



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning

ICA Matresor



Magisteruppsats vt 2005

Författare:
Caroline Armins
Maria Perger

Handledare:
Carl R Hellberg
Lars Nordgren

Sammanfattning

- Titel:** Värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning - ICA Matresor
Value based serviceconcept development by brandextention – ICA Matresor
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
- Författare:** Caroline Armins och Maria Perger
- Handledare:** Carl R Hellberg och Lars Nordgren
- Problematisering:** Uppsatsens utgångspunkt är en idé om affärsutveckling där en befintlig verksamhet utvecklas med ytterligare en verksamhet över branschgränsen. En sådan process kan även beskrivas som värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning, vilket skapar värde för både kunder och företag. I vårt fall handlar denna process om konceptutveckling av tjänster. Vi saknar teorier som kombinerar begreppen konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning som ett sätt för affärsutveckling.
- Syfte:** Syftet är att analysera värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning
- Metod:** För att uppfylla vårt syfte har vi genomfört litteratursökning och studier av begreppen konceptutveckling av tjänster, värdeskapande och varumärkesutvidgning. Vi har valt ut empiriska utgångspunkter för en illustration av teorin. De empiriska utgångspunkterna utgörs av ett konkret företag, en specifik målgrupp och kunskaper kring begreppet upplevelser av resor och mat. För att kunna genomföra denna illustration krävdes ytterligare informationsinsamling i form av fallstudie, intervjuer och enkätundersökning.
- Resultat:** Vårt bidrag är att vi summerar de tre teoretiska begreppen och illustrationen av dessa till en helhet. Vi kan konstatera att vår idé är genomförbar i verkligheten. I en generell slutsats konstaterar vi att om vissa modifieringar görs av idén är den även applicerbar på andra företag. Vi menar att det är fördelaktigt för företag att använda sig av värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning för en framgångsrik affärsutveckling.
- Nyckelord:** affärsutveckling, koncept, värdeskapande, varumärke, målgrupp

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problematisering.....	5
1.3 Syfte.....	8
1.4 Disposition	8
2. Metod	10
2.1 Tillvägagångssätt	10
2.2 Val av teori	11
2.3 Empiri.....	12
<i>Val av illustration genom fallstudie</i>	12
<i>Enkätundersökning</i>	14
<i>Intervju</i>	15
3. Empiriska utgångspunkter	17
3.1 Val av empiriska utgångspunkter	17
3.2 ICA AB	17
3.3 Upplevelser av resor och mat	19
3.4 Rekordgenerationen.....	20
4. Teoretiska utgångspunkter och illustration genom fallstudie	23
4.1 Konceptutveckling av tjänster	23
<i>Illustration av konceptutveckling av tjänster genom fallstudie</i>	27
4.2 Värdeskapande.....	30
<i>Illustration av värdeskapande genom fallstudie</i>	35
4.3 Varumärkesutvidgning	37
<i>Illustration av varumärkesutvidgning genom fallstudie</i>	43
5. Värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning – en helhetsbild av illustrationen	47
6. Slutsatser	54
6.1 Generell syntes	54
6.2 Förslag på fortsatt forskning.....	57
Källor	58
Bilagor	62

1. Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrundsinformation om den idén som är grunden för uppsatsen i syfte att belysa våra tankegångar. Därefter går vi över till problematisering som inkluderar våra problemformuleringar. Vidare beskrivs syftet med uppsatsen. Kapitlet avslutas med disposition, med vilken har vi avsikt att åskådliggöra uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

”Det tar ett tag innan du hittar en parkering utanför den vanliga ICA Maxi butik, som du brukar handla vid. Snart upptäcker du dock att denna vanliga inhandling på fredagen efter arbetet inte kommer att bli sig lik alla de andra. Du går in i entrén, och funderar samtidigt på vad för middag du ska ikväll bjuda din familj på. Du blir avbruten i dina tankar, när du ser en affisch, där det står med stora bokstäver: ”Upplev maten på plats. Följ med på en matresa med ICA”. Du funderar vidare på budskapet och går in i butiken för maten du skulle handla, du kan dock inte släppa tanken på affischen och matresan. Det hade kanske varit något, att få ny inspiration och uppleva mat på en resa. Maten för kvällen och helgen handlas, när du sedan på väg ut passerar servicedisken i entrén blir du påmind om Matresan. Du väljer att gå fram och fråga vid servicedisken närmare om Matresan och får svaret att nästa resa är med temat ”våren”. Personalen är väldigt hjälpsamma och är beredda att boka resan till dig. Du blir ännu mer övertygad om att detta är något för dig, men du avvaktar och ber att få återkomma, du måste ju först fråga hemma, din man/fru/familj. Din familj uppskattade också förslaget, vilket ledde till att ni åkte iväg på en Matresa. Fyra veckor senare återkommer du till ICA Maxi med nya krafter och idéer. Den där matresan med ICA var mycket lyckad, och nu måste du ju testa dina nya kunskaper. Vad ska du bjuda på för middag ikväll då? Jo, den där nya maträtten du lärde dig laga på resan, för den tyckte ju alla i familjen smakade gott!”

Vi kommer i den här uppsatsen analysera värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning. Vi kommer att göra det utifrån en idé om att ett av Sveriges största detaljhandelföretag kan utvidga sin verksamhet med att anordna resor

med temat mat. Inledningsvis vill vi ovan ge ett exempel på hur värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning kan te sig i verkligheten. Detta för att visa att den illustration som presenteras längre fram i uppsatsen är fullständigt genomförbar och går att förverkliga. Bakgrundstexten ovan är ett exempel på hur kunden uppfattar värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning. Vidare kommer dessa begrepp att presenteras närmare i problematiseringen. För att förankra vår analys i dagens verklighet har vi haft följande argument av Henrik Ugglå som utgångspunkt: Varumärkesutvidgningar ökar och i framtiden kommer det att bli allt mer väsentligt för säljaren att kunna argumentera över verksamhetsgränserna. Företag bör bredda sitt tänkande för mera verksamhetsöverskridande erbjudande i nya konstellationer. Viktigt är också för företagen att se att olika produktkategorier kompletterar varandra, men även att varumärkeskonstellationer fungerar som effektiva säljstöd och skapar upplevelser.¹ Vår åsikt är att värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning är ett alternativ för företag inom detaljhandel när allt fler aktörer på marknaden konkurrerar med lågpris. Därför är det värt att analysera det beskrivna temat. I uppsatsen kommer vi att illustrera dessa teoretiska begrepp med hjälp av utvalda empiriska utgångspunkter². Detta för att visa på att värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning är genomförbart och kan bli en realitet.

1.2 Problematisering

Utgångspunkten i uppsatsen är vår idé om affärsutveckling där en befintlig verksamhet utvecklas med ytterligare en verksamhet. Under begreppet affärsutveckling menar vi ett företags satsningar på nya produkter eller verksamheter i syfte att förbättra företagets konkurrenskraft och därmed även ekonomiska resultat. Satsningar på nya produkter föregås enligt oss av konceptutveckling. Vid konceptutveckling vill vi skilja på konceptutveckling för varor och konceptutveckling för tjänster. En konceptutveckling för en vara är en process, vilken leder fram till en beskrivning av varan i termer av form, färg, storlek, material och vikt. Konceptutvecklingen av en tjänst består ofta av att sätta

¹ Ugglå, 2004, s.81-82

² Se Empiriska utgångspunkter, s.17

samma olika slag av tjänster till en helhet, såsom kunden uppfattar den när tjänsten konsumeras. Vi anser att denna typ av konceptutveckling är en process som går från en tanke, en idé, till ett färdigt genomförbart koncept, vilket sedan kan utvecklas vidare under genomförandet. Vårt intresse för konceptutveckling för tjänster ligger i problemet att ett koncept för en tjänst kan förefalla diffus i jämförelse med ett koncept för en vara. Tjänster i sig kan ha olika sammansättning beroende på vad det är för sort tjänst respektive vilket företag som tillhandahåller tjänsten.

Uppsatsen behandlar konceptutveckling av tjänster, specifikt inom turism, som kan se olika ut och oftast är resultatet inte bestående utan öppet för ändringar, anpassningar och modifieringar av olika delar av konceptet. Ett exempel på ett resultat av konceptutveckling inom turismbranschen är ett koncept för en paketresa. En sådan produkt består av delmoment såsom transport, boende, mat, aktiviteter och eventuella evenemang på destinationen. Det intressanta är att bakom varje av dessa delmoment kan det finnas skilda leverantörer respektive företag. För företag som säljer paketresor är det väsentligt att ha kännedom om kvalitetsnivån hos leverantörerna.

Vår fokus ligger på konceptutveckling av tjänster inom turism där vi stödjer oss främst på Christian Grönroos³ teori om utveckling av tjänsteerbjudandet, specifikt modellen för ett utvidgat tjänsteerbjudande. Denna modell är dock inte tillräcklig för vår idé då vi vill påstå att en konceptutveckling är nära relaterad till skapandet av värde för företag och för kunder. Vi vill därför analysera vad värdet är och hur det skapas. Vid utveckling av ett koncept skapas värde för den som kommer att konsumera den färdiga produkten vare sig det är en vara eller en tjänst. För det företag som kommer att sälja den färdiga produkten skapas värde genom försäljning till kunder. Framöver kommer vi att använda begreppet *produkt* i sammanhang där betydelsen antingen är en vara, en tjänst eller kombination av dessa.

Vi valde att basera analysen angående värde främst på teori skriven av Normann och Ramírez⁴. Det intressanta är hur värdet skapas genom konceptutveckling och hur detta

3 Service management och marknadsföring – en CRM ansats, 2002

4 Den nya affärslogiken, 1994

värde uppfattas av konsumenten. Vi var intresserade av företagens värdeskapande och om det finns en koppling till kundens värdeuppfattning. Detta gör vi i den här uppsatsen genom att sätta ihop begreppen värdeskapande och konceptutveckling.

Vidare ville vi undersöka huruvida det är möjligt för företag med fungerande verksamheter att affärsutveckla sin verksamhet genom att utveckla nya koncept utanför deras befintliga verksamhetsområde. En sådan strategi kan vara aktuell att använda sig av om exempelvis företagets lönsamhet börjar stagnera; om nya konkurrenter utgör hot för den befintliga verksamheten; om företaget vill komplettera sitt utbud i syfte att skapa konkurrensfördel. Strategin med affärsutveckling utöver en befintlig bransch kan ofta innebära att företaget får utvidga sitt varumärke. Det är intressant att undersöka hur en utvidgning av ett varumärke kan ske i samband med konceptutveckling. För att analysera begreppet varumärke och varumärkesutvidgning utgick vi främst från litteratur skriven av Henrik Ugglå som har gedigen kunskap inom detta område.

Förutom de tre ovannämnda författare har vi i analysen av vårt tema, värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning, använt oss av andra kompletterande teoretiska källor. Vi väljer att lyfta fram tre relativt olika teoretiska utgångspunkter, då vi inte har funnit tidigare skriven litteratur som kombinerar dessa begrepp.

I de ovanpresenterade delarna ser vi dessa problemområden som vi vill analysera:

- Inom konceptutvecklingen fokuserar vi på tjänster då just koncept för dessa kan förefalla diffusa i jämförelse med koncept för varor. Vi frågar oss därför: *hur sker konceptutveckling för tjänster?*
- I samband med konceptutveckling skapas värde och vill veta *vad värde är för kunden och vad värde är för ett företag, samt hur det skapas.*
- Eftersom i vårt fall sker en värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning, vill vi veta *vilken betydelse har ett varumärke och hur går en varumärkesutvidgning till.*

- Vårt bidrag med uppsatsen är att vi kombinerar och summerar begreppen värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning, vilket tillsammans inte tidigare har teoretiskt bearbetats. Därför har vi valt att i en frågeställning ta med alla dessa begrepp, vilken lyder som följande: *hur sker en värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning?*

Ytterligare en viktig frågeställning i sammanhanget är *vilka och hur stora resurser kommer att behövas för en konceptutveckling genom varumärkesutvidgning*⁵. Vi kommer dock inte att analysera behov av resurser och besvara denna frågeställning i denna uppsats, vilket inte påverkar våra resultat.

1.3 Syfte

Syftet är att analysera värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning.

1.4 Disposition

Nedan i figur 1 visas uppsatsens disposition. Här åskådliggörs uppsatsens indelning i kapitel och de delar som ingår i kapitlen. Kapitel 1 utgörs av inledning, kapitel 2 utgörs av metod och kapitel 3 av empiriska utgångspunkter. I kapitel 4 presenteras de teoretiska utgångspunkterna, vilka varvas med illustration genom fallstudie.

I kapitel 5 summeras kapitel 4 till en helhetsbild. I kapitel 6 presenteras de generella slutsatserna.

⁵ jfr. Arnerup, & Edvardsson, 1992, s 57

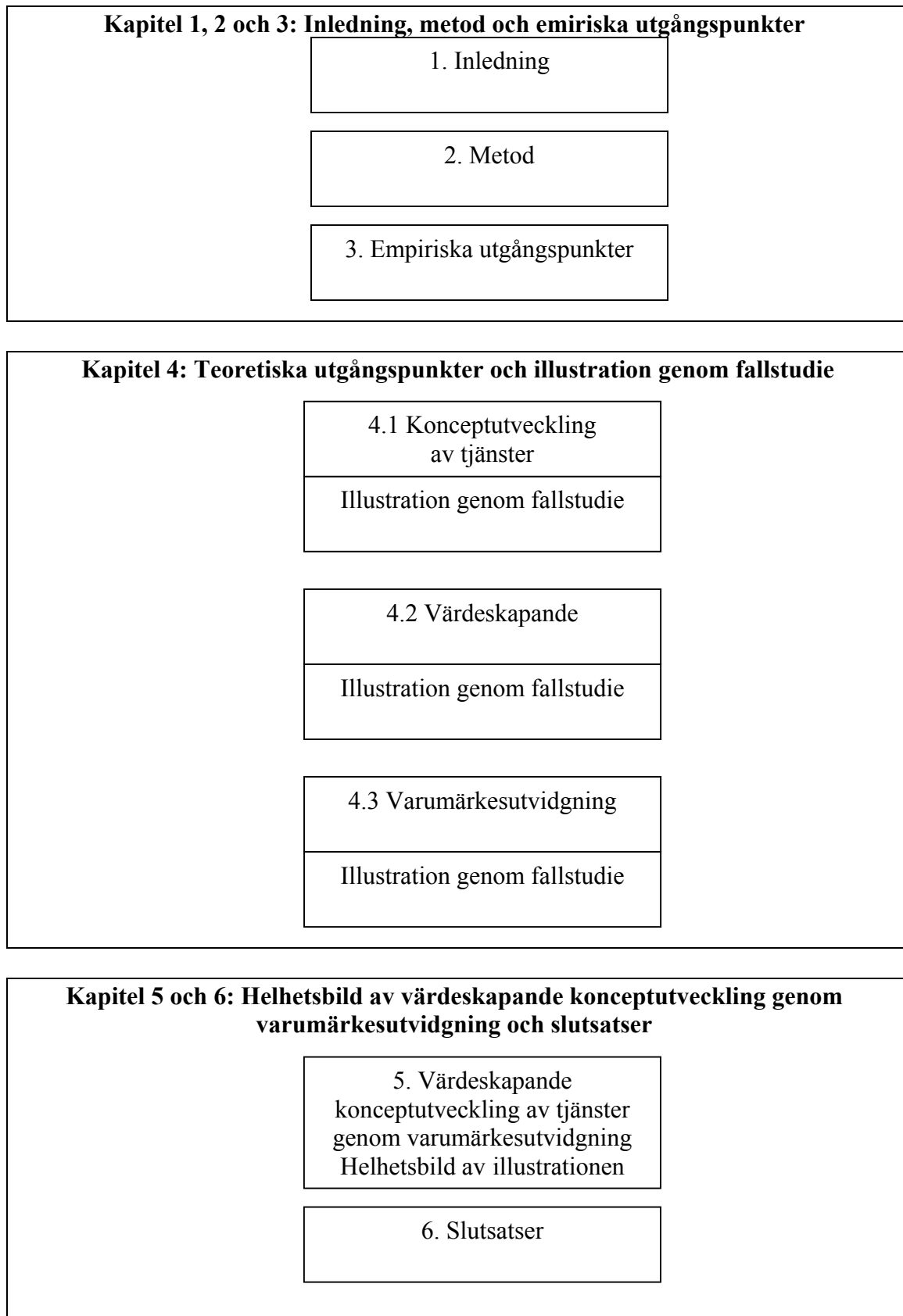


Fig.1 Åskådliggörandet av uppsatsens disposition

2. Metod

Detta avsnitt ägnar vi åt att bekanta läsaren med det tillvägagångssätt vi använt oss av vid litteratursökning och metoder vid insamling av det empiriska materialet. Vi motiverar även valet av illustration genom fallstudie som ett sätt att tillämpa den teoretiska bakgrunden på verkligheten.

2.1 Tillvägagångssätt

Utgångspunkten för uppsatsen är en egen idé som går ut på att ett detaljhandelföretag gör en affärsutveckling till att även anordna resor. Inför uppsatsarbetet hade vi ett koncept att utgå ifrån som vi ville vidareutveckla. Följden blev att vi sökte efter litteratur för varje enskilt begrepp såsom konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning, då vi inte fann någon litteratur som innefattar alla dessa begrepp i en kombination. Vi presenterar de olika teoretiska utgångspunkterna var för sig och efter varje av dessa delar följer en illustration genom fallstudie, där vi tar till hjälp ett utvalt fallobjekt, utvald målgrupp och specifika upplevelser. Dessa olika delar summeras sedan i en helhetsbild för att läsaren ska få en insikt i våra tankegångar. Avsikten med illustrationen är att exemplifiera teorin för läsaren och att praktiskt applicera en konceptutveckling på en verklig situation.

Vårt strategiska val att arbeta med fallstudie är genomtänkt och vi är medvetna om att det finns nackdelar med en fallstudie, men fördelarna vägde över att praktiskt kunna tillämpa ett fiktivt koncept på faktiska omständigheter. Vi ansåg att fallstudie i kombination med valda metoder lämpar sig för vårt ändamål med uppsatsen. För att ta reda på hur vår idé till konceptet mottas av potentiella kunder, valde vi att genomföra en enkätundersökning. För att vidare samla information har vi valt att genomföra en personlig intervju med en researrangör och en telefonintervju med varumärkesansvariga på det valda företaget. Dessutom har vi haft kontakt med andra nyckelpersoner via e-post som metod för insamling av information samt för kompletterande information.

Innan uppsatsarbetet har vi undersökt fallobjektets omvärld. Resultatet av omvärldsanalysen presenterar vi dock inte närmare utan vi utgår ifrån detta i vissa

antaganden. Vi kan nämna att detta gjordes genom att vi tog del av företagets årsredovisning⁶, de största konkurrenternas årsredovisningar⁷, samtligas hemsidor och artiklar i tidskriften Dagens Industri.

2.2 Val av teori

I litteratursökningen har vi arbetat utifrån påståendet att en teoretisk insamling är en process där data samlas, kodas och analyseras för att gå vidare och leta vidare i andra utvalda relevanta källor⁸. Vår idé lade grunden för litteratursökning efter begreppet affärsutveckling. Vi tog fasta vid att det utvalda företaget hade möjlighet att utveckla sin verksamhet genom att anordna resor. Detta förde tankarna vidare till att vi ville presentera en konceptutveckling. Begreppet affärsutvecklingen föll dock inte i glömska, utan vi valde att specificera detta till varumärkesutvidgning. Alltså de begrepp vi stod inför att använda oss av var konceptutveckling genom varumärkesutvidgning. Vi kände dock att vi ville tillägga begreppet värdeskapande, då det är en viktig aspekt i sammanhanget. Resultatet i litteratursökningen blev att vi valde att fokusera på värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning.

Vi kunde till stor del dra nytta av tidigare kurslitteratur och den förkunskap som vi inhämtat under vår magisterutbildning på institutionen för Service Management⁹ vid Lunds Universitet. Den litteratur vi har använt oss av är sådan som vi har haft tidigare under utbildningen, skriven av exempelvis Christian Grönroos¹⁰, professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring. Vi har även kompletterat med relevant litteratur för temat. Vi har valt ut sådan litteratur som är skriven av författare med gedigna kunskaper i sina specifika områden, exempelvis Henrik Ugglå¹¹ som är doktor i ekonomi. De bibliotek som har bistått oss med litteratur är Universitetsbiblioteket i Lund, Biblioteket Campus Helsingborg, Malmö Stadsbibliotek

6 ICA AB

7 Exempelvis Coop, Bergendahlsgruppen och Axfood

8 Gummesson, 2000, s.95

9 Service Managementprogram vid Lunds Universitet med företagsekonomi som huvudämne.

10 Service management och marknadsföring. En CRM-ansats, 2002

11 Exempelvis Varumärkesstrategi för säljare, 2004

samt Helsingborgs Stadsbibliotek. Vi har även tagit del av olika artiklar via Lunds Universitet och Elin¹² och övrigt material exempelvis via Internet.

Under uppsatsens olika faser har vi givetvis varit kritiska till alla våra informationskällor. Tolkning av källor kräver rationalitet, logik, fantasi och intuition. Vår ambition var att bedöma alla de källor vi har använt utifrån källkritikens fyra kriterier. Dessa kriterier är: källans äkthet, det vill säga frågan om källan är vad den utger sig för att vara; tidssamband, det vill säga frågan om källan är så ny som möjligt; oberoende, det vill säga att källan inte är refererat av en annan källa; och tendensfrihet, det vill säga att källan inte ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen.¹³ I vår litteratursökning har vi främst valt att fokusera på att söka upp förstahandskällor i den mån det går istället för sekundärkällor.

2.3 Empiri

Nedan kommer vi att beskriva vald empiri. Vi motiverar valet att använda illustration genom fallstudie som metod, sedan introducerar vi närmare för läsaren hur vi gick tillväga vid enkätundersökningen och intervjuerna.

Val av illustration genom fallstudie

För att konkretisera den teoretiska bakgrunden valde vi att illustrera den genom en fallstudie. En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter flera metoder beroende på omständigheterna och speciella krav som situationen ställer¹⁴. Vårt mål med illustrationen är att den belyser den teoretiska analysen och visar på möjligheter för praktisk användning av teorin.

Efter varje teoretisk utgångspunkt i form av begreppen värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning illustrerar vi teorin genom fallstudie med hjälp av empiriska utgångspunkterna. De empiriska utgångspunkterna består av ett

12 <http://www.lub.lu.se/cgi-bin/ipchk/http://elin.lub.lu.se>, 2005-04-04

13 Thurén, 1997, s.11

14 Denscombe, 2000, s43

fallobjekt, en målgrupp och ett utvalt tema för konceptutvecklingen. Företaget, målgruppen och temat för konceptet ska fungera som den del av illustrationen som var för sig är utbytbara. De empiriska utgångspunkterna, vilka vi presenterar på sidan 17, är utbytbara då konceptet ska bli generellt och användbart för andra företag med andra omständigheter. Vi har använt oss av dessa empiriska utgångspunkter som är viktiga beståndsdelar för en lyckad värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning. Syftet med illustrationen är att förenkla, förklara och konkretisera de teoretiska utgångspunkterna.

Vi anser att vår situation är speciell då vi inte studerar fallobjektet detaljerat utan begränsar oss till de delar som är relevanta och intressanta för illustrationen. Fallobjektet är ett företag med ett välarbetat varumärke och image. Vi valde detta företag på grund av deras goda renommé, men även för att de i framtiden skulle vara kapabla till att genomföra en sådan här konceptutveckling. Fakta om det utvalda fallobjektet kommer att presenteras närmare under rubriken empiriska utgångspunkter.

Avsikten med konceptutveckling som presenteras i uppsatsen är att den ska vara användbar på fler företag än fallobjektet, därför har vi för avsikt att diskutera uppsatsens tema även mer generellt. Vi har i litteraturen hittat motsägelsefulla påståenden att generalisering åt ena sidan inte kan göras utifrån en fallstudie¹⁵, åt andra sidan menas att det visst går att göra en del generaliseringar.¹⁶ Fallstudiens nackdel är att den är känslig för kritik när det gäller trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån fallstudiens resultat. Möjligheten att generalisera resultaten till andra exempel i kategorin beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra av samma typ.¹⁷ Vi kommer att välja ut olika faktorer, som vi menar gör det möjligt att generalisera. Dessa faktorer är av den typen som vi anser är grunden till lyckad konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning. Generaliseringen av uppsatsens resultat diskuteras i det avslutande kapitlet som är slutsatserna.

15 jfr. Denscombe, 2000, s53

16 Gummesson, 2000, s.88

17 Denscombe, 2000, s.49

Enkätundersökning

Anledning till att vi valde att göra en enkätundersökning är att förankra konceptutvecklingen av tjänster i verkligheten och undersöka om det finns ett intresse för denna typ av konceptutveckling. Valet att genomföra en enkätundersökning grundar sig i att vi ville på ett effektivt sätt få tillgång till svar från ett stort antal respondenter¹⁸. Vi hade som mål att fråga 100 respondenter. Vi fick 113 svar varav 86 var kvinnor och 27 var män. Vår ursprungstanke var att använda oss av alla respondenter, men vi valde dock under analysprocessen att fokusera på målgruppen, de som var födda på 30-40-50-talen, då deras svar är av största relevans för uppsatsen. Av de 113 personerna var det 54 som var målgruppen, varav 13 var män och 41 var kvinnor. Urvalet av respondenter var vi observanta med, då vi delade ut enkäterna till olika kategorier av människor när det gäller kön, bakgrund och yrken. Vi valde att genomföra undersökningen geografiskt spritt i olika städer i Sverige, exempelvis Malmö, Ängelholm, Linköping och Trollhättan. Vi var noga med att presentera oss kortfattat i enkätens inledning, där vi även presenterade syftet med frågeformuläret och tackade dem för deras medverkan.¹⁹ Vår ambition var att förenkla enkätens visuella intryck så gott det gick. Innan vi delade ut det slutgiltiga frågeformuläret provade vi det på en testgrupp, där deras åsikter låg till grund för de sista korrigerarna.²⁰

Syftet med frågeformuläret var att få fram åsikter och attityder till den konceptutveckling som läggs fram i uppsatsen. Frågorna var välformulerade och lättförståliga, allt för att undvika misstag och missförstånd²¹. Vi ville få respondenterna att associera till vissa begrepp, genom fasta frågor med ett stort antal svarsalternativ, men även öppet för egna alternativ för att undvika styrda svar. Vi var noga med layouten på frågeformuläret, frågornas ordningsföljd och dess varierande karaktär, allt för att inspirera respondenterna till att ta sig tid att ge ärliga svar²². Vi är medvetna om de nackdelar som frågeformulär har. Vi var observanta på att trots välformulerade frågor med möjlighet att uppge egna alternativ finns det en risk att respondenterna

18 Denscombe, 2000, s.107

19 Denscombe, 2000, s.113

20 Se bilaga 1

21 Denscombe, 2000, s.121

22 Denscombe, 2000, s.118-119

svarade efter det de antog vi var ute efter. Det är förstås svårt att undvika dessa dilemman, men vi har beaktat det vid utarbetning av frågeformulär och vid analys av svaren. Vi anser att undersökningens resultat kan betraktas som rättvisande då vi utgår ifrån att svaren är ärliga. Alla tillfrågades identiteter skyddas fullständigt, då utfrågningen byggde på anonymitet. Syftet med undersökningen var att vi ville mäta företeelser. Svaren analyserade vi med hjälp av statistiska metoder där vi förvandlade svar till siffror. Detta presenterar vi i form av cirkeldiagram som tydligt visar proportioner mellan svaren.²³

Intervju

Vi genomförde en personlig intervju med en researrangör i form av ett planerat möte. Denna intervju var ostrukturerad där vi började med att introducera ett tema och sedan lät vi den intervjuade tala fritt. Vi försökte ingripa så lite som möjligt för att låta den intervjuade utveckla sina idéer och fullfölja sina tankegångar.²⁴ Syftet med denna intervju var att få inblick i en researrangörs arbete och få eventuellt några idéer.

På grund av avståndet valde vi att genomföra en telefonintervju med en nyckelperson i Stockholm, då vi saknade viss information om företaget. Eftersom urvalskriteriet har varit information, valde vi intervjuobjekt målmedvetet, då vi ansåg att denna kunde ge oss riktig och användbar information.²⁵ Intervjun var semistrukturerad med förberedda frågor²⁶ där vi förväntade oss öppna svar och ville få den intervjuade tala mer utförligt om ämnet.²⁷ Intervjun genomfördes med hjälp av inspelning på MP3-spelare för bättre reproduktion av respondentens svar. Denna intervju gav oss dock inte fullständig information om fallobjektet, vilket medförde att vi blev hänvisade till andra personer på företaget. Vi hade dock ingen intervju med dessa personer, då vi ansåg att det var tillräckligt att få svar på dessa frågor via e-post utan att någon information gick förlorad.

23 Se bilaga 1

24 Denscombe, 2000, s.135-136

25 jfr. Jacobsen, 2002, s.199

26 Se bilagor 2 -11

27 Denscombe, 2000, s.135

I detta kapitel har vi beskrivit tillvägagångssättet på vilket vi arbetade med uppsatsen, vi beskrev hur vi valde teorin och att vi kommer illustrera denna med hjälp av en fallstudie. Vi förklarade att i insamlingen av information har vi använt oss av intervju, telefonintervju och att vi även genomförde en enkätundersökning för att få stöd för våra resonemang. I nästa avsnitt går vi genom de empiriska utgångspunkter som vi längre fram i uppsatsen använder i illustrationen av teorin.

3. Empiriska utgångspunkter

I detta avsnitt presenterar vi de empiriska utgångspunkterna och motiverar val av dessa. De empiriska utgångspunkterna består av tre inslag: information om det utvalda företaget för illustration genom fallstudien; kunskap kring begreppet upplevelser i samband med mat och resor samt en beskrivning av en konkret målgrupp för konceptet. Dessa kommer att användas i illustrationen av de teoretiska utgångspunkterna.

3.1 Val av empiriska utgångspunkter

De empiriska utgångspunkterna har vi valt ut för att tydliggöra för läsaren hur en värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning kan se ut för tjänster. De empiriska utgångspunkterna är företaget ICA AB, upplevelser av resor och mat samt rekordgenerationen. Dessa inslag är utbytbara och kan ersättas med andra ifall konceptutvecklingen ska anpassas till andra omständigheter. Valet av ICA AB grundar sig i att vi ansåg att de hade affärsutvecklingsmöjligheter till att anordna resor. Idén till konceptet grundar sig i upplevelser av resor och mat. Vi har även som en empirisk utgångspunkt valt ut en målgrupp för dessa upplevelser för att illustrera de teoretiska begreppen. Den målgrupp som vi valt ut som exempel är rekordgenerationen, vilka i Sverige framemot år 2010 kommer att gå i pension i bred omfattning. Vi har nedan valt att presentera dessa empiriska utgångspunkter i följande ordning: ICA AB, upplevelser av resor och mat och till sist rekordgenerationen.

3.2 ICA AB

Vi anser att ICA AB har kapacitet och förutsättningar att genomföra en konceptutveckling genom varumärkesutvidgning i likhet med den som vi presenterar i uppsatsen. Vi menar på att denna konceptutveckling stämmer överens med företagets vision, mål och strategi: *"ICA:s vision är att göra varje dag lite enklare. Målet är att bli det ledande detaljhandelsföretaget med fokus på mat och måltider."*

”ICA:s strategi är att vara en marknadsnära verksamhet som tillgodoser kundernas skiftande behov inom utvalda affärsområden. Detta innebär bland annat att vara lyhörd och snabbt kunna genomföra förändringar av sortiment, priser och tjänster.”²⁸

Gemensamma nyckelord för både nuvarande ICA och det koncept vi lägger fram är: *enklare, mat, måltider, kunder, behov, lyhörd, förändring* samt *tjänster*. Denna konceptutveckling blir som en förlängning av företagets befintliga erbjudanden och tillför något nytt och berikande, både för företaget och också för kunderna.

ICA-koncernen har verksamheter i Norge, Danmark, de baltiska staterna och Sverige. ICA är ett av Sveriges mest välkända varumärken. Företaget arbetar aktivt med att stärka varumärket ICA, bedriva logistiken bakom butikerna, ansvara för nyetableringarna och utveckla butikskonceptet. Under 2003 var försäljningen drygt 78 miljarder kronor i de 1668 ICA butikerna. För att ICA Sverige ska möta kundernas önskemål och behov har de valt att dela upp butikerna i fyra olika koncept: ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och Maxi ICA. På Maxi ICA finns det livsmedel och specialvaror och butikerna är oftast belägna utanför tätorterna, 38 i antal i Sverige.²⁹

ICA vill vara en positiv kraft i samhället. Företaget vill att alla som på något sätt är involverade i företaget exempelvis kunder ska känna trygghet och ha förtroende för den verksamhet ICA bedriver. Det etiska ansvaret och samhällsansvaret som företaget känner sig ha, kallar de för ”goda affärer”. Detta innebär att företaget ska drivas med lönsamhet och god etik. De ska lyssna på kunderna och ha alltid deras behov som utgångspunkt. De ska värna om mångfald och utveckling bland sina medarbetare. De strävar också efter att ha en öppen dialog, både internt och med omvärlden. De vill främja hälsa och goda matvanor, garantera produktsäkerhet och kvalitet samt arbeta för miljön med en hållbar utveckling. ICA är medvetna om att många förknippar dem med hög kvalitet och företaget arbetar ständigt för att förbättra kvaliteten inom alla områden.³⁰

28 www.ica.se, 2004-11-25

29 www.ica.se, 2005-04-24

30 Ibid.

3.3 Upplevelser av resor och mat

Upplevelser av resor och mat är ett intressant inslag i uppsatsen. Vi vill härmed dela med oss av den kunskap vi har i ämnet, vilket konceptutvecklingen sedan grundar sig i. Det går att dela upp upplevelser i tre olika kategorier. Dessa är vardagliga rutinupplevelser, kompletterande upplevelser och den huvudsakliga turistupplevelsen. Den förstnämnda är upplevelser som alltid sker i vardagen och blir nästintill som rutiner, medan nästa inom turism kan härledas till de upplevelser som är grundläggande under en resa exempelvis transport och boende.³¹ Det sistnämnda är dock mest relevant för uppsatsen, då den beskriver en specifik turistupplevelse som är syftet med resan.³² Denna typ av upplevelse skiljer sig markant från det vardagliga rutinmässiga, då de utesluter den vardagliga typen av agerande och istället fokuserar på kontrasten. När maten är huvudattraktionen söker turister efter det okända och omväxling bortom det vardagliga och rutinmässiga. Matupplevelsen kan då bygga på att uppleva minnesvärda, äkta upplevelser i ”rätt miljö”.³³

Vi lever idag i en upplevelseekonomi, där företagsledare måste allt mer lära sig att sälja och iscensätta minnesvärda aktiviteter och händelser som människor är villiga att delta i och betala för.³⁴ Maten är en del av upplevelseekonomin, då den används för att skapa olika typer av upplevelser. Det har blivit allt mer populärt med mat sammankopplat med upplevelser, vilket bland annat yttrar sig i att kockyrket har fått en förhöjd status. Detta har även lett till att matlagning ofta förknippas med någon typ av upplevelser.³⁵ Maten har blivit en alltmer viktig del inom turismsektorn, och upp till 25 % av turistupplevelsen grundar sig i själva matupplevelsen, vilket är en siffra som alltmer stiger. På senare tid har det blivit allt mer populärt med vin- och matturism, vilket innebär att gastronomi är huvudattraktionen på resan. Detta leder till att motivationen till att resa ligger i intresset att få uppleva gastronomin på plats. Viktigt att notera är att

31 Quan & Wang, 2004, s.299-300

32 jfr Quan & Wang, 2004, s.300

33 Quan & Wang, 2004, s.301-303

34 Lindquist, 2002, s.185

35 Jönsson, 2002, s.55-60

latsen blir en del av den minnesvärda upplevelsen, då den även förmedlar och ramar in upplevelsen.³⁶

Nutida konsumenter använder sig av gastronomin och upplevelser kring denna för att förverkliga en känsla av att vara någon annan eller att vara någon annanstans. Genom maten blir det möjligt att smaka på det exotiska och det annorlunda, vilket medför att maten fungerar som ett redskap för att drömma sig bort. Konsumenten har ständigt en förmåga att dagdrömma och längta efter nya matupplevelser efter att har konsumerat en gourmetmåltid på hemmaplan eller läst en kokbok eller en mattidning. Mat används för att förstärka och skapa en attraktiv upplevelse, det är inte konstigt att charterresor använder mat för att höja reseupplevelsen. Detta är en medveten strategi för att göra reseupplevelsen minnesvärd.³⁷ Till skillnad från andra upplevelser kan mat inkorporeras i kroppen. ”Genom att äta skapar vi en förbindelse mellan kropp och omvärld, vi kommunicerar med omvärlden med hjälp av mat och omvärlden internaliseras i våra kroppar.” Med detta menas att våra kroppar blir en del av upplevelsen vi konsumerar. Maten har förmågan att aktivera alla våra sinnen, vilket gör det till ett bra redskap för att förmedla en totalupplevelse, något som eftersträvas av alla upplevelseförsäljare.³⁸

För konceptet av resor med mat som tema valde vi ut en specifik målgrupp som vi presenterar i nästa avsnitt.

3.4 Rekordgenerationen

Rekordmånga av Sveriges arbetskraft kommer snart att gå i pension.

Rekordgenerationen är de 1,2 miljoner svenskar som föddes åren 1945 till 1954.³⁹ Detta är i samklang med vad som behandlas av Drucker, som menar att vi inom en kort framtid kommer att ha i samhället alltfler som är pensionerade⁴⁰. Dessa ser vi som en intressant målgrupp för företag att rikta sina affärer mot.

36 Quan & Wang, 2004, s.301-303

37 Jönsson, 2002, s.55-60

38 Jönsson, 2002, s. 61

39 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005, s.13

40 Drucker, 2000, s.44

Kairos Future AB⁴¹ har ägnat ett år åt att forska i hur denna nya generation tänker, vad de vill och vad de kommer att ha behov av. Resultatet återger de i boken *Rekordgenerationen* utgiven år 2005⁴². Vi har valt att använda denna målgrupp som ett exempel vid illustrationen av teorin.

Historiskt sett var årskullarna, födda 1945-54, stora och de växte upp på 1950- och 60-talen. De blev de första som skapade en egen konsumtionsinriktad tonårs- och ungdomskultur, men var även först med att ta det stora utbildningssprånget. Det är förstas oklart hur de kommer att bete sig när de går i pension. Spekulativt kan man tänka sig att de i en tonårsliknande livsfas återigen vill upptäcka "livet". Rekordgenerationen ser framemot sin frihetstid där de kan förverkliga sina drömmar. Vid denna frihetstid, i jämförelse med tonårstiden, har de både tid och de har det också ekonomiskt bättre. Rekordgenerationen var den första generationen som växt upp i ett materiellt överflöd. De har nu förflyttat fokus från "att äga" till att "uppleva". De unnar sig vardagslyx på ett annat sätt än tidigare generationer. De går nu in i en livsfas där hänsynstagande blir allt mindre betydelsefullt. De kan tänka, säga och göra vad de vill. De kan fullt ut bejaka sin ungdoms ideal, om det är det som de önskar.⁴³

Resultat av denna forskning bygger på intervjuer, enkäter och gruppdiskussioner samt paneldebatter som Kairos Future AB har genomfört med medlemmar av rekordgenerationen. Genom detta resultat får vi bland annat veta att 50 % av de intervjuade prioriterar att spendera sina pengar på resor, nöjen och upplevelser; 38 % handlar alltid på samma ställe; 49 % unnar sig ofta vardagslyx; 25 % tycker om att göra av med pengar och att endast 13 % känner förtroende för att handla på nätet.⁴⁴ Av de 3100 personerna, utfrågade i Kairos Futures studie, kommer 70 % att vilja resa alltmer till utlandet. Studien har kommit fram till följande: "Den tid de får vill de använda på vänner och, inte minst, resor." Enligt undersökningen kommer 23 % av dem som är födda mellan 1945-1955 att vilja flytta utomlands till varmare länder. Dock visar denna undersökning att de som väljer att stanna kvar kommer att vilja resa. De som väljer att

41 www.kairosfuture.com

42 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005

43 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005s.117-119

44 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005, s.13, 118

flytta, kommer att flytta dit där pengarna räcker längst. Många i denna generation har sedan tidigare resefarenheter både från arbetslivet och från privatlivet. Anledningen till att de vill flytta utomlands grundar sig i att det finns en viss misstro till den svenska välfärdstaten, med misstankar om lägre pension och sämre vård.⁴⁵

Även de personer som är födda mellan 1930-1943 är på väg att lämna arbetslivet om de inte redan har gjort det. De är på väg mot ett friare liv som pensionär, där föreningslivet är en viktig del av vardagen men även konsumtionen av kultur spelar en betydande roll.⁴⁶ Vi anser att även denna målgrupp är intressant för vårt koncept och valde i enkätundersökningen att räkna in de i den valda målgruppen.

Frammot 2010 börjar rekordgenerationen gå i pension i bred omfattning.

Rekordgenerationen är frisk, mycket friskare än tidigare generationer varit i samma ålder. Det är till och med möjligt att de kommer att vara friskare och äldre än sina barn, uppväxta som de är med frisk luft, befriade från tevespel och skräpmat.

Rekordgenerationen kan se fram emot längre liv och fler friska år. De är snarare roade av att gå i pension än oroade. De har ett nätverk utanför arbetslivet och detta ska de nu värna om.⁴⁷ Vi menar att om ett företag väljer att attrahera denna målgrupp med ny verksamhetsstrategi är tiden rätt att börja nu. Den nya verksamheten kommer att ha chans att arbetas in när alla de 1.2 miljoner personer som rekordgenerationen består av är pensionerade.

Vi kommer med hjälp av de empiriska utgångspunkterna först enskilt att illustrera begreppen värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning, men även presentera de tillsammans med teori i en helhetsbild. Detta kommer att göras genom en illustration med hjälp av fallstudie, vilket sedan leder fram till generella slutsatser. I slutsatsen lyfter vi fram generaliseringar i en generell syntes och utan de empiriska utgångspunkterna.

I nästa kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkterna, vilka sedan illustreras med hjälp av de empiriska utgångspunkterna genom en fallstudie.

45 www.kairosfuture.com, 2005-02-21

46 Willebrand, 2005, s.6

47 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005, s.76-92

4. Teoretiska utgångspunkter och illustration genom fallstudie

I följande avsnitt presenteras de tre teoretiska utgångspunkter: konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning. Efter varje teoretisk utgångspunkt följer en illustration genom fallstudie där de empiriska utgångspunkterna exemplifierar teorin.

4.1 Konceptutveckling av tjänster

Vi kommer att ägna oss åt konceptutveckling av tjänster, vilket skiljer sig ifrån konceptutveckling av en fysisk produkt. En fysisk produkt kan klart och tydligt specificeras vad som gäller dess egenskaper, utformning, material osv.

Konceptutvecklingen av en tjänst består ofta av att sätta samman olika slag av tjänster till en helhet, såsom kunden uppfattar den. Vi anser att konceptutveckling är en process som går från en tanke, en idé, till ett färdigt genomförbart koncept, vilket sedan kan utvecklas vidare under genomförandet.

Abstrakta tjänster måste konkretiseras till ett handgripligt och påtagligt erbjudande som kunden kan köpa och i en konsumtionsprocess uppleva ha ett mervärde.

Ett tjänsteerbjudande är i litteraturen uppdelat i två delar: kärntjänsten och tilläggstjänster. Detta uppdelningssätt är ett enkelt och realistiskt sätt att belysa åtminstone en del av vad ett tjänstekoncept innebär. En tjänst är dock betydligt mer komplicerad än vad denna indelning antyder. Ett koncept måste ta med alla aspekter av en tjänst som kunden upplever. Både *hur* kunderna upplever samspelet med tjänsteleverantören (tjänsteprocessens funktionella kvalitet) och *vad* kunderna får (resultatets tekniska kvalitet) måste beaktas. Dessutom måste man vara medveten om att företagets image påverkar kundens upplevelse av tjänstekvalité.⁴⁸

48 jfr. Grönroos, 2002, s.183

Vi är medvetna om att ett tjänsteföretag bör ta fasta vid alla aspekter som en kund upplever. Därför har vi tagit del av teorin om det utvidgade tjänsteerbjudandet. Vi anser att det underlättar att vara medveten om de fyra stegen i konceptutvecklingen och i själva utvecklingsarbete utgå ifrån dem. Utveckling av ett tjänsteerbjudande sker i fyra steg, vilka är följande; utveckling av ett tjänstekoncept, utveckling av ett grundläggande tjänstepaket, utveckling av ett utvidgat tjänsteerbjudande och till sist styrning av image och kommunikation.⁴⁹ Det är viktigt att tjänstekoncepten utformas med målgruppens behov, krav och förväntningar som utgångspunkt. En överrensstämmelse mellan målgrupp och tjänstekoncept måste finnas.⁵⁰ Tjänstekonceptet skall visa vilka behov företaget avser att tillfredsställa, för vilken målgrupp, med vilka resurser och på vilket sätt.⁵¹ *Tjänstekonceptet* i modellen nedan framträder som en övergripande grundsyn, vilken ska fungera som anvisning vid utveckling av det utvidgade tjänsteerbjudandet.

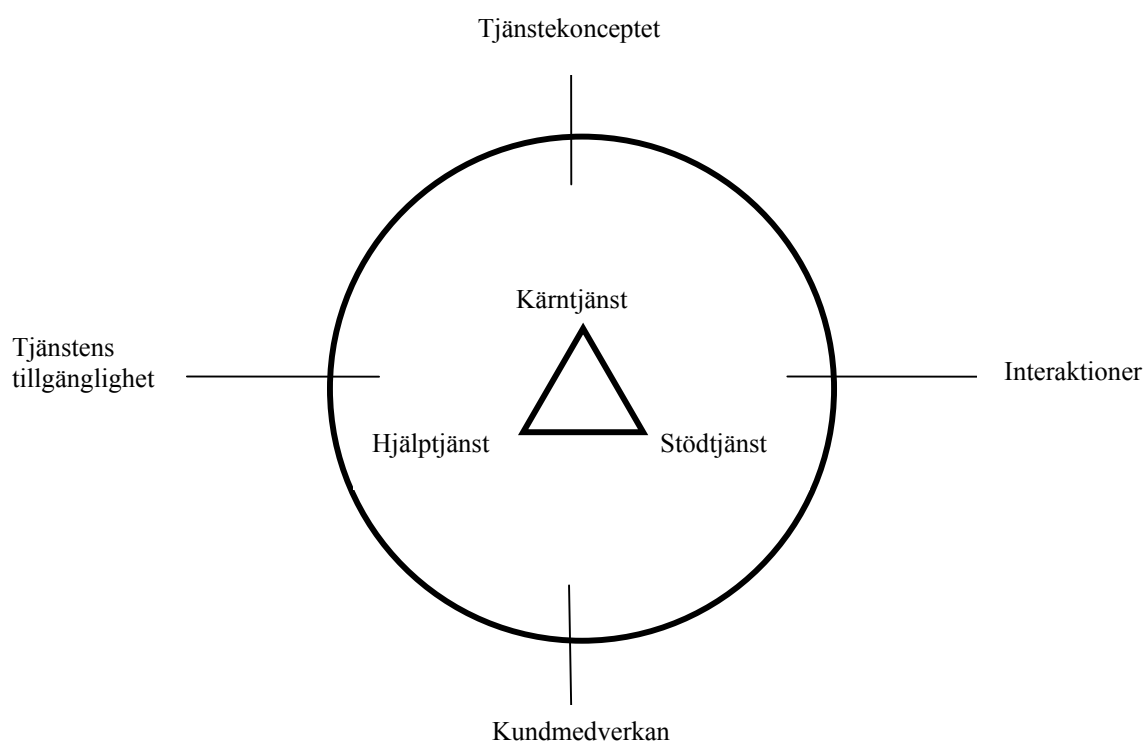


Fig. 2 Det utvidgade tjänsteerbjudandet⁵²

49 jfr. Grönroos, 2002, s.183

50 Amerup & Edvardsson, 1992, s.114

51 Amerup, & Edvardsson, 1992, s.57

52 Grönroos, 2002, s.186

Det är *tjänstekonceptet* som avgör företagets avsikter. Detta ligger som grund för utveckling av tjänsteerbjudandet. I ett tjänstekoncept ska förutom nyttan för kunden även klargöras hur interaktionen mellan kunden och företaget ska utvecklas och hur kunderna ska delta i tjänsteprocessen. Vidare i det *grundläggande tjänstepaketet* bestäms vad kunden kommer att få från företaget. Det innebär en ackumulering av tjänster som ska ta hänsyn till behovet hos kunderna i målgruppen. Ur företagsledningens perspektiv måste man skilja mellan tre grupper av tjänster i det grundläggande tjänstepaketet: kärntjänst, hjälptjänster och stödtjänster. *Kärntjänsten* syftar till att klargöra varför företaget är på marknaden och hur deras verksamhet kan beskrivas. Ett företag kan också ha många kärntjänster. *Hjälptjänster* är sådana tjänster som behövs för att kunden ska kunna utnyttja kärntjänsten. För att förtydliga det ytterligare så kan inte kärntjänsten användas ifall hjälptjänsten inte finns. *Stödtjänsten* som också är en tilläggstjänst precis som hjälptjänsten, har ett annat syfte. Denna del av tjänsten har som avsikt att höja värdet på tjänsten och urskilja den från konkurrenternas.⁵³

I *det utvidgade tjänsteerbjudandet* tas det hänsyn till fler aspekter utöver det grundläggande tjänsteerbjudandet. Dessa är: *tjänstens tillgänglighet, interaktionen* och *samspelet* mellan kunder och tjänsteföretaget och *kundmedverkan*. Det är förstås viktigt att tjänstens tillgänglighet, interaktionen med tjänsteföretaget, kundens medverkan återkopplas till företagets tjänstekoncept och dess fördelar. Exempel på tjänstens tillgänglighet är personalens färdigheter, placering av serviceställen, yttre och inre utseende av serviceställen, informationsteknik där kunden får kontakt med tjänsteföretaget och de antal kunder och dess kunskap som samtidigt utnyttjar tjänsten. Interaktionen med tjänsteföretaget innefattar exempelvis interaktiv kommunikation mellan personal och kunder, hur samverkan sker mellan företagets fysiska och tekniska resurser samt samspelet mellan andra kunder under tjänsteprocessen. Med kundens medverkan menas kundens inverkan på tjänsterna de får. Beroende på vad kunden är villig att bidra med i tjänsteprocessen påverkas upplevelsen av tjänsten.⁵⁴

53 Grönroos, 2002, s.184-190

54 Ibid.

Utvecklingen av ett tjänsteerbjudande är en mycket komplex process. Exempelvis kan inte en stödtjänst introduceras utan att det tas hänsyn till interaktion, tillgänglighet, och kundens medverkan. Tänkvärt är att om det sker en satsning på att introducera ytterliggare en stödtjänst eller hjälptjänst kan det bli en konkurrensfördel. När kunden kommer i kontakt med ett företags tjänster såsom kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst, uppfattas de på olika sätt, på grund av tillgängligheten till tjänsten, upplevelsen av interaktionen och huruvida kunden förstår vikten av delaktighet i tjänsteprocessen.⁵⁵

Det sista steget i utvecklingen av tjänsteerbjudandet behandlar betydelsen av hur imagen påverkar den upplevda tjänstekvaliteten. *Image* fungerar som ett filter för upplevelsen. En bra image kan förstärka upplevelsen, likaså kan en sämre image påverka upplevelsen negativt. Det är därför viktigt att beakta ett företags image vid utvecklandet av ett tjänsteerbjudande. Eftersom tjänster är abstrakta har marknadskommunikationen inte enbart påverkan på kundens förväntningar utan även på själva upplevelsen. Genom exempelvis ett tjänsteföretags broschyr påverkas kundens förväntningar på tjänstens kvalitet.⁵⁶

I följande avsnitt visar vi en konkret tillämpning av ovannämnda teorin genom att använda de empiriska utgångspunkterna.

55 Grönroos, 2002, s.184-190

56 Grönroos, 2002, s.190

Illustration av konceptutveckling av tjänster genom fallstudie

Nedan har vi som avsikt att illustrera genom fallstudie begreppet konceptutveckling av tjänster. Det utvidgade tjänsteerbjudandet har ett *tjänstekoncept* som grund. I vårt fall lyder detta koncept som följande: *att erbjuda den mogna resenären äkta matupplevelser och rekreation på genuina platser i Europa*. Idén är att arrangera resor i Europa, fick bra gehör i enkätundersökningen, då 56 % av målgruppen uppgav Europa som svar⁵⁷. För att åskådliggöra det tjänsteerbjudandet som vi presenterar i uppsatsen visas nedan tillämpning av det utvidgade tjänsteerbjudandet.

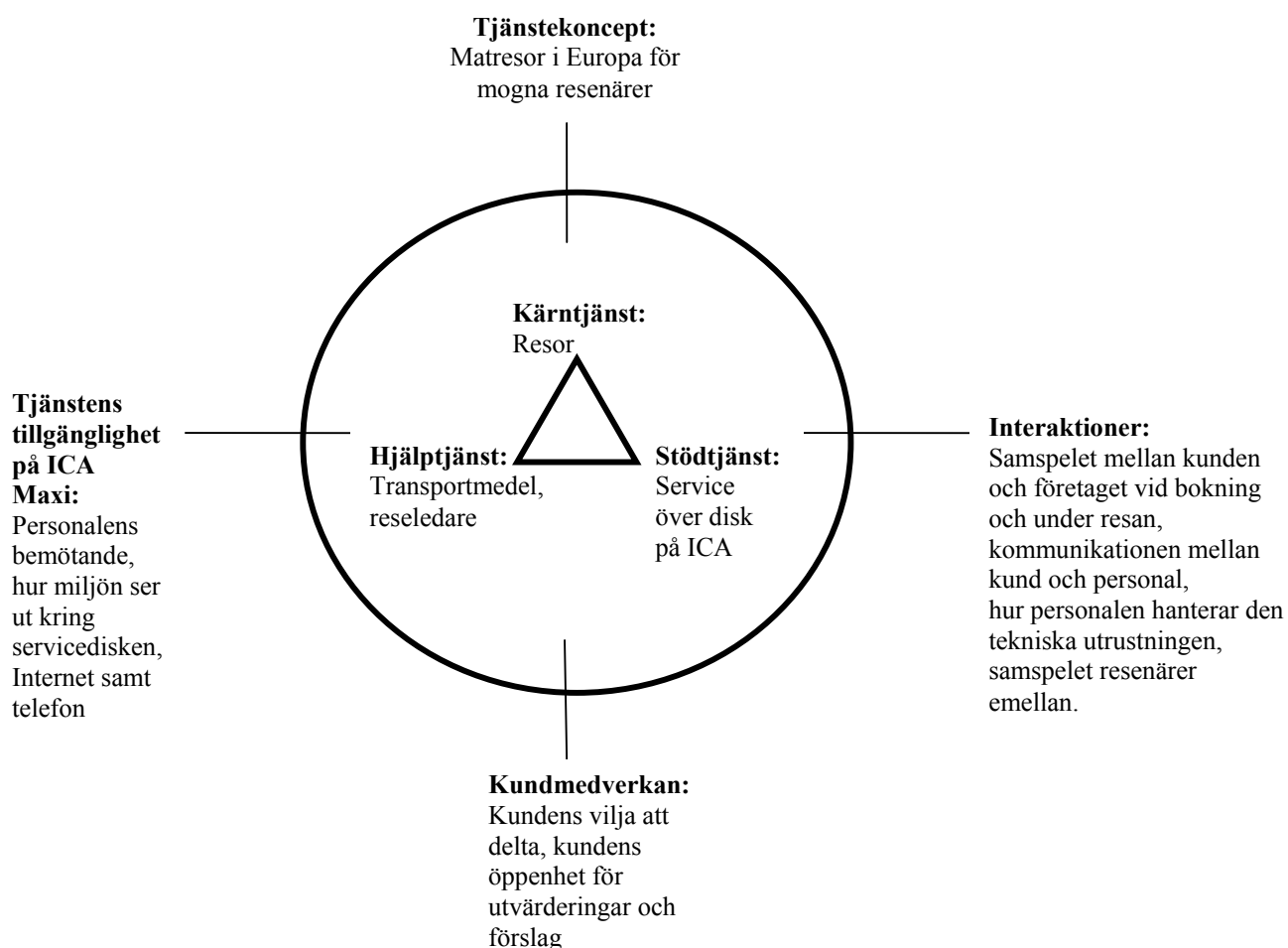


Fig.3 Den tillämpade modellen för det utvidgade tjänsteerbjudande⁵⁸

57 Se bilaga 7

58 jfr. Grönroos, 2002, s.186

Det grundläggande tjänstepaketet som modellen visar är *kärntjänsten* att arrangera och erbjuda resor. *Hjälpjäster* som underlättar för kunden att konsumera kärntjänsten är exempelvis transportmedel och reseledare. *Stödtjänster* ska höja värdet på tjänsten och urskilja den från konkurrenternas. Stödtjänsten i detta sammanhang är möjligheten att få information och boka resan över disk på de för närvarande 38 ICA Maxi butiker⁵⁹ med generösa öppettider alla dagar i veckan.

Det grundläggande tjänstepaketet utvidgas till det utvidgade tjänsterbudande genom att lägga till en tjänsts tillgänglighet, interaktioner och kundmedverkan.

Tjänstens tillgänglighet ökar då kundtjänstdiskar i butikerna kan utnyttjas till bokning av resa. Andra möjligheter till tillgänglighet av tjänsten är via Internet och telefon.

Viktigt inslag i detta är utbildning av all personal som måste ses som den allra första reseupplevelsen där kunden ska få vänligt och proffsigt bemötande. En tjänsts tillgänglighet är också beroende av miljön kring servicedisken och de befintliga servicediskarna på ICA Maxi kan anpassas för bokning av resor. Detta för att underlätta och förenkla bokningsprocessen för kunden.

Interaktioner kan uppstå vid olika sammanhang och på olika platser under tjänsteprocessen. Några exempel av dessa är samspelet mellan kunden och företaget, vilket oftast syftar till kommunikationen mellan kunden och personalen. Betydelsefullt för en lyckad interaktion är även hur personalen hanterar den tekniska utrustningen vid exempelvis servicedisken. Ytterligare en faktor som kan påverka interaktionen är samspelet mellan resenärer.

Kundmedverkan uttrycker kundens bidrag till tjänsteutförandet, vilken kan vara avgörande för kundens upplevelser och uppfattning av tjänsten. Några exempel på kundmedverkan är hur villig resenären är att delta, hur villig han/hon är att göra utvärderingar och komma med förslag på förbättringar.

59 www.ica.se, 2005-04-17

Tidigare i teorin ovan beskrevs att ett företags *image* påverkar upplevelsen, vilket vi anser stämmer. Ifall en kund åker på en Matresa med ICA, påverkar alltså företagets image upplevelsen på resan. Vi har kunnat tolka från enkätundersökningen att respondenterna har positiv uppfattning om ICA:s service, kvalitet och utbud. Detta menar vi visar på att företaget har en positiv image hos kunder, vilket styrker de fakta vi fick i intervjun med Philippa Holmberg. Hon menar att kunder anser att ICA är trovärdiga⁶⁰. Vi menar att företagets image kommer påverka upplevelsena mestadels positivt. Om de arrangerade matresor blir ett lyckat koncept kan detta dessutom förstärka den positiva imagen av företaget.

Särskiljande ifrån konkurrenterna är att ICA Matresor ska vara annorlunda genom att underlätta för kunden i alla led, även i det skedet då man väljer ett resmål. Det kommer inte att tryckas och skickas ut tjocka resekataloger utan kunden kommer att kunna välja från två alternativ per avresetillfälle som denna finner lockande och intressant. Som argument för denna strategi har vi problematiken med reklambrus, vilket försvårar människors vardag i västvärlden. Effekten av denna stora reklamtillströmning blir ofta att man stänger av den genom att kasta direktreklam, stänga av TV:n under reklaminslag, byta kanal, välja att inte uppfatta utomhusreklam.⁶¹ Därför vill vi underlätta i denna process och visa en väg i denna djungel av information.

Ovan illustrerar vi genom fallstudie begreppet konceptutveckling av tjänster. Vi menar dock att modellen skapad av Grönroos inte inkluderar begreppet värde speciellt mycket. Detta är ett väsentligt begrepp som presenteras i nästa avsnitt.

60 Holmberg, Varumärke/branding, ICA AB, telefonintervju

61 Dokument utifrån, SVT1, 2005-03-17

4.2 Värdeskapande

I detta avsnitt vill vi beskriva begreppen värde och värdeskapande då dessa frambringas vid en konceptutveckling. Det är svårt att särskilja värdet för kunden och företaget, då de oftast smälter samman i en värdeskapande process. I avsnittet kommer vi att presentera några utvalda teorier om värdeskapande.

En definition av vad värde innebär för ett *företag* är följande: ”Kvalitet är det som finns i dina produkter. Värdet är det *kunderna* får ut av dem”.⁶² Värde är något som kunder erfar i samspelet med tjänsteföretaget när de utnyttjar deras tjänster eller tar del utav i relationen med företaget. Begreppet värde är svårt att förstå och hantera, men det är dock ett begrepp man inte ska undvika.⁶³ En kund köper erbjudande som består av varor, tjänster, information och personlig uppmärksamhet och det är servicen i erbjudandet som skapar värde för kunden. Det skapas i en värdeskapande process, när en kund drar nytta av en lösning eller ett helhetspaket som denna köpt. Denna värdeskapande process för kunden sammanfaller ofta med processen, i vilken tjänsten skapas. Kunder önskar sig inte tjänster i sig, utan de vill ha lösningar som gynnar deras eget värdeskapande processer.⁶⁴ Faktorer i relationen som inte behandlas som tjänster, utan istället betraktas som administrativa rutiner eller felaktigt kundbemötande betraktas som värdeförstörare. Följden blir enligt kunden att värdet minskar.⁶⁵

62 Ahmell & Edman, 2002, s.27-28

63 Grönroos, 2002, s.157

64 Grönroos, 2002, s.14

65 Grönroos, 2002, s.160

Modellen nedan beskriver att värdeerbjudandet är uppbyggt av *egenskaper* i produkter samt *image* och *relationer*. De egenskaper som förekommer i produkter, vare sig det är varor eller tjänster, är funktionalitet, kvalitet, pris samt tid. Image är det immateriella värde som en kund attraheras av vid val av företag. Nästa faktor är relationen mellan kunder och företag som bör ständigt förbättras och stärkas, eftersom relationen bidrar till upplevelsen av företaget.⁶⁶

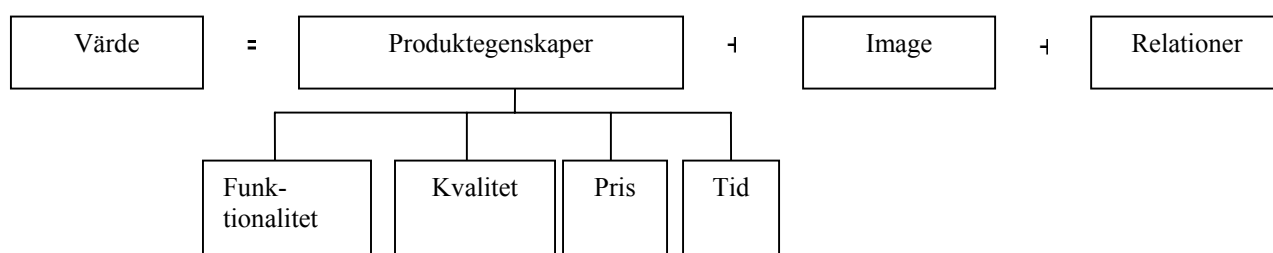


Fig.4 Värdeerbjudandets beståndsdelar⁶⁷

Den här modellen har vi valt att lyfta fram, då den tydliggör vad som egentligen är värde. Den visar att det finns många delar på vad som är värde för kunden. Vi anser att modellen syftar till att göra företag medvetna om denna indelning för att kunna arbeta med värde på ett bättre sätt.

Ovan i modellen har vi presenterat vad värde kan bestå av, vidare kommer vi ta upp två modeller för hur värde skapas. Den första är värdekedjemodellen, vilken vi anser lämpar sig mer för beskrivning av värdeskapande för tillverkande företag. Nästa modell är värdestjärnemodellen, som vi anser lämpar sig mer för tjänsteföretag. Anledningen till att vi valde ta med båda dessa modeller är att vi ville belysa skillnaden i värdeskapande mellan varor och tjänster.

⁶⁶ Bengtsson & Skärvad, 2001, s.207

⁶⁷ Ibid.

I värdekedjemodellen nedan beskrivs ett företag som bestående av en serie processer. Dessa processer består i sin tur av aktiviteter, vilka syftar till att skapa kundvärde eller tillfredställa kundbehov. Företagsledningens fokus bör ligga på de aktiviteter som bidrar till kundvärdet och minimera de som inte bidrar till det.

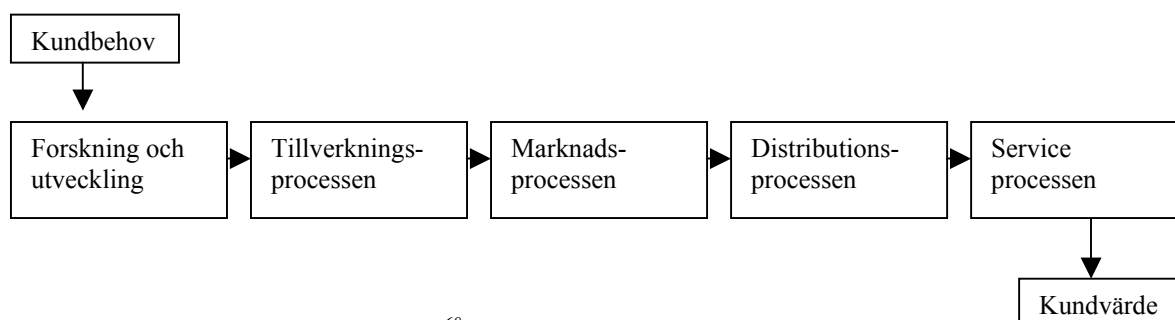


Fig.5 Värdekedjemodellen⁶⁸

Denna modell ger ett horisontellt perspektiv på ett företags ekonomistyrning. Begreppet värde ska här tolkas ur ett kundperspektiv, då det handlar om att skapa värde för kunder.⁶⁹ Vi valde att lyfta fram värdekedjemodellen för att kunna ställa den mot värdestjärnemodellen, som tar mer hänsyn till att affärslogiken är i ständig förändring och utveckling sker med olika hastighet vid olika tidpunkter. Även om modellen ovan är användbar så krävs det nytänkande i sättet att se på värdeskapandeprocesser.

Normann och Ramírez föredrar att använda begreppet *värdestjärna* istället för *värdekedja* för att uttrycka en annorlunda logik i sättet att se på värdeskapande. Enligt detta värdestjärneperspektiv samproduceras värde av aktörer som samverkar med varandra i ett nätverk.⁷⁰ Samproducenter utvärderar ständigt varandra och omfördelar arbetsuppgifter enligt sin nya uppfattning om de relativa fördelar de upplever hos varandra.⁷¹ Kunden ingår i dessa samproducenter.

68 Modifierad efter Ax, Johansson & Kullén, 2002, s.16

69 Ax, Johansson & Kullén, 2002, s.76

70 jfr. Normann & Ramírez, 1994, s.85

71 Normann, 2001, s.83

Verkligheten visar på en tendens där företagets kunskaper i tid och rum samverkar med kundens resurser och kunskaper och ut ur denna kombination kommer ett värde som är gemensamt producerat. Modellen nedan illustrerar detta.⁷²

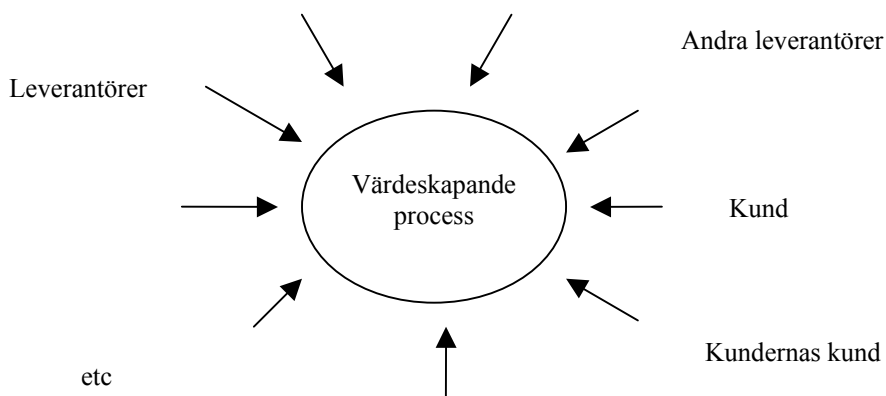


Fig.6 Värdestjärnmodellen⁷³

Förutom de aktiviteter som ingår i framtagningen av ett erbjudande, består erbjudandets värde också i vad köparen kan göra med det. Kunder som köper en tjänst intresserar sig normalt mindre för de aktiviteter som möjliggjort produkten än för vad den kan hjälpa dem att åstadkomma. Ett erbjudandets effektivitet beror på hur väl det förpackas och gör aktiviteter tillgängliga för användare/kunder i tid och rum, det vill säga hur det ökar användarens möjligheter att skapa värde genom sin medverkan.⁷⁴

Dagens företag bör ha ovanstående i åtanke då dagens marknader kännetecknas av snabba förändringar och stor komplexitet. Kundkrav, produkter och tjänster blir alltmer komplexa och förändras allt snabbare.⁷⁵ Utgångspunkten för management är inte längre de egna produkterna eller tjänsterna. Utgångspunkten måste vara vad kunderna betraktar som värde och det antagandet att kunden aldrig köper vad säljaren säljer. Drucker menar att vad som är värde för kunden är alltid något helt annat än vad som är värde eller

72 Wikström & Normann, 1997, s.49

73 Ibid.

74 Normann & Ramírez, 1994, s.86-87

75 jfr. Arnerup & Edvardsson, 1992, s.71

kvalitet för säljaren.⁷⁶ Vi vill vidareutveckla detta resonemang och påstå att produkten blir framgångsrik om kvalitet uppfattas på ett likvärdigt sätt av både kunden och säljaren.

När företag ska definiera sin strategiska position ska det ske i relation till kundens värdeskapande process för att öka konkurrenskraften.⁷⁷ För ett företags ledning är det viktigt att tydliggöra värdet i sina kundrelationer för att precisera det ekonomiska värdet.⁷⁸ Angeläget för företaget är att ge kunden bra upplevt värde, då bra värde påverkar kundlojaliteten positivt, men även genom sänkta relationskostnader och möjlighet till högre priser ökar kundens bidrag till företagets resultat.⁷⁹ Det finns olika faktorer som spelar in för att upplevt värde för kunden ska bli kundlönsamhet. Dessa faktorer måste planeras, skötas och utvärderas om de ska kunna leda till ökad lönsamhet. Varje enskild kund är värdefull på lång sikt. Värt att notera är att långsiktiga relationer är värdefulla för tillgångar, därför är det viktigt att bibehålla befintliga relationer.⁸⁰

Innan företaget utformar strategi bör de vara medvetna om kundernas värdeskapande processer och veta vad kunden vill ha. Kundvärdeinriktade strategier innebär att skapa nöjda, helst hänfödda, kunder. Konkret innebär det att företag bör utveckla konkurrenskraftiga totalerbjudanden. De ska se till att det som levereras är det som kunden värdesätter och är beredd att betala för. Det finns tre sätt att leverera mer värde än konkurrenterna, vilka är följande: genom lägre priser, genom minskade kostnader för kunden och genom attraktiva tilläggsvärde. Attraktiva tilläggsvärden innebär kundanpassade produkter, bekvämlighet, upplevelser, professionell service och varumärke.⁸¹

Vi kan konkretisera att begreppet värde är svårt att hantera, då skillnaden mellan värdet för kunden och värdet för företaget är mycket liten. Ett företags avsikt är att skapa värde

76 jfr. Drucker, 2000, s.30

77 jfr. Wikström & Normann, 1997, s.48

78 Grönroos, 2002, s.160

79 Grönroos, 2002, s.164

80 Grönroos, 2002, s.167

81 Grönroos, 2002, s.14

för kunden genom att framställa varor och tjänster som ska tilltala kunder. När en kund finner värde i en erbjuden produkt väljer denne att konsumera den, vilket i sin tur skapar värde för företaget. Begreppen värde och värdeskapande kommer vi nedan att behandla konkret i illustrationen genom fallstudien.

Illustration av värdeskapande genom fallstudie

Nedan har vi som avsikt att illustrera genom fallstudie begreppet värdeskapande. I ICA:s fall blir affärsutvecklingen till ICA Matresor ett sätt att skapa ytterliggare värde för sina kunder då dessa får mer komplex utbud av varor och tjänster av ICA. Förutsatt att denna satsning på Matresor finner intresse hos kunderna skapas värde för kunder i form av tidsbesparingar (bokning och utvalda resmål), finansiella besparingar (rabatterade priser med ICA kundkort) och berikande upplevelser av mat på resor, skapade och anpassade för deras specifika önskemål. Vid konsumtion av resorna skapas i sin tur värde för ICA i form av intäkter. Målgruppen vill ha tjänstelösningar som skapar värde för dem. De vill delta i en tjänsteprocess som ger dem något som de värdesätter. Tanken med konceptutvecklingen är att den delvis ska ta fasta vid dessa ting som målgruppen värdesätter, men även de ting som de omedvetet värdesätter. Värdeskapande för den specifika målgruppen anser vi sker när de deltar i en matresa. Vi vill med den här konceptutvecklingen tillgodose målgruppens behov exempelvis umgänge med vänner och gemenskap.

En framgångsrik konceptutveckling genererar värde för det säljande företaget. Detta värde består av flera inslag både ekonomiska och starkare relationer till kunder, leverantörer och andra intressenter. Vår konceptutveckling sker i samproduktion mellan olika aktörer precis som värdestjärnmodellen nedan visar.

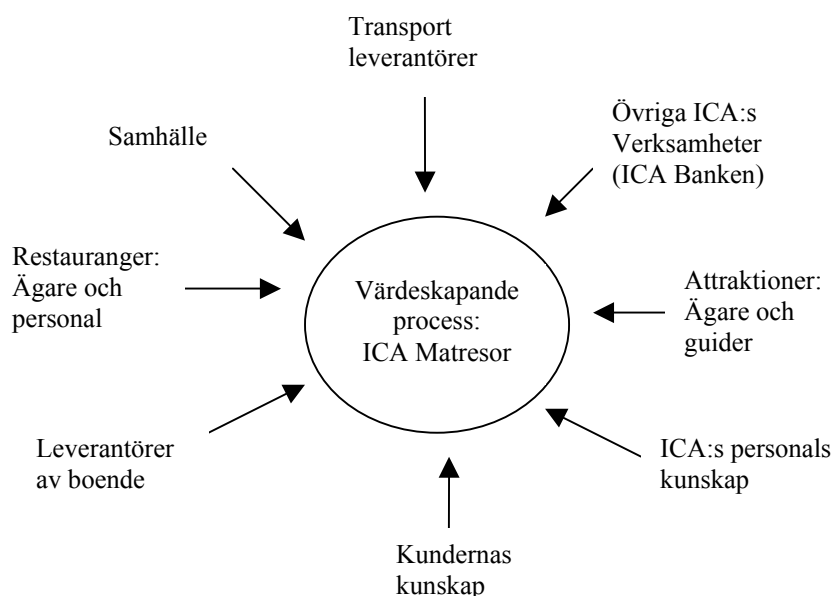


Fig.7 Den tillämpade modellen av värdestjärnan⁸²

I jämförelsen mellan värdekedjemodellen och värdestjärnmodellen anser vi att värdekedjemodellen främst är användbar vid värdeskapande vid tillverkning och användning av fysiska produkter. Värdeskapande vid ICA Matresor valde vi att illustrera med hjälp av värdestjärnmodellen. Denna visar en del av aktörsnätverket, delaktiga i denna värdeskapande process. För att göra konceptutvecklingen möjlig behövs leverantörer som dels tillhandahåller transport, dels aktörer från hotellbranschen, dels de aktörer som tillhandahåller mat för resenärer och aktörer som står för diverse aktiviteter. Kundens medverkan består i den kunskap de bidrar med i den värdeskapande processen. Väljer kunden att köpa en resa fortsätter den att bidra med värdeskapande under hela tjänsteprocessen för både sig själv och företaget. Eftersom det i fallet med matresor kan röra sig om många olika aktörer och verksamheter kan även problem uppstå. ICA:s image kan påverkas om leverantörerna inte håller kvalitetsnivån. Detta kan i sin tur påverka relationer mellan ICA och kunder. Kvalitetssäkrande

82 jfr. Wikström & Normann, 1997, s.49

åtgärder såsom regelbundna kontroller av leverantörernas produkter och tjänster kan motverka ojämnheter i kvalitetsnivån. Med hjälp av sådana kontroller avgörs om leverantörer lever upp till ICA:s kvalitetskrav.

För vårt fallföretag skulle den nya verksamheten ICA Matresor innebära inte endast värdeskapande konceptutveckling utan även varumärkesutvidgning. Vi väljer därför i nästa avsnitt att studera teorin kring detta ämne och sedan illustrera genom fallstudien.

4.3 Varumärkesutvidgning

I detta avsnitt presenterar vi definitionen av begreppet varumärke samt dess betydelse för ett företag och kunder. Vidare studerar vi vad varumärkesutvidgning innebär. Vi kommer även att illustrera teorin genom fallstudien.

Varumärke

Ett varumärke definieras som följande: *”en uppsättning tillgångar (och belastningar) som är förknippade med ett varumärkes namn och symboler och som adderar eller subtraherar från det värde som företagets produkter och/eller service tillhandahåller.”*⁸³

Alla företag konkurrerar om samma utrymme och kunder. Med hjälp av klara och distinkta varumärken kan ett företag differentiera sig från sina konkurrenter.⁸⁴ Genom differentiering vill företaget skilja sig från sina konkurrenter och ha förmånen att sätta sina egna priser. Det är förstås inte enbart priset som har betydelse, utan företaget vill precis som kunden hitta mening i sina produkter. Företaget vill skapa meningsfulla associationer med företagssymbolen, produkten och organisationen bakom. Företaget vill att kunden ska identifiera sig med varumärket, då det förenklar köpet, vilket bidrar till lojalare kunder. När kunden känner igen ett varumärke förenklar det introduktionen av nya produkter. Ett lyckat exempel på detta är Richard Branson, ägare till Virgin som inledningsvis började sälja musik via postorder och har idag utvidgat sin verksamhet till

83 Wanger, 2002, s.94

84 Lindberg-Repo, 2005-04-14, Föreläsning, Campus Helsingborg.

en mängd olika kategorier såsom Virgin Cola, Virgin brudkläder samt Virgin flygresor. Från företagets perspektiv bistår ett varumärke med en tydlig position på marknaden. Detta medför att kunder känner igen sig och kan etablera en förtroendefull relation till varumärket.⁸⁵ Varumärken kan upplevas precis som en människa då de kan kännas kompetenta, imponerande, pålitliga, roliga, aktiva, avslappnade, formella, ungdomliga eller intellektuella, men även mer negativt som passiva, tråkiga och vardagliga.⁸⁶ Precis som personer kan få kunskaper och minnen kring ämnen, platser och personer så kan de även få kunskaper om och känslor för varumärken.⁸⁷

Varumärken förekommer enbart som en samling av föreställningar i minnet hos konsumenten.⁸⁸ Köparen kan med hjälp av ett varumärke snabbt känna igen en produkt, vilket medför att kundens sökprocess och beslutprocess reduceras. Känslan av att känna igen och att identifiera en produkt eller varumärke förstärks på en resa vid befinnandet på en annan plats. Exempelvis uppsökandet av en McDonald's restaurang på en utlandsresa tyder på behovet av identifikation av det som vi känner till hemifrån. Det enda som identifieras är de varumärken som man litar på och förmedlar någon form av trygghet och varaktighet. Varumärket är kopplat till något som kallas selektiv perception, vilket innebär att kunden kopplar ett visst varumärke till en viss typ av produkt. Identifikationen är ett kraftfullt fenomen för ett varumärke, då konsumenter idag överöses med mycket överflödigt meningslös information.⁸⁹

Varumärke ger även upphov till trovärdighet när det gäller kvalitet. Det blir till viss del en kvalitetsgaranti, då oftast kvalitet inom tjänstesektorn är oförutsägbart och komplicerat. Varumärket kan då fungera som en garant för en viss nivå av kvalitet, men kan även upplevas som mindre risktagning för kunden vid användning av ett känt varumärke.⁹⁰ Starka varumärken förstärker kundens förtroende på osynliga inköp, det vill säga tjänster, dessutom bidrar starka varumärken till att kunden bättre kan föreställa

85 Uggla, 2001 s.43-45

86 Wanger, 2002, s.99

87 Uggla, 2001, s100

88 Lindberg-Repo, 2005-04-14, Föreläsning, Campus Helsingborg.

89 Uggla, 2001, s.31-33

90 Uggla, 2001, s.35-36

sig och förstå en inte påtaglig produkt.⁹¹ Varumärket har också en förmåga att skapa kundens självbild, då det finns oftast en viss status och prestige i dem.⁹² Beroende på vilken självbild som konsumenten vill skapa väljer den olika varumärken för att bekräfta en typ av tillhörighet med likasinnade.⁹³ Genom köp av vissa varumärken stärks kundens självbild och detta sker oftast omedvetet.⁹⁴

Varumärkesutvidgning

Ovan beskrev vi begreppet varumärke och dess innebörd både för företaget och för kunden. I följande del kommer vi närmare att redogöra för begreppet varumärkesutvidgning. Vid varumärkesutvidgning har företaget två vägar att gå; antingen utgå från företagets varumärke eller utveckla individuella varumärken. Möjligheten att välja det första alternativet medför positiva synergieffekter i marknadsföring och att varumärkesutvidga till nya områden. Samtidigt är detta sammankopplat med en viss risk då ett dåligt rykte kan sprida sig och slå tillbaka på hela organisationen. Ifall företaget istället väljer att distansera sig vid utvidgningen med ett individualiserat produktvarumärke kan moderföretaget fungera mer som en garant och öka trovärdigheten för den nya verksamheten. Det finns dock en variant av båda för varumärkesutvidgning, vilket visar sig i en kombination av företagsnamn och ett nytt varumärkesnamn. Denna strategi kallas för moder/dotter varumärke, eftersom det kända varumärket vägleder det nya in på marknaden.⁹⁵

Numera väljer företag att bygga sin affärsutveckling kring redan mogna och etablerade varumärken, som hjälp att bygga eller komplettera befintliga verksamheter.

Anledningen är kostnaden som är extrem hög för att etablera ett nytt varumärke.

Varumärkesutvidgningar är en vanlig företeelse för företag, men det sker ofta utan någon egentlig praktisk planläggning. Det är förstås negativt, då misslyckade utvidgningar kan skada varumärket.⁹⁶ En närmare definition av vad

varumärkesutvidgning innebär, är följande: ”*En varumärkesutvidgning innebär att ett*

91 Lindberg-Repo, 2005-04-14, Föreläsning, Campus Helsingborg.

92 Uggla, 2001, s.33

93 Klein, 2000, s.103

94 Wanger, 2002, s.99

95 Uggla, 2002, s.30

96 Uggla, 2002, s.27

etablerat varumärke utnyttjas för ett nytt marknads erbjudande.” En typ av varumärkesutvidgning är *equity transfer*, där ett välkänt varumärke lanserar en ny produkt.⁹⁷ Dessa utvidgningar innebär att varumärket utvidgas med en ny verksamhet till en ny bransch, där man inte tidigare har någon historia eller erfarenhet att referera till. Exempelvis en utvidgning från bilar till solglasögon, eller kläder till heminredning.⁹⁸ Om varumärkesutvidgningen ska överföra positiva attribut till den nya produkten måste den stämma överens med det ursprungliga varumärket. Konsumenter dömer den nya utvidgade produkten efter det välkända ursprungliga varumärket. Oftast blir inte konsumenterna informerade om utvidgningen, då det inte ägnas lika mycket åt marknadsföring som vid introduktion av helt nytt varumärke.⁹⁹

Alla utvidgningar blir inte succéer, utan en del försvåras på grund av minnen och erfarenheter som konsumenter har.¹⁰⁰ Det är givet att det inte går att avgöra om en utvidgning kommer att lyckas förrän den är genomförd i verkligheten. Utvidgningar som är välgenomtänkta och i samklang med företagets strategi har bättre förutsättningar att lyckas.¹⁰¹ De utvidgningar som samtidigt stöds av reklam och promotion kommer att bli mer framgångsrika än de som inte har det stödet. Det är också givet att företagets storlek och marknadsföringsinsatser har betydelse för utvidgningen.¹⁰² För en framgångsrik varumärkesutvidgning krävs det tre klara kriterier: varumärket bör ha starka associationer; den kundupplevda kvaliteten bör vara god; och kändedomen om varumärket bör vara hög.¹⁰³

Utvärdering av nya produkter sker ofta i jämförelse med befintliga alternativ. När kunden klassificerar egenskaper hos en produkt utgår kunden från sådant hon redan känner till. Inläring av nya produkter sker genom att ny information kopplas till gammal information.¹⁰⁴ Detta tycker vi är ett mycket intressant påstående som leder oss

97 jfr. Apéra, 2001, s.219

98 Uggla, 2002, s.30

99 Bhat & Reddy, 2001, s.112

100 Uggla, 2002, s.95

101 Uggla, 2002, s.39

102 Apéra, 2001, s.98

103 Apéra, 2001, s.100

104 Wanger, 2002, s.140

till insikten att företagets främsta uppgift är att lansera något utöver det vanliga som tål att jämföras med befintliga respektive konkurrenternas erbjudanden. Det finns studier som visar på att 9 av 10 nylanseringar av produkter misslyckas. Dessa misslyckande brukar främst bero på att konsumenterna inte hade någon egentlig kännedom om produkten eller att den nya produkten inte levde upp till förväntningarna eller problem med distribution samt marknadsföring. Detta innebär att en produkt i sig som är bra kan bli ett misslyckande om inte företaget lyckas väl att introducera den på marknaden. Noterbart är att det inte går att utvärdera förrän konsumenten har gjort ett inköp om produkten är lyckad. Nästa steg är om produkten levde upp till kundens förväntningar, vilket är avgörande för nya köp. I sin tur avgör det om kunden är villig att rekommendera den till andra i sin omgivning.¹⁰⁵

Varumärkesutvidgning innebär att företaget tänjer på gränserna för det acceptabla och dessutom vill få gehör för det. Viktigt att tänka på är vad man vill representera i framtiden och vilken vision man har. Varumärkets territorium beskriver hur pass laddat varumärket är på mening, idémässigt innehåll samt integritet. För att förstå vilka ramar ett varumärke rör sig i vid olika typer av utvidgning, ur både ett företags- och ett konsumentperspektiv, visas modellen nedan. Den visar fyra områden som utgör varumärkets territorium. De fyra är: varumärkets *inre kärna*, varumärkets *yttre kärna*, *utvidgningszonen* och *det förbjudna området*.

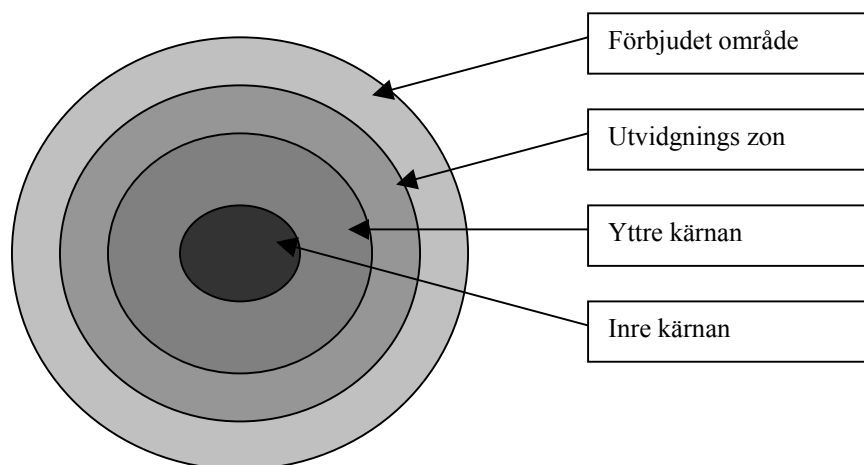


Fig.8 Modifiering av varumärkets territorium.¹⁰⁶

105 Wanger, 2002, s.138-139

106 Ugglå, 2002, s.60

Den *inre kärnan* är de kärnvärden och grundläggande värderingar som varumärket står för och förknippas med.¹⁰⁷ Detta kan även definieras som varumärkesessensen, vilken ska fånga den tanke eller dimension, som företaget ska ha som sin inre själ.¹⁰⁸

Varumärkets *yttre kärna* är de spontana associationer som människor har till varumärket. Med tiden kan dessa associationer förändras beroende på de utvidgningar som företaget väljer att genomföra.¹⁰⁹

Positivt är om man från början utarbetar en utvidgningsfilosofi i varumärkesstrategin, där man har produktkategori som kretsar kring den yttre kärnan. *Utvidgningszonen* innefattar de oändliga möjligheterna till varumärkesutvidgning som är omedvetet acceptabla av kunderna. De utvidgningar som framgångsrikt genomförs har en potential att skapa en djupare mening för varumärket eller förnya det. I denna zon är exempelvis utvidgningar som kan uppfattas ganska distanserade, men ändå blivit accepterade av kunderna. Den sista zonen, *det förbjudna området*, representerar utvidgningar som konsumenten kan uppfatta som meningslösa och irrelevanta. Den typ av utvidgningar som tillhör denna kategori är sådana som inte har någon egentlig koppling till ursprungsprodukten. Det kan vara förödande och ett hot mot varumärket och företaget om det rör sig inom det förbjudna området.¹¹⁰

Vi vill sammanfattningsvis till ovanstående avsnitt lyfta fram en strategi i varumärkesutvidgning som kallas ”samma lojalitets- och kundbas”. Utvidgningen tar i detta fall nytta av en välarbetad lojalitet och den trygghetsfaktor som finns hos kundbasen. Syftet är alltså att flytta kundbasen till en ny marknad.¹¹¹ Varje varumärkesutvidgning innebär en överföring av associationer och varumärkesidentitet från det ursprungliga varumärket till den nya produkten i den nya kategorin. Denna process medför även en överföring av image från den nya produkten tillbaka till kärnvarumärket.¹¹² När konsumenterna tolkar det nya konceptet ligger det ursprungliga

107 Uggla, 2002, s.61

108 Uggla, 2004, s.35

109 Uggla, 2002, s.64

110 Uggla, 2002, s.61-68

111 Uggla, 2002, s.77, 87

112 Uggla, 2002, s.78

varumärket som grund.¹¹³ Den utvalda teorin rörande varumärke och varumärkesutvidgning kommer vi att illustrera nedan genom fallstudien.

Illustration av varumärkesutvidgning genom fallstudie

Inledningsvis i illustrationen presenterar vi ICA som varumärke såsom företaget vill att det ska framstå och hur det enligt dem ska uppfattas av kunderna. Därefter går vi vidare till vår illustration, vilket innebär analys av enkätsvaren rörande kundernas uppfattning om ICA samt illustration av teorin på ICA Matresor.

ICA som symbol och logotyp har funnits i 40 år. ICA är det övergripande varumärket för koncernen och ska förknippas med kärnvärdena: enkelt, personligt, tryggt inspirerande och modernt. När ICA sätter sitt namn på en vara intygar företaget att den är kvalitetstesstad och acceptabel ur såväl miljö- som etiskt perspektiv.¹¹⁴ Kunden associerar ICA med kvalité, det personliga, bredare och djupare sortiment osv. Starkaste konkurrensmedel är tryggheten kring att kunden vet att det är bra varor den köper, mycket bra färskvaror och att företaget har mycket kunskap om mat. Kunden kan lita på ICA som en trygg aktör.¹¹⁵

Kärnvärdena för ICA:s övergripande varumärke och företags strategi¹¹⁶ är i samklang med varumärkesutvidgningen till ICA Matresor, vilka även kan vara ledsagande för konceptet ICA Matresor. Därmed anser vi att ICA Matresor kommer att mottas väl av kunderna. För ytterligare förtydligande menar vi att vår konkreta konceptutveckling kan nog enklare accepteras av kunderna, då den sker genom en varumärkesutvidgning, då kunderna har kunskap om ICA och vet vilka det är. Dessutom enligt respondenterna från enkätundersökningen anses varumärket ICA vara trovärdigt.¹¹⁷ Vi menar att kunderna kommer att lita på konceptutvecklingen för att den blir berikad med varumärket ICA. Med ordet berika menar vi att den trygghet och kvalitetssäkring som ICA har kommer att överföras till konceptutvecklingen av resor med temat mat. ICA:s

113 Bhat, Kelley & O'Donnell, 1998, s.50

114 ICA Årsredovisning 2003, s.8

115 Holmberg, Varumärke/branding, ICA AB, telefonintervju

116 Se s.18

117 Se bilagor 3 -5

image överförs alltså till den nya tjänsten ICA Matresor, vilket även sedan sker tvärtom då positiva associationer från konceptutvecklingen transfereras tillbaka till ICA. De flesta respondenterna hade också svarat mest positivt på kvalitetsaspekten när det gäller ICA, och med detta antar vi att de flesta har goda associationer till företaget¹¹⁸. Detta kan medföra att de även känner sig trygga om de reser med ICA Matresor ut i Europa.

Utvidgningen för ICA till att även arrangera resor menar vi bygger på samma lojalitets- och kundbas som den befintliga verksamheten. Det ICA gör är att flytta den välinarbetade kundbasen till en ny marknad. Enligt enkätundersökningen är det 72 % av 30-40-50-talisterna som har ICA kundkort¹¹⁹. Detta ser vi som att det finns en stor lojalgrupp av människor som är knutna till ICA. Dessa kunder får också en kundtidning med namnet Buffé varje månad. Vi menar att detta är en betydelsefull och välinarbetad marknadsföringskanal ut mot kunden som förstärker uppfattningar om varumärket. Detta kan fungera för att föra ut budskapet om ICA Matresor. Numera är ICA kundkort även knutet till en bank, ICA Banken, vilket medför att det fungerar som ett betalkort. Denna betalningsmöjlighet kan underlätta för en kund då denna ska betala en resa. För denna typ av betalning kan ge exempelvis rabatterade priser.

ICA Matresor blir ett moder/dotter varumärke då det består av modervarumärket ICA som vägleder dottervarumärket Matresor in på marknaden. Dessutom innebär denna varumärkesutvidgning att varumärket utvidgas till en ny verksamhet. I det här fallet utvidgas varumärket till ett nytt tjänsteområde. Risken finns att företaget stöter på hinder på den nya marknaden, eftersom de inte tidigare har erfarenhet ifrån branschen. Tänkvärt är att kunder bedömer den nya tjänsten utifrån tidigare erfarenheter från modervarumärket. I detta sammanhang är det faktiskt kunderna som sätter gränser för hur långt ett företags varumärke kan utvidgas. Vi menar dock att vi har god respons på den här utvidgningen, vilket syns i enkätundersökningen¹²⁰. Vi menar att ICA uppfyller de kriterier som krävs för framgångsrik utvidgning. ICA ger goda associationer, har god upplevd kvalitet och kännedomen är hög om varumärket ICA.

118 Se bilaga 3

119 Se bilaga 3

120 Se bilagor 10 - 11

Vi har tolkat ovanstående och utvecklat det vidare genom att tillämpa modellen som beskriver ett varumärkes territorium¹²¹. Denna cirkelmodell består längst inne av den inre kärnan som är de kärnvärden och grundläggande värderingar som varumärket står för. Vid tillämpningen av modellen på ICA består den inre kärnan av visionen ”*att göra varje dag lite enklare*”. Detta uttryck menar vi förmedlar företagets kärnvärden som är: *enkelt, personligt, tryggt, inspirerande och modernt*¹²². Visionens innebörd är att den även ska förmedla andra aspekter såsom underlätta vardagliga inköpen i butiken, kvaliteten på egna varor och andra mervärden. Nästa territorium är den yttre kärnan som är de spontana associationer som människor har till varumärket. Konsumenter förknippar ICA:s varumärke främst med mat, kvalitet och tillgänglighet. Vi kan konstatera att den inre kärnan som förmedlar företagets avsikter med varumärket passar väl ihop med den yttre kärnan som är kundernas uppfattning om varumärket. Detta innebär att företaget har förmått att förmedla sina värderingar till sina kunder på ett övertygande sätt, vilket vi menar kan ligga till grund för en framgångsrik varumärkesutvidgning. I nästa territorium, utvidgningszonen, behandlas de oändliga möjligheterna som kan leda till varumärkesutvidgningar. I denna utvidgningszon finns de möjligheter som omedvetet kan accepteras av kunderna. Ett exempel på det är ICA:s varumärkesutvidgning till ICA Banken som har genomförts framgångsrikt, förnyade varumärket och mottagits väl av kunderna¹²³. I utvidgningszonen ingår även de utvidgningar som uppfattas relativt distanserade från kärnverksamheten, men ändå accepteras av kunderna. Vi menar att varumärkesutvidgningen till ICA Matresor kommer att hamna i den här zonen och kan accepteras av kunderna. Denna utvidgning kommer att skapa djupare mening för varumärket ICA och dessutom förnya det. I enkätundersökningen har vi kunnat tolka respondenternas svar till att det är 86 % av målgruppen som är positivt inställda till ICA som researrangör¹²⁴. Med ovanstående tankegångar angående ICA Matresor anser vi att ICA inte kommer att närma sig det förbjudna området. Vi menar att konceptet med matresor har en koppling till ursprungsverksamheten och kan därav uppfattas som meningsfullt.

121 Se s. 41

122 jfr ICA: s verksamhetsberättelse 2003, s.8

123 jfr Holmberg, Varumärke/branding, ICA AB, telefonintervju

124 Se bilaga 11

Härmed har vi presenterat de tre teoretiska utgångspunkterna som är konceptutveckling av tjänster, värdeskapande och varumärkesutvidgning. Varje teoretiskt utgångspunkt har illustrerats med hjälp av de empiriska utgångspunkterna. I nästa kapitel ska vi summera begreppen och illustrationen till en helhetsbild.

5. Värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning – en helhetsbild av illustrationen

I detta avsnitt har vi som avsikt att summera uppsatsens föregående delar till en helhetsbild. Vi vill visa att i vårt fall är begrepp värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning relaterade till varandra.

Vår konkreta idé bygger på konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning, där det ursprungliga företaget träder in i en ny bransch. Vi ger exempel på ett företag, nämligen ICA, som går från att vara ett detaljhandelföretag till att även bli en aktör inom turismbranschen. ICA Matresor leds in på marknaden med hjälp av ett redan etablerat och välkänt varumärke. Det sker alltså i kombination av ett befintligt företagsnamn och ett nytt namn. Enligt enkätundersökningen har majoriteten av respondenterna en positiv syn på ICA¹²⁵, vilket kan medföra en synergieffekt till ICA Matresor som antagligen också kommer att upplevas som något positivt. Detta kan även ge synergieffekter tillbaka på ICA som helhet, då ICA Matresor uppfattas som ett mervärde för kunden. Dessutom är kunderna nöjda med företagets kvalitet¹²⁶, vilket kan medföra att de känner en trygghet med en ogripbar tjänst som en resa är.

Genom matresorna skapas även värde både för kunden och för företaget, vilket är en väsentlig del av konceptutvecklingen genom varumärkesutvidgning. Vi är medvetna om att det inte går att utvärdera konceptutvecklingen förrän den har introducerats på marknaden. Vår tanke är dock att med hjälp av konkreta exempel såsom målgrupp samt reseupplevelser utveckla ett koncept som genom varumärkesutvidgning är realiserbart av fallobjektet ICA. För att kunna analysera denna konceptutveckling finns det behov

¹²⁵ Se bilaga 5

¹²⁶ Se bilaga 3

av att kombinera de valda teoretiska utgångspunkterna. Modellen skapad av Grönroos¹²⁷ beskriver beståndsdelar i konceptutvecklingen av tjänster men lägger inte fokus på värdeaspekten. Värde är ett begrepp som är värt att främja i samband med konceptutveckling. En konceptutveckling är nära relaterad till värdeskapande för kunden och företag. Enligt Normann¹²⁸ samproduceras detta värde av alla de aktörer, även kunder, som samverkar med varandra i en värdeskapande process, vilket utveckling och genomförande av ett koncept är. Vi tolkar detta som att kunden måste ges möjlighet att samverka i den värdeskapande processen för att värde för kunden ska kunna skapas. Vi anser att ett företag ska ha ett erbjudande som klart visar på kundvärdet och en kunds medverkan i den värdeskapande processen höjer värdet på ett erbjudande. För ICA Matresor innebär detta att i marknadsföringsåtgärder tydligt visa vad kunden får och uppmuntra kunden till att medverka, exempelvis genom att fylla i formulär, för att höja värdet på upplevelsen. För företaget ICA innebär denna värdeskapande konceptutveckling en utvidgning av varumärket ICA.

Genomförandet av värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning i form av ICA Matresor kommer att berika varumärket ICA med ännu starkare associationer till mat¹²⁹. Det kan förstås finnas vissa kunder som inte kommer att uppskatta utvidgningen. Jämför man dock med ICA:s utvidgning till bank så har den mottagits väl av kunderna¹³⁰. En av de viktigaste frågorna i enkätundersökningen var om det finns ett intresse för att ICA börjar arrangera resor¹³¹. På en skala 1 till 5 var det 21 % av 30-40-50-talisterna som svarade med en femma, vilket innebär att de anser att det vore mycket trevligt med denna idé. I övrigt var det också god respons för idén, då det var 24 % och 43 % för respektive fyror och treor. Detta är ett positivt gensvar, då det enbart är få som är negativt inställda till föreställning att ICA är researrangör. De respondenterna som är tveksamma menar vi kan möjligtvis bli övertygade när konceptutvecklingen har genomförts och blivit framgång.

127 Det utvidgade tjänsteerbjudandet, 2002, s.190

128 Normann, 2001, s.83

129 jfr Ugglå, 2001, s.43-45

130 Holmberg, Varumärke/branding, ICA AB, telefonintervju

131 Se bilaga 11

Något som talar för den nya konceptutvecklingen av tjänster genom varumärkesutvidgning i form av ICA Matresor är att kunder har en positiv bild av ICA¹³², vilket förstärker förtroendet vid första köpet av resan. Varumärket har förmågan att bidra till kunders självbild och bekräfta tillhörighet¹³³. Detta påstående påpekar att resenärerna i åldern 30-40-50-talisterna som väljer att resa med ICA matresor kommer att känna en trygghet, delaktighet och gemenskap.

Konceptutvecklingen av ICA Matresor har grundsynen respektive tjänstekonceptet: *att erbjuda den mogna resenären äkta matupplevelser och rekreation på genuina platser i Europa*¹³⁴. Denna grundsyn introducerades tillsammans med modellen ”det utvidgade tjänsteerbjudandet”¹³⁵, där tjänstekonceptet ska vara grundsynen till hela tjänsteerbjudandet. Det ovanstående tjänstekonceptet är även en grundläggande idé för värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning.

För tjänstekonceptet har vi i illustrationen av teorin valt ut 30- 40-50-talister som målgrupp. Givetvis är alla som finner produkten intressant och spännande välkomna att delta på resorna. De som dessutom är företagets kundkortsinnehavare är särskilt intressanta eftersom dessa förmodligen redan har skapat sig en positiv relation till företaget. ICA kundkort innehas idag av mer än 3 miljoner personer och åldersfördelning skiljer sig inte mycket från rikssnittet¹³⁶, vilket innebär att en stor grupp utgörs av målgruppen. Det finns en tröghet i att bryta en relation som varat länge och det tar tid för en kund att gå in i en ny relation¹³⁷. De befintliga ICA-kundkortsinnehavare som även är medlemmar i rekordgenerationen utgör redan en kundgrupp som har skapat sig en relation till fallstudieföretaget, vilket bör utnyttjas i marknadsföringen av den nya tjänsten¹³⁸.

132 Se bilaga 5

133 Klein, 2000, s.33

134 Se s 27

135 Se s 24

136 torbjorn.norberg@ica.se

137 Normann, 2000, s.156

138 Se bilaga 3

Ytterligare en fördel med att ICA utvidgar sin verksamhet till nytt område blir att de kan utnyttja redan befintliga marknadsföringskanaler, vilket ger ytterligare en positiv synergieffekt.¹³⁹ ICA:s etablerade marknadsföringskanaler som exempelvis tidningen Buffé kan utnyttjas även för att informera kunden om planerade resor. Tidningen Buffé får kundkortskunden hemskickad en gång i månaden tillsammans med sina förmåner. Den skiljer sig ifrån all annan reklam, då den innehåller personliga förmåner och rabatter, vilket leder till att kunden öppnar denna försändelse i jämförelse med övriga reklamutskick som enklare förbigås. I tidningen Buffé kan det publiceras artiklar och bilder om destinationerna, den lokala maten och eventuellt nya recept. Det kan även förekomma tävlingar och incitament för att vidare undersöka intresset bland kunderna, men även för att attrahera nya kunder. Några andra marknadsföringskanaler att använda är en form av produktplacering i ICA:s reklamslag på TV. ICA är idag bland de bästa på långsiktig varumärkesvård. ICA och reklambyrån King fick pris för de senaste årens följetong i tv-reklamen med ICA-handlaren Stig i konsumentreklamklassen¹⁴⁰. I denna framgångsrika följetong kan exempelvis Stig följa med på en av resorna och därefter berätta om upplevelserna för sin personal. ICA Matresor som koncept underlättar för kunden i valet av resmålet då det finns *fasta* välutvalda alternativ att välja emellan av färdiga paketresor med mat som tema. Detta besparar tid och kraft för kunden att söka bland researrangörer och söka efter destinationer i tjocka resekataloger. Möjlighet att boka sin resa i samband med att man handlar är ytterligare en fördel för kunden.

ICA har stor konkurrensfördel i jämförelse med andra researrangörer tack vare sitt breda nätverk av butiker. Tanken med interaktionen mellan kunden och företaget är att den ska vara naturlig då ICA Matresans tjänsteprocess inleds med bokning av resan i samband med en vardaglig aktivitet såsom handla mat på ICA Maxi, respektive någon annan ICA butik. Med tanke på målgruppens tillgång till tid kan vi tycka att den personliga kontakten vid upplysning om resan och bokning kan vara en konkurrensfördel. Detta trots att Internet är ett alltmer vanligt sätt att handla på. I nuläget är det endast 13 % av rekordgenerationen som känner förtroende för att handla

139 jfr. Ugglå, 2002, s.30

140 Jonsson, 2004, s.20

på nätet¹⁴¹. Den moderna informationstekniken vi har tillgång till i dagens samhälle kan desto mer utnyttjas internt inom ICA för att samordna och effektivisera hela sin verksamhet med resor. Genom att ställa frågan hur respondenterna vill boka sin resa ville vi ta reda på om det fanns underlag för den del av konceptet som innebär att man ska kunna boka sin resa i servicedisken i butiken. Undersökningen visade att det var 63 % av 30-40-50-talisterna som föredrog att boka en resa vid personlig kontakt¹⁴². Detta stödjer strategin att vidareutveckla servicediskarna för bokning av resor. För att tillfredsställa alla önskemål kommer det givetvis även vara möjligt att boka via Internet och telefon, vilka också fick stor respons i undersökningen.

För att fullfölja illustrationen var det angeläget att ta reda på målgruppens önskemål om olika delar av konceptet, exempelvis antal resdagar och vilket transportmedel de föredrog. För att utveckla konceptet frågade vi målgruppen om önskat antal resdagar. Det svar vi fick av 30-40-40-talisterna var 4-5 dagar och 7-8 dagar¹⁴³. Detta är givetvis svar som vi har beaktat under analysen, vilket har styrkt tanken att matresorna ska vara i antal dagar ungefär en vecka.

Aktiviteterna på destinationen kommer att vara inriktade på tema *mat* helst i kombination med *hälsa*, *avkoppling*, och *upptäckt*. Säsongsbetonade teman är en stomme i konceptet. Det väljs ut varje år några få destinationer till varje säsong och dessa kommer att återkomma årligen. Några exempel är påsk, sommar, halloween, jul och alla hjärtans dag. Avsikten är att hålla jämn och hög kvalitetsnivå på tjänsterna under hela tjänsteprocessen. Detta kan uppnås genom noggranna urval av alla beståndsdelar i tjänstepaketet, i detta fall ICA Matresor, vilka alltid kontrolleras i förväg för att försäkra sig om att kvalitetsnivån är hög hos samtliga leverantörer¹⁴⁴. Följaktligen kommer även leverantörer av transport väljas ut med omsorg. Krav på bekvämlighet, pålitlighet och säkerhet kommer att ställas högt. För att närmare illustrera konceptutvecklingen ställde vi frågan i enkäten vilket transportmedel respondenterna föredrog på resan. Majoriteten svarade att de helst åkte med sin egen bil eller flyg på

141 Fürth, Kempe, Krafft & Lindgren, 2005, s.118

142 Se bilaga 6

143 Se bilaga 7

144 jfr.Polacek, Tjeckienexpert AB, personlig intervju

resan¹⁴⁵. Efter dessa svar insåg vi att vi borde ha konkretiserat frågan tydligare genom att tillägga i frågan att det gällde vid en arrangerad resa. Troligtvis har respondenterna svarat utifrån vilket transportmedel de reser med på en egen enskild resa.

Transportmedlet för konceptet är buss. På bussresor skapas det oftast lättare sociala kontakter mellan passagerare än på andra transportmedel. På en bussresa är transporten en del av upplevelsen, som även denna kan berikas med matupplevelser. Det är inte enbart vistelsen på destinationen som ska präglas av matupplevelser utan detta ska ske under hela resan även under transportsträckorna. Maten som kommer att serveras på dessa transportmedel kommer att ingå i konceptet och måste därför uppfylla krav på kvalité som ställs på produkten i övrigt. Detta för att kunden ska uppfatta det som värde. Vid bussresor väljs rastställen med omsorg och även mat som kommer att serveras där måste uppfylla kvalitetskraven. Detta kan liknas med ICA:s egna varor som idag är cirka 700 och utvecklades för att säkerställa kvalitetsnivå och pris¹⁴⁶. På produkter märkta som "ICA:s egna varor" står det skrivet: "*För oss på ICA är god mat en viktig del av livet. Vi har valt ut varor av hög kvalitet. Bra, prisvärda produkter som du kan lita på. Allt för att göra det enklare för dig*"¹⁴⁷." Detta påstående från ICA kan även vara vägledande för ICA Matresor.

Viktigt vid en konceptutveckling är att undersöka vad som egentligen är värde, för både företag och kund. Detta fungerar som en grund för den här konceptutvecklingen. Vid utvecklandet av konceptet hade vi i åtanke den modell som tydligt åskådliggör begreppet värde¹⁴⁸ och i konceptutvecklingen främjar vi de produkttegenskaper som skapar värde, vilka är *funktionalitet, kvalitet, pris* och *tid*. Vi förespråkar funktionalitet och i konceptet är det exempelvis fokus på bekvämlighet och tillgänglighet. Kvaliteten ska vara hög och uppfylla ICA:s kvalitetskrav. Priset ska också stämma överens med kvaliteten på tjänsteerbjudandet och dess beståndsdelar. Konceptet är tidsbesparande för kunden då den har färre välutvalda alternativ och destinationer att välja mellan. Det abstrakta värde som kunden attraheras av hos företaget ICA är image. En kund som har en god uppfattning om ICA:s image kommer även att uppfatta ICA Matresor som ett

145 Se bilaga 6

146 www.ica.se, 2005-04-24

147 Text förekommande på förpackningar av ICA:s egna varor.

148 Bengtsson & Skärvad, 2001, s.207, se även s.31

positivt erbjudande. När en kund har goda relationer till ett företag uppfattar kunden denna interaktion som ett värdeskapande element. I enkätundersökningen ställdes frågan om vad kunder värdesätter på en resa. Bland 30-40-50-talisterna var de vanligaste alternativen *upplevelserna på resmålet, maten och god service*¹⁴⁹. Dessa svar bekräftar att det utvalda temat för konceptet kan mottas positivt av den kommande kundgruppen. Svaren säger också att målgruppen kan i framtiden finna värde i erbjudandet av ICA Matresor.

Vi är medvetna om att kunder kommer att jämföra detta erbjudande av resor med andra erbjudanden som redan finns på marknaden. Temat på resorna är mat, vilket är konkurrenskraftigt i jämförelse med de etablerade researrangörerna. Konceptet är inte riktigt jämförbart med de befintliga erbjudandena på marknaden. Anledningen är att det är få aktörer inom resebranschen som fokuserar enbart på matresor som turistupplevelse. Detta gör också konceptutvecklingen konkurrenskraftig, då det är knutet till ett välkänt varumärke. Resenären kan känna en viss ovisshet under en resa i ett annat land. ICA i detta sammanhang tolkas som något tryggt och trovärdigt. Ugglå påstår att resenären oftast vill känna igen något hemifrån på en resa¹⁵⁰, vilket de kommer att göra i och med deltagande i en resa arrangerad av ICA. Denna känsla grundar sig även i att kunder till ICA lär känna varumärket hemifrån, och får nästintill en personlig relation till och uppfattning om varumärket.¹⁵¹

I ovanstående kapitel har vi summerat begreppen konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning. Vidare i nästa kapitel kommer vi avslutningsvis att dra generella slutsatser utifrån den här analysen.

149 Se bilaga 8

150 jfr. Ugglå, 2001, s.31-33

151 jfr. Wanger, 2002, s.99

6. Slutsatser

Avslutningsvis kommer vi att besvara frågeställningar vi lade fram i uppsatsens inledning. I den generella syntesen summerar vi och drar slutsatser utifrån begreppen värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning. Till sist ger vi förslag på fortsatt forskning för det behandlade temat.

6.1 Generell syntes

Syftet med uppsatsen är att analysera värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning. Vi har kunnat analysera varje begrepp var för sig samt illustrerat de med hjälp av empiriska utgångspunkter. Vårt bidrag med uppsatsen är att vi har summerat de teoretiska utgångspunkterna och illustrationen med hjälp av de empiriska utgångspunkterna till en helhetsbild.

Den första frågeställningen är hur en konceptutveckling av tjänster sker, vilken vi besvarar på följande sätt: Konceptutveckling för tjänster sker genom att beakta de olika beståndsdelarna i det utvidgade tjänsteerbjudandet¹⁵² för att få ut en ny produkt på marknaden. Det behövs ett tydligt tjänstekoncept som styr de övriga beståndsdelarna i erbjudandet. Kärn- hjälp- och stödtjänster är det mest grundläggande i ett erbjudande. Andra delar i det utvidgade tjänsteerbjudandet att beakta och vara vaksam över är interaktioner, kundmedverkan och tjänstens tillgänglighet.

Den andra frågeställningen handlar om vad värde är för kunden och vad värde är för företaget samt hur värde skapas. Begreppet värde är svårdefinierat¹⁵³ och indelning i värde för kunden och värde för företaget är problematisk. Vi anser att värde skapas genom att företag utvecklar koncept som är attraktiva för kunden så att den finner värde i och konsumerar produkten, vilket i sin tur skapar värde för det säljande företaget.

152 jfr. Grönroos, 2002, s.186

153 jfr. Grönroos, 2002, s.157

Värde i sig går att dela i aspekter som produktens egenskaper, företagets image och relationer mellan kunder och företag¹⁵⁴.

Frågeställningen som behandlar varumärket och varumärkesutvidgningen lyder, vilken betydelse har varumärket och hur går en varumärkesutvidgning till. Ett varumärkes betydelse ligger i företagets image som skapar associationer hos kunder och gör det lättare för kunder att känna igen företagets produkter¹⁵⁵. Vid en varumärkesutvidgning utökas ett varumärkes territorium till en utvidgningszon¹⁵⁶. I denna zon accepterar kunden det nya utvidgade varumärket och därmed bestämmer hur långt ett företag kan utvidga sitt varumärke.

För att summera de tre begreppen konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning besvarar vi frågan hur en värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning sker. I detta sammanhang vill vi även lyfta fram de faktorer som gör det möjligt att generalisera uppsatsens tema¹⁵⁷. Dessa är exempelvis: ett koncept som utvecklas enligt modellen för det utvidgade tjänsteerbjudandet; ett företags starka varumärke; överensstämmelse mellan konceptutvecklingen och företagets strategi, mål samt vision; företagsledningens uppfattning om sambandet mellan värde för kunden och värde för företaget.

Vid konceptutveckling av tjänster utgår företaget från det utvidgade tjänsteerbjudandet, i vilket företaget utifrån ett koncept identifierar den nya kärntjänsten, de nya hjälptjänster och stödtjänster samt bestämmer tjänstens tillgänglighet. Dessa inslag kompletteras med arbete kring diverse interaktioner och kundens medverkan som uppstår i tjänsteprocessen. Den övergripande utgångspunkten för företaget i samband med konceptutvecklingen är dessutom vilket värde som skapas både för kunden och också för företaget. För att värdet ska bli maximalt utformas produktens egenskaper (kvalitet, pris) och sätts i relation till företagets image. Relationer till företaget påverkar värdet för både företag och kunder. Betydelsefullt för företag som vill utveckla sin

154 Bengtsson & Skärvad, 2001, s.207

155 jfr. Ugglå, 2001, s43-45

156 jfr. Ugglå, 2002, s.60

157 jfr. Denscombe, 2000, s.49 och se s.13

verksamhet är att de måste se till värdet, både för sitt företag och för kunden. När ett företag satsar på konceptutveckling genom varumärkesutvidgning genererar det både ekonomiska värden och immateriella värde i form av image som kunden får av företaget, vilket i sig är värde för företaget. Vidare väljer en kund att köpa ett erbjudande som tilltalar denna och som de värdesätter. Detta bidrar till att kunden väljer att köpa produkten igen, vilket i sin tur förstärker det ekonomiska värdet för företaget. Positivt värde för kunden är positivt värde för företaget och tvärtom.

Vid värdeskapande konceptutveckling över branschgränser är en möjlighet att gå genom varumärkesutvidgning. Värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning sker när ett företag går från att vara en aktör i en bransch till att även bli en ny aktör i en annan bransch, där de egentligen inte tidigare har någon erfarenhet¹⁵⁸. Förutsättning är ett starkt varumärke, som ger positiva associationer. Det är kunden som sätter gränser för hur långt inom ett varumärkes territorium en utvidgning kan gå. Fördelen med ett starkt varumärke är att kunderna får goda associationer, vilket sedan speglar av sig till utvidgningen av verksamheten. Tänkvärt är också att konceptutvecklingen genom varumärkesutvidgningen ska stämma överrens med ett företags strategi, mål och vision¹⁵⁹. Allt detta för att utvidgningen ska bli lyckad. Företag bör vara uppmärksamma på att dåligt planerad varumärkesutvidgning slår tillbaka på det ursprungliga företaget, vilket leder till att det får dåligt renommé. Vi menar att konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning har stora potentialer att lyckas om det görs genomtänkt och välplanerat.

Den värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning som vi presenterar är anpassningsbar och möjlig att genomföra av andra företag samt organisationer. Vi menar dock att det är givet för företag att göra anpassningar till deras rådande omvärldsfaktorer. Detta görs exempelvis genom utbyte av de exemplifierade inslagen¹⁶⁰ som ingår i den här konceptutvecklingen till andra som har potential att skapa värde både för kunder och företag. Enkätundersökningen visar att det finns intresse bland

158 jfr. Ugglå, 2002, s.30

159 jfr. Ugglå, s.39

160 Se empiriska utgångspunkter, sid. 17

kunder för upplevelser av resor och mat¹⁶¹. Det finns stort intresse bland respondenterna att följa med på en arrangerad resa med mat som tema. Av alla 113 utfrågade var det 53 % som svarade ja och 31 % svarade kanske. Detta är positivt för företag som väljer att ha vår idé som grund för värdeskapande konceptutveckling av tjänster genom varumärkesutvidgning.

Eftersom dessa begrepp inte tidigare har summerats är vårt bidrag med uppsatsen att vi i en analys summerar teorin till en helhet kring begreppen konceptutveckling, värdeskapande och varumärkesutvidgning. Dessutom bidrar vi med en illustration av dessa teoretiska begrepp, genom en specifik målgrupp, ett konkret koncept och ett företag. Vi kan dra generella slutsatser att begreppen värdeskapande, konceptutveckling och varumärkesutvidgning är relaterade till varandra. Dessa begrepp är relaterade till varandra då konceptutveckling skapar värde både för kund och också för företag. Dessutom är värdeskapande konceptutveckling ett led i varumärkesutvidgning, då det sker i en ny bransch. Vi menar att det är fördelaktigt för företag att använda sig av värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning för en framgångsrik affärsutveckling.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

En viktig frågeställning i samband med värdeskapande konceptutveckling genom varumärkesutvidgning är vilka och hur stora resurser som kommer att behövas. Detta anser vi är värt att studera då resurser oftast är avgörande om ett koncept ska genomföras. Även kvalitetssäkring inom turism är värt att studera med tanke på den typiska sammansättningen av olika leverantörer i ett tjänsteerbjudande. Problemet för det säljande företaget kan uppstå om någon av leverantörerna inte håller den kvalitetsnivån ut mot kunden som utlovas av säljaren. Dessutom kan ytterligare en mer omfattande marknadsundersökning om den specifika målgruppen, rekordgenerationen, genomföras där deras intressen att spendera sin fritid på kan studeras. Det är angeläget att undersöka denna målgrupp, eftersom de utgör en stor grupp av konsumenter som snart kommer att ha mycket resurser i form av pengar och tid att spendera.

¹⁶¹ Se bilaga 10

Källor

Skriftliga källor

Ahrnell, B-M & Edman, R. (2002) *Att sälja och ta betalt för kunskap*. Liber AB, Malmö

Apéra, T. (2001) *Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet

Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992) *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund

Ax, Ch., Johansson, Ch. & Kullén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö

Bhat, S. & Reddy, K. (2001) The impact of parent brand attribute associations and affect on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*, Vol. 53, pp 111-121

Bhat, S. Kelley, G. & O'Donnell, K. (1998) An investigation of consumer reactions to use of different brand names. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 7 No. 1, pp 41-50

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund

Darmer, P & Freytag, P (red.) (1992) *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund

Drucker, P. (2000) *Peter Drucker om management på 2000-talet*. ISL förlag, Göteborg

Fürth, T., Kempe, M., Krafft, G. & Lindgren, M. (2005) *Rekordgenerationen - vad de vill och hur de tänker*. Bookhouse Publishing, Stockholm

- Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring. En CRM-ansats*. Liber ekonomi, Malmö
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management researsch*. Sages Publications, Thousand Oaks
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andras samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund
- Jonsson, J.: ICAs reklammodell glänste. *Dagens Industri*. 25 november 2004, s. 20
- Jönsson, H. (2002) Matupplevelser, i: *Upplevelsens materialitet*, red. O'Dell, T. Studentlitteratur, Lund
- Klein, N (2000) *No logo*. Ordfront förlag, Stockholm
- Lindquist, H (2002) Skiss till upplevelsegrammatiken, i: *Upplevelsens materialitet*, red. O'Dell, T. Studentlitteratur, Lund
- Normann, R. (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Liber Ekonomi, Malmö
- Normann, R. & Ramírez, R. (1994) *Den nya affärslogiken*. Liber-Hermods, Malmö
- Quan, S. & Wang N. (2004) Toward a structural model of the tourist experience: an illustration from food experience in tourism. *Tourism Managenement*, Vol. 25, pp 297-305
- Thurén, T. (1997) *Källkritik*. Almqvist & Wiksell, Stockholm
- Uggla, H. (2004) *Varumärkesstrategi för säljare*. IHM Publishing, Göteborg

Uggla, H. (2002) *Affärsutveckling genom varumärket. Brand Extension*. Liber Ekonomi, Malmö

Uggla, H. (2001) *Organisation av varumärken. För kapitalisering och affärsutveckling*. Liber Ekonomi, Malmö

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. Evolving to New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, January 2004

Wanger, P. (2002) *Kundpsykologi*. Studentlitteratur, Lund

Wikström, S. & Normann, R. (1997) *Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Nordstedt juridik AB, Stockholm

Willebrand, P. (2005) Vilken ekonomisk generation tillhör du. I: *Spara. En tidning om fonder och pension från Robur*. Våren 2005, s. 6-7

Årsredovisning, ICA AB 2003

Muntliga källor

Holmberg, P., Varumärke/Branding, ICA AB, 2005-04-22. Telefon: 08-585 501 28

Lindberg-Repo, K (2005-04-14) Föreläsning Brand Management. Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

Norberg, T., chef för CRM, ICA AB, torbjorn.norberg@ica.se, 2005-04-27

Polacek, J. Tjeckienexperten AB, personlig intervju. 2005-04-07

Elektroniska och övriga källor

www.kairosfuture.com, 2005-02-21 kl. 12

www.ica.se, 2004-11-21 kl. 13, 2004-11-25 kl.15

Dokument utifrån, SVT 1, 2005-03-17, kl. 22.00

Bilagor

Bilaga 1

Marknadsundersökning till magisteruppsats för Lunds Universitet

Vi är två studenter som läser Service Management vid Lunds Universitet. Inom kort ska vi skriva vår magisteruppsats i ämnet företagsekonomi. Nedan finns det ett par frågor som vi skulle vara tacksamma om Du kunde besvara och vara till hjälp för uppsatsen. Tack för din medverkan! Med vänliga hälsningar Caroline Armins och Maria Perger

✚ **Född:** 30-tal 40-tal 50-tal 60-tal 70-tal 80-tal

✚ **Kön:** Man Kvinna

✚ **Har Du ICA kundkort?** Ja Nej

✚ **Vilka förväntningar har Du på ICA...** (1=små, 5=stora)

...när det gäller deras kvalitet? 1 2 3 4 5

...när de gäller deras utbud? 1 2 3 4 5

...när det gäller deras service? 1 2 3 4 5

✚ **Hur nöjd är Du med ICA?** (1=lite, 5=mycket) 1 2 3 4 5

✚ **Vad förknippar Du med ordet mat?** (Nämn gärna tre)

Nödvändigt ont Upplevelser Spännande

Kul matlagning Enformigt Fantasifullt

Tråkigt Färgrikt

Ointressant Fantasilöst Eget alternativ:

✚ **Vilket transportmedel föredrar Du på resan?**

Buss Tåg Flyg Egen bil Hyrbil

✚ **Vilket sätt föredrar Du att boka din resa på?** (Nämn en)

Personlig kontakt Telefon Internet

✚ **Vart reser Du helst på fritiden?**

Sverige Norden Europa Asien Nordamerika Övrigt

✚ **Vilken längd på resan föredrar Du?** (Nämn en)

2-3 dagar 4-5 dagar 7-8 dagar

8-14 dagar Mer än 14 dagar

✚ **Vad anser Du är viktigast på resan?** (Nämn gärna tre)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Allt är inkluderat i priset | <input type="checkbox"/> Upplevelserna under transporten | <input type="checkbox"/> Upplevelserna på resmålet |
| <input type="checkbox"/> Guidning | <input type="checkbox"/> Maten | <input type="checkbox"/> Hög kvalitet |
| <input type="checkbox"/> Billigt uppehälle | <input type="checkbox"/> Eget alternativ: | <input type="checkbox"/> God service |
| <input type="checkbox"/> Självständighet | <input type="checkbox"/> Charter | |

✚ **Hur viktigt är matupplevelsen på resan?** (1 = *Inte alls*, 5 = *mycket*)

1 2 3 4 5

✚ **Är Du nyfiken på att prova främmande mat på en utlandsresa?**

Ja Nej Kanske

✚ **Är Du nyfiken på att prova främmande mat hemma i Sverige?**

Ja Nej Kanske

✚ **Skulle Du vilja följa med på en arrangerad resa med mat som tema?**

Ja Nej Kanske

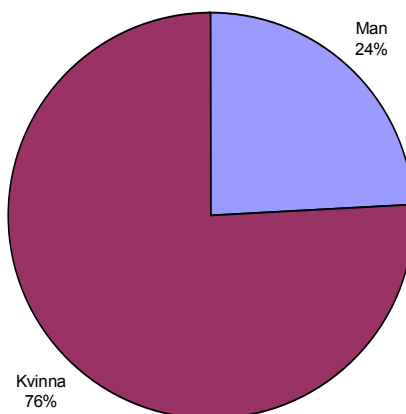
✚ **Vad skulle Du tycka ifall ICA var arrangör av resor med temat mat?**

(1=*inte tilltalande*, 5=*mycket trevligt*)

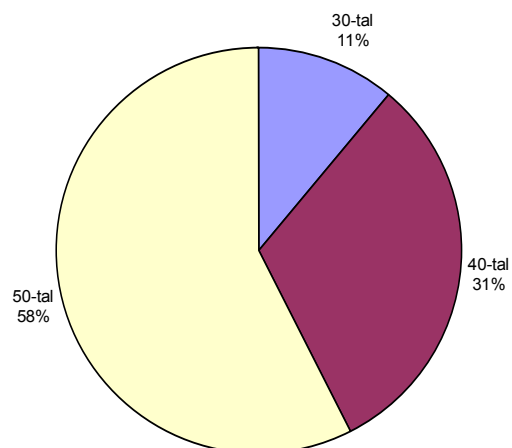
1 2 3 4 5

Bilaga 2

Kön
Endast 30-40-50-talisterna
(54 av 54 har svarat)



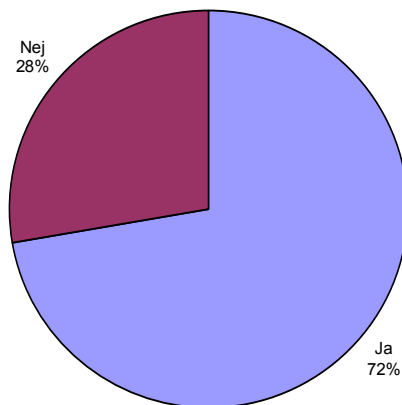
Vilket årtionde är du född?
Endast 30-40-50-talisterna
(54 av 54 har svarat)



Bilaga 3

Har Du ICA kundkort?
Endast 30-40-50-talisterna

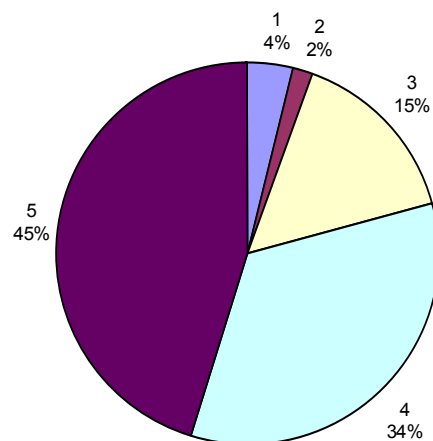
(54 av 54 har svarat)



Vilka förväntningar har du på ICA när det gäller deras kvalitet?
Endast 30-40-50-talisterna

(53 av 54 har svarat)

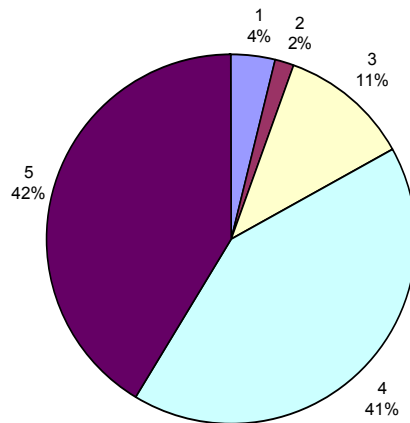
1=små, 5=stora



Bilaga 4

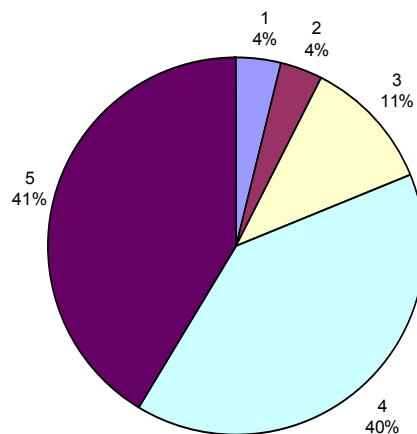
Vilka förväntningar har du på ICA när det gäller deras utbud?
Endast 30-40-50-talisterna

(53 av 54 har svarat)
1=små, 5=stora



Vilka förväntningar har du på ICA när det gäller deras service?
Endast 30-40-50-talisterna

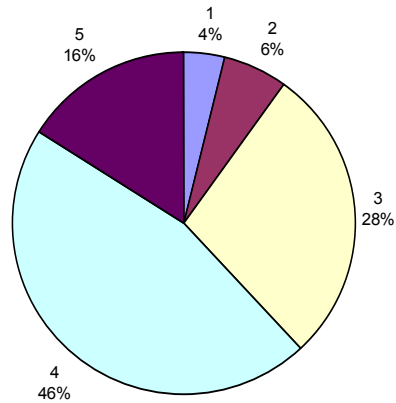
(53 av 54 har svarat)
1=små, 5=stora



Bilaga 5

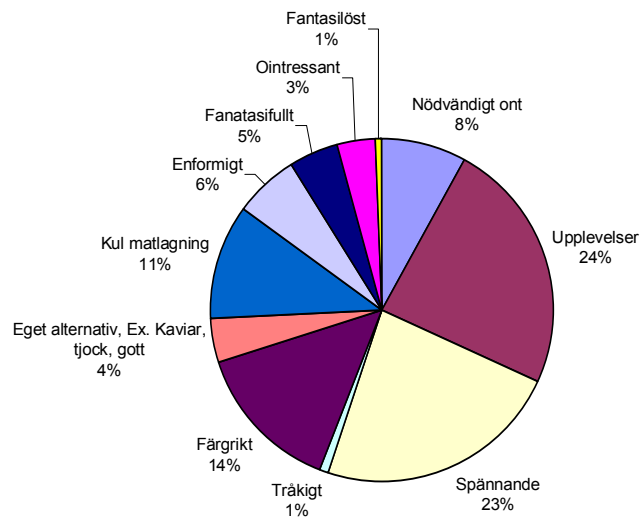
Hur nöjd är du med ICA? Endast 30-40-50-talisterna

(50 av 54 har svarat)
1=lite, 5=mycket



Vad förknippar du med ordet mat? Endast 30-40-50-talisterna

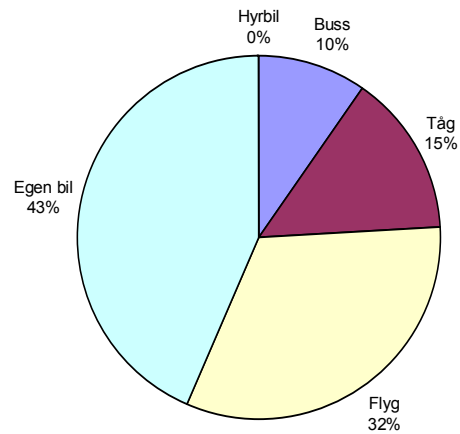
(54 av 54 har svarat)



Bilaga 6

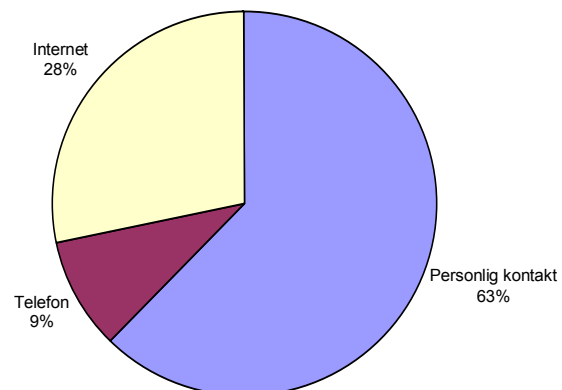
Vilket transportmedel föredrar du på resan?
Endast 30-40-50-talisterna

(53 av 54 har svarat)



Vilket sätt föredrar du att boka din resa på?
Endast 30-40-50-talisterna

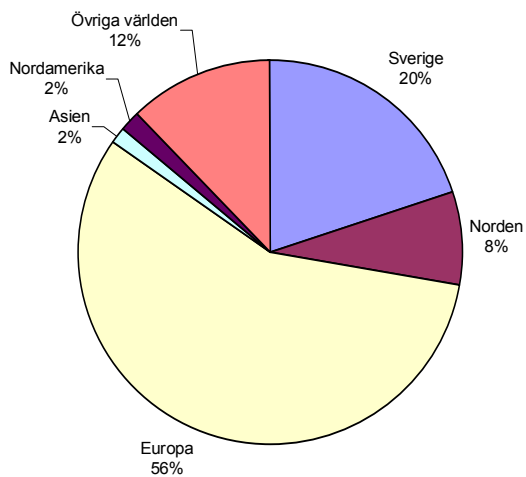
(53 av 54 har svarat)



Bilaga 7

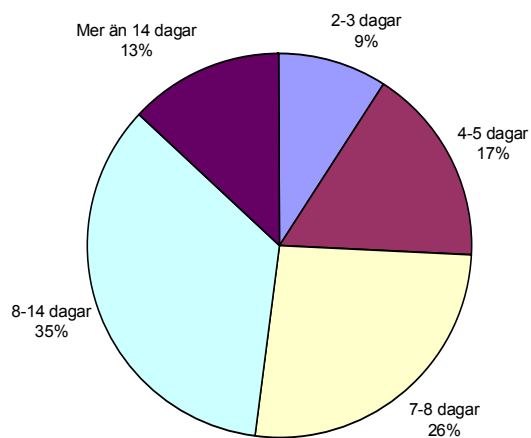
Vart reser du helst på fritiden?
Endast 30-40-50-talisterna

(54 av 54 har svarat)



Vilken längd på resan föredrar du?
Endast 30-40-50-talisterna

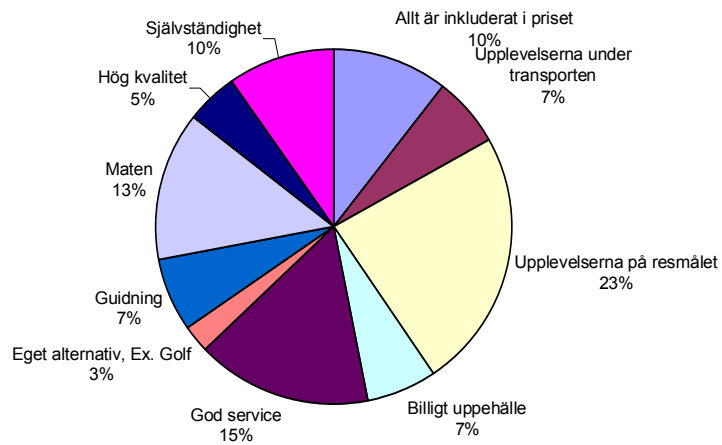
(54 av 54 har svarat)



Bilaga 8

Vad anser du är viktigast på resan?
Endast 30-40-50-talisterna

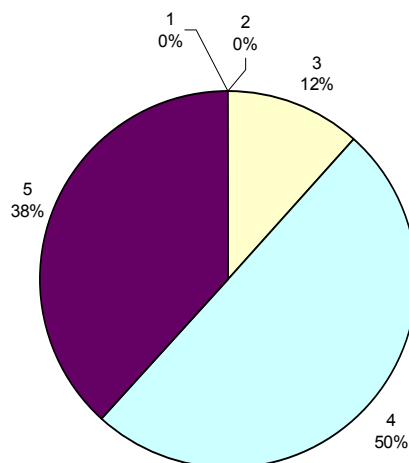
(54 av 54 har svarat)



Hur viktig är matupplevelsen på resan?
Endast 30-40-50-talisterna

(52 av 54 har svarat)

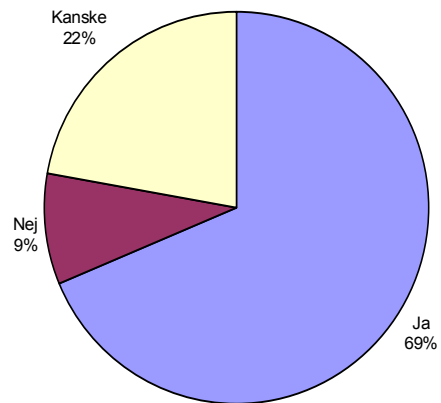
1=inte alls, 5=mycket



Bilaga 9

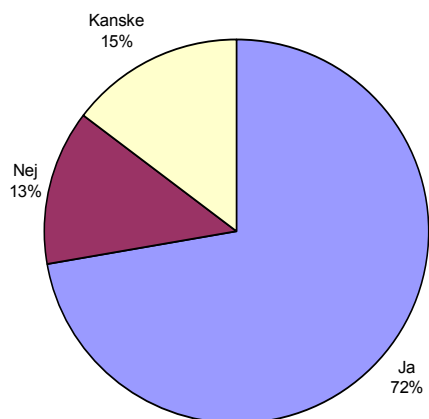
Är du nyfiken på att prova främmande mat på utlandsresa?
Endast 30-40-50-talisterna

(54 av 54 har svarat)



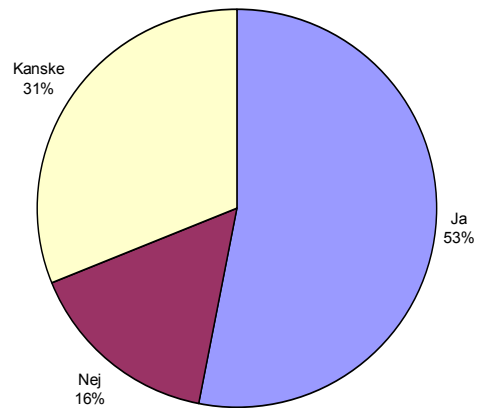
Är du nyfiken på att prova främmande mat hemma i Sverige?
Endast 30-40-50-talisterna

(54 av 54 har svarat)



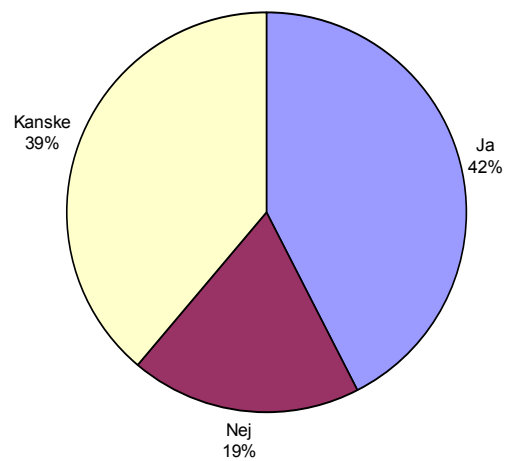
Bilaga 10

Skulle du vilja följa med på en arrangerad resa med mat som tema?
(113 av 113 har svarat)



Skulle du vilja följa med på en arrangerad resa med mat som tema?
Endast 30-40-50-talisterna

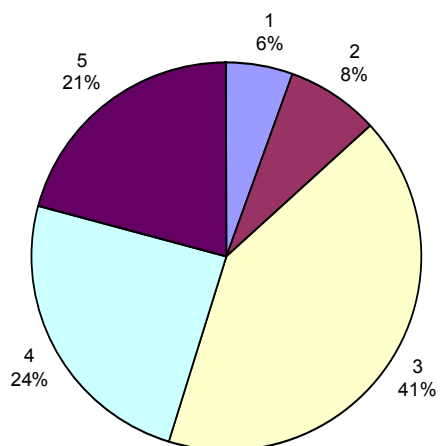
(54 av 54 har svarat)



Bilaga 11

Vad skulle du tycka ifall ICA var arrangör av resor med temat mat?
Endast 30-40-50-talisterna

(53 av 54 har svarat)
1=inte tilltalande, 5=trevligt



Bilaga 12

Intervjufrågor Phillippa Holmberg, Brand/varumärke ICA AB, telefonintervju

2005-04-22

- Vad går ditt arbete ut på?
- Varumärkesutveckling – vad görs i nuläget och hur?
- Vad gör ni för att bibehålla kundernas kännedom om ert varumärke?
- Hur många kundkortsinnehavare finns, åldrar?
- Hur har bankverksamheten mottagits av kunderna?
- Affärsutveckling – resor – hur ser den ut i dagsläget?
- Har de befintliga event erbjudanden något koncept?
- Hur väljs evenemang ut? För vilken målgrupp?
- Vi har fått höra om en stor omorganisation inom ICA, vad går den ut på?