menar att funktionella fördelar, i detta fall priset, generellt sett påverkas ytterst lite av kulturen. Intressant är att se att företaget till skillnad mot i Sverige inte valt att använda sig av den funktionella fördelen täckningsgrad. Detta menar vi beror på marknadens generella omognad och brist på sofistisering. De ryska konsumenternas hunger efter denna tjänst gör att de i högre grad kan tänkas acceptera eller inte identifiera ett erbjudandes brister. Denna skillnad gällande de funktionella fördelarna visas i företagets anpassning av slogan, där man i Sverige även trycker på täckning och inte som i Ryssland endast på pris.

I fall man återgår till Brand Identity Prism är den kulturella aspekten laddad med värderingar såsom ungdomlighet och att de är utmanande. Vi menar att man kan spåra det till den starka ledare företaget hade i Jan Stenbeck och dennes personlighet. Här kan det alltså sägas handla om "*Person-of-origin*" istället för "*Country-of-origin*" då det är en blandning av företagets inneboende kultur och grundarens personlighet. Produktens beskaffenhet som kommunikationsredskap gör att relationer människor emellan är något som naturligt framhävs i deras varumärkesidentitet.

För övrigt finner vi det intressant att man från Tele2's sida uppvisar en viss grad av misstro gentemot sina egna kunder genom att till skillnad från i Sverige kräva samtalstid betald i förskott. Det antyddes dock från företaget att detta hade med marknadens mognad att göra och ryssarnas ovana att ingå avtal.

5.1.2 Delovoj Peterburg

Vi menar att Delovoj Peterburg och Dagens Industri kan ses som ett enda varumärke då det kan uppfattas som detta av konsumenterna. Att konsumenternas uppfattning är central har vi stöd av bland annat författarna Craig och Douglas. Detta är också förenligt med varumärkets grundläggande funktion som säkerställare av dess ursprung. Trots att en mängd av de fysiska attributen, där ibland namnet, är anpassat till den ryska marknaden, kan den globala resenären med lätthet känna igen varumärket tack vare dess karaktäristiska layout och färgsättning. Om vi följer ovanstående resonemang kan vi se varumärket som företagsbaserat. Väljer vi att fokusera på DI och DP som två skilda produkter skulle det även innebära att de är två skilda produktbaserade varumärken. Enligt ovan motivering finner vi det dock mer intressant att tala om dem som två produkter under ett och samma varumärke.

För att återkoppla till prismet använder sig företaget av redaktionella rutiner med kulturellt ursprung i Sverige för att framhäva personlighetsdrag såsom oberoende och hög integritet. Relationen som på detta vis byggs med läsaren skall ingjuta förtroende för tidningen. Vi menar att orsaken till att de valt att fokusera så starkt på integriteten beror på ryssarnas naturliga historiskt förankrade misstänksamhet gentemot media. Efter årtal av totalitärt styre och propaganda framstår detta som ganska självklart.

Då affärstidningar oftast konsumeras offentligt, som t.ex. på arbetsplatsen eller på flygplatser, skulle man kunna misstänka att många människor väljer att konsumera DP i ett statushöjande syfte istället för att välja en rysk tabloid. För att återkoppla till prismet reflekteras här bilden av att vara en framgångsrik affärsman och är förenlig med konsumenternas bild av sig själva som välinformerande. Eftersom en tidning är en levande produkt tror vi att lokal förankring kan vara en fördel. Detta på grund av den ökade möjligheten att bygga upp nära relationer till läsaren såväl som det bevakade närområdet.

5.1.3 RFSU

RFSU har flera olika produktbaserade varumärken men använder av en och samma varumärkesstrategi för dessa. Strategin i sin tur är helt och hållet standardiserad både vad det gäller *Product formulation* och *Brand proposition* på de olika marknaderna.

Nationell kultur spelar i förhållande till den globala ungdomskulturen väldigt liten roll. Orsaken till att RFSU kan använda sig av en standardiserad varumärkesidentitet är att de riktar sig till det snabbt växande globala segmentet ungdomar som kulturellt sätt är mycket homogent. Vissa kulturella skillnader gör sig dock synliga vilket vi närmre går in på under analysens andra del under 5.2 *Kulturens betydelse*.

De funktionella fördelarna måste enligt oss vara hög kvalité och säkerhet. Detta har RFSU valt att framhäva med hjälp av *Country-of-origin* med hjälp av att Sverige naturligt associeras med produkter av hög kvalité. Varumärket är helt och hållet gestaltat kring den för människor centrala relationen mellan älskande. Vidare anser vi att varumärkena är laddade med känslomässiga fördelar såsom coolhet och trygghet. Den senare ger erbjuder även konsumenten en ökad njutningsupplevelse då oönskade konsekvenser kan bortses från.

5.1.4 ALAX

ALAX är ett produktbaserat varumärke helt anpassat till den ryska marknaden. En jämförelse mellan de två marknaderna Sverige och Ryssland försvåras genom att företaget ALAX konserver i Sverige säljer sina produkter via återförsäljares *private labels*. De är alltså tvungna att i Ryssland helt utforma en för de ryska konsumenterna anpassad varumärkesidentitet. Detta innebär alltså att hela deras *brand proposition* är unikt och alltså anpassat för den ryska marknaden. De har dock valt att använda sig av en standardiserad *product formulation*.

Det är intressant att påpeka att företaget använder sig av en helt standardiserad produkt utan någon som helst anpassning till den ryska marknaden. Detta då mat- och smakpreferenser vanligtvis är mycket kulturspecifika. Skillnaderna gällande konsumtion av produkten skiljer sig dock på så sätt att den i Sverige är mer säsong- och högtidsbetonad medan konsumtionen i Ryssland är jämnare fördelad över året.

De kulturella aspekterna finner vi vara laddade med så väl ryska som svenska värderingar då de valt att framhäva såväl svensk kvalité som rysk tradition. Vidare upplevs varumärket i Ryssland vända sig till finsmakare trots att den faktiska kvalitén inte skiljer sig länderna emellan. Detta indikeras av den på den ryska marknaden höga relativprissättningen i förhållande till ryska konkurrenter.

Även i fall både svenskar och ryssar konsumerar produkten i samband med alkoholintag på familje- och släktsammankomster vid högtider, konsumerar man i Ryssland även i större utsträckning utanför den omedelbara familje- och släktrelationen än i Sverige.

5.1.5 Volvo

Varumärket Volvo är företagsbaserat och man använder sig en övergripande standardiserad strategi. Dock har man gett visst utrymme för återförsäljarna till lokal anpassning. Ryssland har en annorlunda tradition då det gäller återförsäljare då dessa vanligen hyser ett flertal varumärken under ett och samma tak. Den hårdare konkurrenssituationen för återförsäljare i Ryssland har gett med sig en mer kundanpassad bransch än i Sverige. En kund tvingas inte besöka något större antal återförsäljare för att prova olika varumärken.

Volvos strategi för varumärkesetablering ligger helt i linje med den Douglas förespråkar när hon talar om varumärkesarkitektur. Här ligger det på huvudkontorets ansvar att utveckla en väl genomtänkt varumärkesarkitektur som måste förankras i de lokala delarna av organisationen. Om huvudkontoret förser varumärket med en ryggrad, är det, det nybildade lokala säljbolagets uppgift att förse konceptet med kött och blod. Detta för att göra det levande för konsumenterna.

Det är intressant att påpeka att Volvo trots sin höga grad av standardisering besitter väldigt stora kunskaper om kulturella skillnader genom omfattande kontinuerlig marknadsundersökning. Man är väl medveten om den ryska kundens bakomliggande motiv till köp av Volvo t.ex. att denne kan förstärka sin bild av sig själv som en hederlig och framgångsrik affärsman. I jämförelse med Sverige uppfattas Volvo i Ryssland som ett premium varumärke vilket även påverkar den relativa prissättningen.

5.1.6 Svenska Institutet

Vi är medvetna om att Sverige, som Svenska Institutet försöker marknadsföra genom sin kampanj Sverige i S:t Petersburg, inte kan ses som ett egentligt varumärke. Vi har dock funnit det intressant, med bakgrund av vårt syfte, att behandla *Sverige* som ett symbolbaserat varumärke. Vi tror att detta analoga betraktelsesätt kan ge oss för vårt syfte relevanta kunskaper av mer generell karaktär. Svenska Institutets stora kunnande och erfarenhet om kommunikation av Sverige som *country-of-origin* till kulturellt sett främmande marknader är intressant för vårt syfte.

Under projektet har SI anpassat sin kommunikation för att den ska tilltala deras ryska målgrupp som de anser vara välutbildade, kulturellt intresserade och nationellt stolta.

Välgörenhetsdelen av projektet baserades på relationen mellan barn och vuxna. Den svenska framställningen av relationen betonar mer barnens rätt och jämställdhet i samhället. Inom designdelen av projekten var det däremot mer funktionella värden som lyftes fram såsom hög kvalitet och estetisk utformning.

5.2 Analys av kulturen

Vi ska i detta avsnitt försöka utreda hur våra fallföretag ser på den ryska kulturen och dess betydelse för hur de utformat sina varumärkesidentiteter. Vi använder oss här av Hofstedes dimensioner för att försöka höja resultaten till en mer teoretisk nivå. Vi kommer även titta närmare på hur de senaste årens utveckling varit genom att jämföra med resultaten från de ryska studierna⁹⁸. Vi vill åter poängtera att vi inte önskar ge en generell bild av den ryska kulturen, utan försöka lyfta fram de kulturella dimensioner som har störst inflytande över företagens kommunikation av varumärkesidentiteten.

Det mest utpräglade draget med den ryska kulturen är dess långa isolering från övriga världen under en totalitär regim. Det är här lämnat djupa spår trots att över tio år med marknadsekonomi nu förflutit. En av de mest påtagliga konsekvenserna av Sovjet Unionens kollaps är hungern efter västerländska varor. Ryssarna befinner sig fortfarande i ett euforiskt tillstånd orsakat av den syndaflod av utländska varor som nu sköljer över landet.

Ryssarna har ännu inte utvecklat vare sig ett mediekritisk tänkade eller förfinat sitt urvalsförfarande i samband med sina inköp. Detta är något företag utnyttjar i sin kommunikation, t. ex. kan reklamutformningen verka mycket osofistikerad i västerländska ögon. Vid en jämförelse med situationen i början av nittiotalet kan man dock skönja ett flertal påtagliga förändringar. Dels har mediebruset blivit allt högre vilket troligen lett till att ryssarna i viss mån blivit bättre på att filtrera informationen, dels har de förbättrat sin förmåga att tolka budskap med västerländsk härmstammning. Fler symboler har införlivats i det ryska medvetandet. I ett framtidsperspektiv krävs större insatser i företagens marknadskommunikation då ryssarnas mediekritiska standard närmat sig den västerländska.

Vi har funnit ett intressant motsatsförhållande i det att västerländska ideal eftersträvas samtidigt som den nationella stoltheten genomsyrar den ryska kulturen. Än så länge är hungern efter väst mycket påtaglig trots att den har minskat jämfört med den första omedelbara eurforin. Vi menar dock att allteftersom de socioekonomiska förhållandena förbättras så kommer acceptansen för det västerländska intrånget i den ryska kulturen att avta.

Det segment som växer snabbast och som uppvisar störst likheter med västerländska värderingar är ungdomskulturen. Detta segment uppvisade även en väsentlig skillnad i grad av paternalism jämfört med äldre generationer. De som levt under den kommunistiska eran ser nostalgiskt tillbaka på den tid då staten agerade likt en strikt förälder, som dikterade villkoren för deras agerande. Ungdomarna finner sig lättare tillrätta i valfrihetens tidevarv. Vi har även funnit stora intressanta skillnader mellan generationer vad gäller graden av osäkerhetsundvikande. Den äldre generationen upplever en hög grad av stress som kom i kölvattnet av den totalitära socialstatens kollaps. Våra slutsatser kring graden av paternalism och osäkerhetsundvikande ligger helt i linje med tidigare studiers resultat.

Gällande dimensionerna Individualism, Maktavstånd och Maskulinitet har vi inte kunnat fastslå någon reell betydelse för företagens agerande. Det är dock tänkbart att den med västliga mått mätt relativt höga graden av kollektivism kan påverka konsumentens beteende. Företag som gestaltar sitt varumärke kring familjerelationer kan troligtvis vinna framgång.

⁹⁸ Se kap. 3.2.4.1 och 3.2.5

Vidare är intressant att se att en relativt sett stark ortodox kyrka gör att motsatsförhållandena i värderingarna, såsom gott och ont eller hora och madonna, förstärks avsevärt. Dessa starka kontraster är något företag ofta kan finna vara av fördel att anspela på i sin marknadskommunikation.

Andra utmärkande drag i den ryska kulturen som vi funnit är deras avsky för jante-lagen. I Ryssland betraktas det exempelvis överhuvudtaget inte osmakligt med ett varumärke som dominerar bilden av produkten. Det viktiga är att visa bilden av sig själv som en lyckad och framgångsrik människa.

Vi har funnit att företagen utifrån vad som beskrivits ovan besitter överraskande stor kunskap om den ryska kulturen. Att vi finner det överraskande beror på att företagen, trots att de lägger stora resurser på att inhämta denna kunskap, alla använder sig av relativt standardiserade varumärkesidentiteter. Vi tror att deras önskan är kunna kommunicera sina varumärken på så sätt att kulturella störningar undviks och det avsedda meddelandet når fram. De vanligaste störningarna beror framförallt på språkliga skillnader. Att de använder sig av en standardiserad utformning av varumärkeskommunikation är alltså en väl genomtänkt strategi. Vi har funnit att de är beredda att revidera denna strategi i inkrementala steg allteftersom störningarna blir mer påtagliga. I ett framtidsscenario är det möjligt att tänka sig ett ökat behov av anpassning, då ryska företag knappar in på det utländska konkurrenterna. De ryska aktörerna bör rimligen ha större möjlighet att skraddarsy sina erbjudanden så att de appellerar till specifikt ryska värderingar. Anpassningsstrategier kan även bli nödvändiga på grund av det tidigare nämnda ökande måttet av mediekritiskt tänkande.

Rent generellt har vi funnit att behovet av anpassning ökar vid mer abstrakta erbjudnaden. Dessa är ofta laddade med många känslomässiga och självförverkligande fördelar. Här krävs mer raffinerade metoder för att kommunicera en stor mängd information på ett effektivt sätt. Ju mer information som kommuniceras, desto större är risken för att störningar uppstår. Vad som upplevs som mer funktionella fördelar är mindre kulturspecifikt än vad känslomässiga och självförverkligande är.

6. Slutsatser

Nedan följer en sammanfattning av det viktigaste som framkommit i analysen angående vårt syfte att se på hur företag kommunicerar en varumärkesidentitet till en kulturellt annorlunda marknad.

Vi har funnit att företag lägger ner stora resurser på att införskaffa sig kunskap om vad som kännetecknar kulturen. De använder denna kunskap för att undvika störningar i kommunikationen av varumärkesidentiteten, för att säkerställa att det avsedda meddelandet når fram.

Företagen väljer standardiseringsstrategier på grund av de fördelar som är förknippade med dessa såsom t.ex. kostnadsfördelar. Detta verkar gälla så länge de kulturella störningarna inte blir allt för påtagliga.

Förslag till vidare studier

Det vore intressant att genom av en kvantitativ studie försöka utröna hur ryska konsumenter uppfattar västerländsk reklam. Här skulle man t.ex. kunna titta närmare på hur utformningen av fysiska attribut tas emot.

Dessutom skulle det vara mycket givande att följa upp vår studie om ett antal år då den ryska marknadsekonomin ytterligare utvecklats, för att på så sätt se om företagens strategier ändrats i takt med marknadens mognad.

En liknande studie gjord på andra kulturellt annorlunda marknader kunde vara av intresse.

7. Källförteckning

Publicerade källor

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

Andersen, Ib, (1998), *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

Apply Psychology: an international review, (2000), 45 (4), 709-718.

Ball, Donald A et al (2002), *International Business – The challenge of global competition*. New York: McGraw-Hill

Bonnier (2001), *Bonnier AB i bokstäver och siffror – Verksamhetsberättelse*.

de Chernatony, Leslie (2001), “A model for strategically building brands”. *Brand Management*, 9 (1) 32-44.

de Chernatony, Leslie, Halliburton, Chris & Bernath, Ratna, (1995), “International branding: demand- or supply-driven opportunity?”. *International Marketing Review* 12 (2) 9-21.

de Chernatony, Leslie & McDonald, Malcom ,(1998), *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, 2:ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Chisnall, Peter, (2001), *Marketing research*, 6:ed. McGraw-Hill, England

Craig, C. Samuel & Douglas, Susan P., (2000), “Building global brands in the 21 st century”. *Japan and the world Economy*, 12 (3) 273-283.

Douglas, Susan P.,(2001), “Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture”. *Journal of International Marketing* 9(2), 97-115.

Engdahl, Carl-Axel (1990), *Internationell marknadsföring*, Esselte Studium Akademiförlaget.

Ghuri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2002), *Research Methods in Business Studies – A Printed Guide*, 2:ed. Prentice Hall Europe.

Grienko Wells, Ludmilla, (1994), “Western Concepts, Russian Perspectives: Meanings of Advertising in the Former Soviet Union”. *Journal of Advertising*, XXIII (1)

Hankinson & Cowking (1996), *The Reality of Global Brands*. McGraw-Hill Publishing Company, England.

Hofstede, Geert (1994), *Cultures and Organizations – Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill International (UK) Limited.

Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications Ltd, England.

Hill, Elizabeth & O'Sullivan, Terry, (1999): *Marketing*, 2:ed. Addison Wesley Longman Limited. England.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hoyer, Wayne D & MacInnis, Deborah J, (2001): *Consumer Behavior*, 2:ed. Houghton Mifflin Company.

Kapferer, Jean-Noel (1997), *Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Knee, Derek & Walters, David (1990), *Detaljhandelns strategier*, Studentlitteratur.

Levitt, Theodor (1983) "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, May-June, 7-8.

Merriam Sharan B., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Maxwell, Sarah, (2001), "An expanded price/brand effect model". *International Marketing Review* 18 (3).

Medina, J. F. & Duffy M.F., (1998) "Standardization vs Globalisation: a new perspective of brand strategies". *Journal of Product & Brand Management*, 7 (3), 223-243.

Mitchell, Alan (2002), "Global brands or global blands?". *J Consumer Studies & Home Economics*, 24 (2), 85-93.

Patel, Runa & Davidsson, Bo, (1994), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Quelch, John, (1999), "Global Brands: Taking Stock". *Business Strategy Review*, 10 (1) 1-14

Svenska Dagbladet, *Rysslands regioner på stark frammarsch*. (2002-06-15)

Svenska Dagbladet, *Volvo sålde flerdubbelt mer än förväntat*. (2000-05-02)

Sydsvenska Dagbladet, *Sillen går till i Kaliningrad*. (2002-12-27)

Sydsvenska Dagbladet, *Varför börjar RFSU sälja svenska kondomer i Ryssland?* (2002-10-01)

Sydsvenskan, *Tele2 lanserar i Ryssland*.(2003-04-01)

Tele2 – Årsredovisning 2002

Usunier, Jean-Claude, (1993), *International Marketing – A Cultural Approach*. Prentice-Hall International (UK).

Usunier, Jean-Claude, (2000), *Marketing Across Cultures*. Pearson Education Limited.

Vickery, Tim, (2001), *Ondskans imperium blev mäktig marknad*. Brand News nr 11

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, (1991), *Att utreda, forska och rapportera*. Stockholm: Liber ekonomi.

Muntliga källor

Axelsson, Lars, ägare, ALAX Konserver, Klädesholmen, telefonintervju 030507

Högberg, Rickard, VD, Delovoj Peterburg, Ryssland, telefonintervju 030509

Kärreman, Dan, Professor i Organisationsteori vid Ekonomihögskolan i Lund 030516

Malm, Robert, Regional Planning Manager, Global Communications, Volvo Personvagnar AB, Göteborg, telefonintervju 030530

Osvald, Carl, marknads- och försäljningschef, RFSU, Stockholm, telefonintervju 030519

Walz, MariAnne, Besökshandläggare, Svenska Institutet, Stockholm, telefonintervju 030527

Öberg, Stefan, projektledare för GSM i Ryssland, Tele2, Stockholm, telefonintervju 030523

Elektroniska källor

www.alax.se

www.di.se

www.rfsu.se

www.si.se

www.swedishtrade.se

www.svnr.se/S8-1.html

www.tele2.se

www.volvocars.se

Bilaga 1

Scores on Hofstede's Cultural Dimensions

| <i>Study/Country</i> | <i>Uncertainty Avoidance</i> | <i>Individualism–Collectivism</i> | <i>Power Distance</i> | <i>Paternalism</i> | <i>Masculinity–Femininity</i> |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| Russia/ Present Study | 68 (15) | 41 (20) | 40 (17) | 59 (17) | 55 (18) |
| Russia/ Hofstede's Estimates | 90 | 50 | 95 | 10 | 40 |
| Russia/Bollinger | 92 | 26 | 76 | NA | 28 |
| USA | 46 | 91 | 40 | 29 | 62 |
| China | 60 | 20 | 80 | 100 | 50 |
| Germany | 65 | 67 | 35 | 21 | 66 |
| France | 86 | 71 | 68 | 30 | 43 |
| Japan | 92 | 46 | 54 | 80 | 95 |

Notes: Data from countries other than Russia are from Hofstede (1980). Numbers in parentheses are data to compute the confidence interval in which 50% of respondents' answers fall. For example, the 50% confidence interval for uncertainty avoidance is 53 to 83 (68 + or – 15).

Results by Age Group, Work

| | <i>Age</i> | | | | | | <i>Work Experience</i> | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|----|--------------|----|----------------|----|------------------------|----|----------------|----|-----------------|----|------------------|----|----------------|----|
| | <i>Under 25</i> | | <i>25–40</i> | | <i>Over 40</i> | | <i>Under 1yr</i> | | <i>1–5 yrs</i> | | <i>6–15 yrs</i> | | <i>16–25 yrs</i> | | <i>Over 25</i> | |
| Number of Respondents | 93 | | 73 | | 84 | | 49 | | 51 | | 26 | | 75 | | 49 | |
| | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B | A | B |
| Uncertainty Avoidance | 66 | 11 | 71 | 9 | 67 | 10 | 64 | 10 | 64 | 11 | 68 | 10 | 69 | 9 | 67 | 11 |
| Individualism–Collectivism | 42 | 9 | 41 | 15 | 40 | 10 | 42 | 8 | 46 | 12 | 42 | 11 | 40 | 14 | 41 | 11 |
| Power Distance | 43 | 12 | 39 | 10 | 37 | 10 | 43 | 10 | 39 | 11 | 39 | 10 | 37 | 10 | 37 | 10 |
| Paternalism | 53 | 12 | 60 | 12 | 63 | 11 | 66 | 10 | 60 | 9 | 59 | 11 | 60 | 11 | 67 | 10 |
| Masculinity–Femininity | 57 | 21 | 55 | 21 | 54 | 21 | 61 | 10 | 60 | 10 | 52 | 9 | 56 | 12 | 53 | 11 |

Notes:

A is the mean score for the cultural dimension using Hofstede's computational methods.

B is the data to compute the confidence interval in which 50% of respondents' answers fall.

Bilaga 2

Frågor till Volvo, Tele2, RFSU, Delovoj Peterburg och ALAX Konserver

1. Varför ska kunderna välja er jämfört med konkurrenterna på den ryska marknaden?
2. Beskriv ert erbjudande i termer av fysiska och emotionella värden i Ryssland. Hur skiljer sig detta i jämförelse med den svenska marknaden?
3. Hur förmedlar ni detta?
4. Beskriv er målgrupp i Ryssland jämfört med den i Sverige.
5. Ser ni skillnader i behovs- och beteendemönster i Ryssland jämfört med i Sverige?
6. Nedan listas ett antal attribut som kan ingå i varumärkesidentiteten. Vänligen ange huruvida dessa ingår och i så fall om de anpassats och hur/varför.

| Attribut | Ingår (ja/nej) | Standardiserat | Anpassat (hur/varför?) |
|----------|----------------|----------------|------------------------|
|----------|----------------|----------------|------------------------|

Namn

Logotyp

Förpackning

Slogan

Produktdesign

Ikoner

Relativprissättning

Distributionskanaler

After-sales service

Kund-service

Sales promotion

Sponsring

Reklamplattform (kampanj)

Direct marketing

Reklamutförande

7. Har ni medvetet tagit hänsyn till kulturella skillnader vid utformandet av varumärkesidentiteten?
8. På vilket sätt/med vilka medel har ni i så fall identifierat de relevanta kulturella skillnaderna?

Bilaga 3

Frågor till Svenska Institutet

1. Hur ser du på Sverige som varumärke? Vilka värden förknippar du med detta?
2. Hur gick ni tillväga när ni utformade vad som skulle ingå i Sverige-St.Petersburg-kampanjen?
3. Vilket var det övergripande målet? Vad ville ni uppnå?
4. Vilken/vilka var er målgrupp/er? Beskriv de/dessa.
5. Hur tror du Sverige uppfattas i Ryssland?
6. Vilka svenska värden fick störst respons?
7. Hur var kampanjens genomslag och framgång i media och hos målgrupp?
8. Hur skiljde sig kampanjen från andra kampanjer ni gjort i andra länder?

Bilaga 4

Varumärkesidentitetens fysiska attribut

Tele2

| Attribut | Ingår | Standardiserat | Anpassat |
|-----------------------|-------|----------------|----------|
| Namn | Ja | X | |
| Logotyp | Ja | X | |
| Förpackning | Nej | | |
| Slogan | Ja | | X |
| Produktdesign | Nej | | |
| Ikoner | Nej | | |
| Relativprissättning | Ja | X | |
| Distributionskanaler | Ja | X | |
| After-sales service | Nej | | |
| Kundservice | Ja | X | |
| Sales promotion | Ja | X | |
| Sponsring | Nej | | |
| Reklam | Ja | X | |
| Direkt marknadsföring | Nej | | |

Delovoj Petersburg

| Attribut | Ingår | Standardiserat | Anpassat |
|-----------------------|-------|----------------|----------|
| Namn | Ja | | X |
| Logotyp | Ja | X | |
| Förpackning | Nej | | |
| Slogan | Nej | | |
| Produktdesign | Ja | X | |
| Ikoner | Nej | | |
| Relativprissättning | Ja | | X |
| Distributionskanaler | Nej | | |
| After-sales service | Nej | | |
| Kundservice | Nej | | |
| Sales promotion | Nej | | |
| Sponsring | Nej | | |
| Reklam | Ja | | X |
| Direkt marknadsföring | Nej | | |

RFSU

| Attribut | Ingår | Standardiserat | Anpassat |
|-----------------------|-------|----------------|----------|
| Namn | Ja | X | |
| Logotyp | Ja | X | |
| Förpackning | Ja | X | |
| Slogan | Ja | | X |
| Produktdesign | Ja | X | |
| Ikoner | Nej | | |
| Relativprissättning | Nej | | |
| Distributionskanaler | Ja | X | |
| After-sales service | Nej | | |
| Kundservice | Nej | | |
| Sales promotion | Ja | | X |
| Sponsring | Nej | | |
| Reklam | Ja | | X |
| Direkt marknadsföring | Nej | | |

ALAX

| Attribut | Ingår | Standardiserat | Anpassat |
|-----------------------|-------|----------------|----------|
| Namn | Ja | | X |
| Logotyp | Ja | X | X |
| Förpackning | Ja | | X |
| Slogan | Ja | | X |
| Produktdesign | Ja | X | |
| Ikoner | Nej | | |
| Relativprissättning | Ja | | X |
| Distributionskanaler | Ja | | X |
| After-sales service | Nej | | |
| Kundservice | Nej | | |
| Sales promotion | Ja | | X |
| Sponsring | Nej | | |
| Reklam | Ja | | X |
| Direkt marknadsföring | Nej | | |

Volvo

| Attribut | Ingår | Standardiserat | Anpassat |
|-----------------------|--------------|-----------------------|-----------------|
| Namn | Ja | X | |
| Logotyp | Ja | X | |
| Förpackning | Nej | | |
| Slogan | Ja | X | X |
| Produktdesign | Ja | X | |
| Ikoner | Nej | | |
| Relativprissättning | Ja | | X |
| Distributionskanaler | Ja | X | |
| After-sales service | Ja | | X |
| Kundservice | Ja | X | X |
| Sales promotion | Nej | | |
| Sponsring | Nej | | |
| Reklam | Ja | X | X |
| Direkt marknadsföring | Nej | | |