



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kommunikationen av ett internationellt varumärke – En studie om IKEA

Selma Jakupovic

Marina Johansson

Elinn Widlöf

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Rickard Ek

Kandidatuppsats
VT 2008

Sammanfattning

Titel: Kommunikationen av ett internationellt varumärke – En studie om IKEA

Uppsatsnivå: Kandidatuppsats, 15 hp

Författare: Selma Jakupovic, Marina Johansson och Elinn Widlöf

Utbildning: Magisterprogrammet i Service Management vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Handledare: Erika Andersson Cederholm och Richard Ek

Syfte: *Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett internationellt företag arbetar med att kontrollera kommunikationen och marknadsföringen av sitt varumärke.*

Frågeställningar:

- 1.) Vilken problematik möter ett internationellt företag vid införandet av en standardiserad marknadsföring?
- 2.) Hur arbetar ett internationellt företag internt för att *kommunicera* sitt varumärke externt?

Metod: Enligt en kvalitativ forskningsmetod har vi gjort en fallstudie baserat på det svenska möbelföretaget IKEA. Vi belyser ett ledningsperspektiv och har av relevans för uppsatsen intervjuat två personer i ledningen för IKEA's kommunikationsavdelning, Group Staff Communication (GSC), med bas i Helsingborg. För att rättvist kunna studera kommunikationen mellan GSC och de 21 marknadscheferna skickade vi ut ett frågeformulär via e-post till dem, varav 11 svarade. Vårt empiriska material har vi därefter kopplat till teorier om marknadsföring och kommunikation som sedan har tolkats och analyserats för att komma fram till våra slutsatser.

Resultat: Med uppsatsen har vi undersökt vilka svårigheter ett internationellt företag råkar ut för vid försök att kontrollera sin kommunikation och marknadsföring av sitt varumärke. Det visade sig att på grund av hur den globala marknaden ser ut idag finns det ett flertal hinder för att företag ska kunna ha en möjlighet till hundra procentig kontroll av sitt varumärke. Kontroll kan ske genom styrning av marknadsarbetet med standardisering av kommunikations- och medieplanen. Kontrollen av den externa kommunikationen är svår att standardisera då marknadsföring tolkas olika beroende på kulturella och sociala bakgrunder. Den interna kommunikationen motarbetas ofta av de lokala marknadscheferna då de anser sig ha den kompetens som krävdes för att få störst avkastning på kommunikativa investeringar.

Nyckelord: Varumärke, Standardisering, kommunikation, marknadsföring, globalt, lokalt, kultur, ledarskap.

Abstract

Title: The communication of an international brand - A study about IKEA

Essay level: Candidate essay, 15 hp

Authors: Selma Jakupovic, Marina Johansson, Elinn Widlöf

Education: The magister program in Service Management at Lund University, Campus Helsingborg.

Tutors: Erika Andersson Cederholm and Richard Ek

Aim: Is to study how an international company works on controlling the communication and marketing about it's brand.

Issues:

- 1.) What problems does an international company encounter when introducing a standardized marketing?
- 2.) How does an international company work in communicating it's brand externally?

Method: According to a qualitative research method, we have done a case study based on the Swedish furnishing company IKEA. For the relevance of this thesis, which is based from a management perspective, we have interviewed two highly posted individuals who are working at IKEA:s Group Staff Communication (GSC), that have their office placed in Helsingborg. To get a jousts picture of the communication between GSC and IKEA:s twenty-one market managers we e-mailed a questioner to all of the market managers and got answers by eleven of them. Afterwards we have connected our empirical material with our theories about marketing and communication and then interpreted and analyzed them to get to our conclusions.

Results: During the work on this thesis we have examined what problems an international company encounters in their attempt to control the communication and marketing about their brand. It was concluded that today's global market had too many obstacles for the company to be able to totally control it's brand. The control of the external communication was difficult to standardize because of the different ways it was interpreted on the basis of cultural and social backgrounds. Whilst the organizational communication was often opposed by the local market managers because they thought they had the qualifications that were needed to get the highest return on communication investment.

Keywords: Brand, standardization, communication, marketing, global, local, culture, leadership.

TACK!	7
1. INLEDNING	8
1.1 Problembeskrivning	8
1.1.1 Syfte	9
1.1.2	
Avgränsningar	8
1.1.3	Fallföretaget
IKEA	10
1.2	Uppsatsens disposition
	12
1.3	Teoretisk bakgrund till problemformuleringen
	12
1.3.1 Global marknad	13
1.3.2 Lokal marknad	13
1.3.3 Varumärket	14
1.4	Teoretiskt ramverk
	15
2. METOD	18
2.1	Val av ämne
	17
2.1.1	
Uppsatsdesign	17
2.2	Val av metod
	18
2.2.1 Urval	20
2.2.2 Presentation av intervjupersonerna	21

2.2.3 Intervjuundersökning	22				
2.2.4 Undersökning genom ett frågeformulär	23				
2.2.5 Empirins validitet och reliabilitet	24				
2.2.6 Källkritik	25				
3. TEORI	26				
3.1 Marknadsföring.....	26				
3.1.1 Marknadsproblematik -en återkoppling till global och lokal marknad	26				
3.1.2 Internationell standardisering?.....	27				
3.2 Kommunikation	30				
3.2.1 Vikten av kommunikationsarbete.....	30				
3.2.2 Intern kommunikation	31				
3.3 Marknadsföringsplanering	32				
3.3.1 Kommunikationsplan.....	34				
3.3.2 Medieplan.....	34				
4. ANALYS.....	36				
4.1 Marknadsföring.....	36				
4.1.1 Marknadsproblematik.....	36				
4.1.2 Standardisering	37				
4.1.3 IKEA:s varumärke.....	38				
4.2 Kommunikation	40				
4.2.1 Kommunikation hos IKEA	40				
4.3 Marknadsföringsplanering inom IKEA.....	42				
4.2.3 Medieplan & Kommunikationsplan.....	45				
5. SUMMERING.....	49				
5.1	Diskussion	och			
slutsatser.....		48			
5.2		Vårt			
forskningsbidrag.....		52			
5.3	Avslutande	ord	och	förslag	till
vidareforskning.....					53
6.					
Källförteckning.....					
...57					



Bilaga	1	-	IKEA:s
Internationalisering.....			
.....58			
Bilaga 2 - Frågeformulär till marknadscheferna.....			59
Bilaga 3 - Intervjufrågor till Josephine Rydberg-Dumont			62
Bilaga 4 - Intervjufrågor till Ulf Smedberg			64
Bilaga 5 - Intervjufrågor till Jesper Falkheimer			65

Tack!

Under uppsatsens gång har vi haft stor hjälp av många personer. Vi vill därför börja med att tacka vår viktiga kontakt och länk till IKEA, Magnus Omnstedt. Utan Magnus ansträngningar för att tillhandahålla oss det material som vi önskat hade denna studie varit svår att fullborda. Magnus har varit tillgänglig som hjälp i upp- och nedgångar samt ordnat kontakten med intervjupersonerna.

Ett stort tack vill vi därför ge till två fantastiska personer i ledningen för IKEA:s Group Staff Communication, Josephine Rydberg-Dumont och Ulf Smedberg. Tack för att Ni har varit tillmötesgående vid intervjuerna och bidragit med mycket relevant empiriskt material till vår studie!

Vi vill även tacka de 11 av IKEA:s 21 marknadschefer som tagit sig tid att besvara vårt frågeformulär på ett öppet och ärligt sätt. Responsen och innehållet i svaren har varit enormt viktiga för vår undersökning och analys.

Vidare vill vi tacka kommunikationsvetaren Jesper Falkheimer som har bidragit med sin expertis till vår teoretiska del av undersökningen.

Sist men inte minst vill vi ge ett stort tack till våra handledare Richard Ek och Erica Andersson Cederholm. Med hjälp av Er vägledning har vi kunnat komma in på rätt spår och se ljuset då det ibland har känts väldigt dunkelt.

Helsingborg, den 29 maj 2008

Selma Jakupovic
stv05sja@student.lu.se

Marina Johansson
sma05mjo@student.lu.se

Elinn Widlöf
sma05ewi@student.lu.se

1. Inledning

I inledningen kommer vi att presentera den problemformulering som lagt grunden till vårt arbete samt redogöra för syftet med uppsatsen och dess avgränsningar. Efter syftet ger vi en kort introduktion till företaget vi valt att använda i vår empiriska undersökning. Vi presenterar även en egen modell över företagets organisationsstruktur för att tydliggöra vårt fokusområde i företagskoncernen. Därefter har vi en disposition som beskriver uppsatsens upplägg. En fördjupning till problemformuleringen skildras slutligen i avsnitt 1.3 där teorier om lokal och global marknad samt varumärket beskrivs för att få en bredare bild av problematiken.

1.1 Problembeskrivning

Snabbare kommunikation, transport och ekonomiskt flöde har bidragit till att världen har blivit allt mindre. Sedan år 1969 har antalet internationella företag ökat från 7000 till 63000 och världshandeln växer fortfarande med fem till tio procent årligen.¹ Numera ser globala företag världen som en enda stor marknad, synen på de nationella gränserna minskar och många företag utvecklar ett internationellt varumärke. Med den allt ökade globaliseringen ökar även konkurrensen på världsmarknaden och trots ett allt större behov av att företag etablerar sig internationellt görs det inte riskfritt. Företag kan vid globalisering stöta på flera olika problem som till exempel lagar och regler kring handeln i värdlandet.² Problematiken ligger i att hitta en balans mellan att vara en global aktör men samtidigt ta hänsyn till lokala omständigheter.

Det stora intresset för marknadsföring samt lästa kurser i bland annat ledarskap, strategier och kommunikation är anledningen till att vår uppsats behandlar områdena. Som ovan nämnt är det problematiskt för internationella företag att hitta en balans mellan det globala och lokala. Med hänsyn till denna problematik väcktes det för oss frågor om hur varumärket påverkas av globalisering. Blir det splittringar i varumärket då företaget ger sig ut på den globala marknaden och samtidigt måste anpassa sig till lokala omständigheter? Är expansionshastigheten för snabb och hinner företaget därmed att arbeta fram passande system och processer så att varumärket förblir enhetligt trots internationell etablering? Denna

¹ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). *Marketing, an introduction*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. Sid 467

² Ibid. (2006). Sid 468

problematisering leder oss vidare till frågor om hur ledningen för ett koncernföretag behåller kontrollen över varumärket och om det överhuvudtaget är möjligt? Kontroll är för oss ett sätt att övervaka organisationen så att allt går till enligt företagets policy och principer. För vårt intresseområde innebär det till synes standardisering av marknadsföring och kommunikation så att företagets varumärke har ”en röst” internationellt. Globalisering medför utmaningen att alla marknader har olika förutsättningar vilket även ställer krav på kommunikation. Det innebär att företaget på den lokala marknaden behöver anpassa sig till konsumenternas situation för nå fram med sitt budskap. Olikheterna på marknaderna påverkar i sin tur konsumenternas uppfattning av varumärket och det är här företaget har stort behov av att kontrollera sitt varumärke.

1.1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett internationellt företag arbetar med att kontrollera kommunikationen och marknadsföringen av sitt varumärke.

Följande frågor avser vi att med denna uppsats undersöka:

1. Vilken problematik möter ett internationellt företag vid införandet av en standardiserad *marknadsföring*?
2. Hur arbetar ett internationellt företag internt med att *kommunicera* sitt varumärke externt?

1.1.2 Avgränsning

Ämnet för uppsatsen är omfattande och det finns flera aspekter att behandla, men för en studie som denna krävs en del avgränsningar. Vi har valt att fokusera på arbetet med marknadsföring och kommunikation av ett internationellt företags varumärke. Som tidigare nämnt anser vi att problematiken för företag är just att både vara en global och lokal aktör och samtidigt ha ett enhetligt internationellt varumärke. För att undersöka hur företag möjligen kontrollerar sitt varumärke så att det håller sig enhetligt har vi valt att belysa aspekten om just standardisering. Det innebär att vi tittar på två arbetsverktyg, så kallade planer, till marknadsföring och kommunikation som används internt för att kontrollera varumärket externt. Därmed har vi i denna uppsats valt att begränsa oss till ett företagsperspektiv på ledningsnivå och utelämnar konsumenterna. Vi vill dock tillägga att det interna företagsarbete som studien fokuserar på, i

slutändan handlar om konsumenterna på alla marknader och att de ska få en enhetlig bild av företagets varumärke. Detta genom företagets lokala och globala anpassningar för att tillgodose kundernas behov.

För att ytterligare avgränsa oss till just dem som arbetar med marknadsföring och kommunikation har vi valt att se på samspelet mellan en central kommunikationsavdelning och marknadscheferna på världsmarknaden. Vi strävar efter att denna studie ska bidra med kunskap som kan tillämpas av andra internationella företag och väljer att göra undersökningen genom ett fallföretag. Företaget är den svenska, internationella möbeljätten IKEA vars varumärke ofta förekommer på topplistan av starka varumärken och är tydligt förknippat med sitt nationella ursprung. Därför anser vi det relevant att behandla uppsatsfrågan med utgångspunkt i IKEA och hur dess ledning arbetar med marknadsföring och kommunikation för att kontrollera varumärket. Vår önskan är att genom sammanlänkandet av teorier och empiriskt material, skapa nyfikenhet kring undersökningsområdet för både IKEA, andra företag och alla läsare av intresse. Vi presenterar därför i uppsatsens sista kapitel, 5, även vårt forskningsbidrag med råd och förslag kring det som vi anser att företaget inom problemfältet bör arbeta med.

1.1.3 Fallföretaget - IKEA

Affärsidé ”IKEA skall erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem”.³

Vision ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna.”⁴

Uppdrag Grundtanken bakom alla IKEA produkter är att låga priser ska ge väldesignade, funktionella heminredningsartiklar som alla ska kunna köpa. IKEA strävar ständigt efter att göra allt lite bättre, enklare, mer effektivt och alltid kostnadseffektivt. Det svenska förhållningssättet till design utgör grunden för IKEA:s sortimentet som fortfarande utvecklas i Sverige.⁵

Marknad IKEA har idag 231 varuhus i 24 olika länder.⁶ (se Bilaga 1)

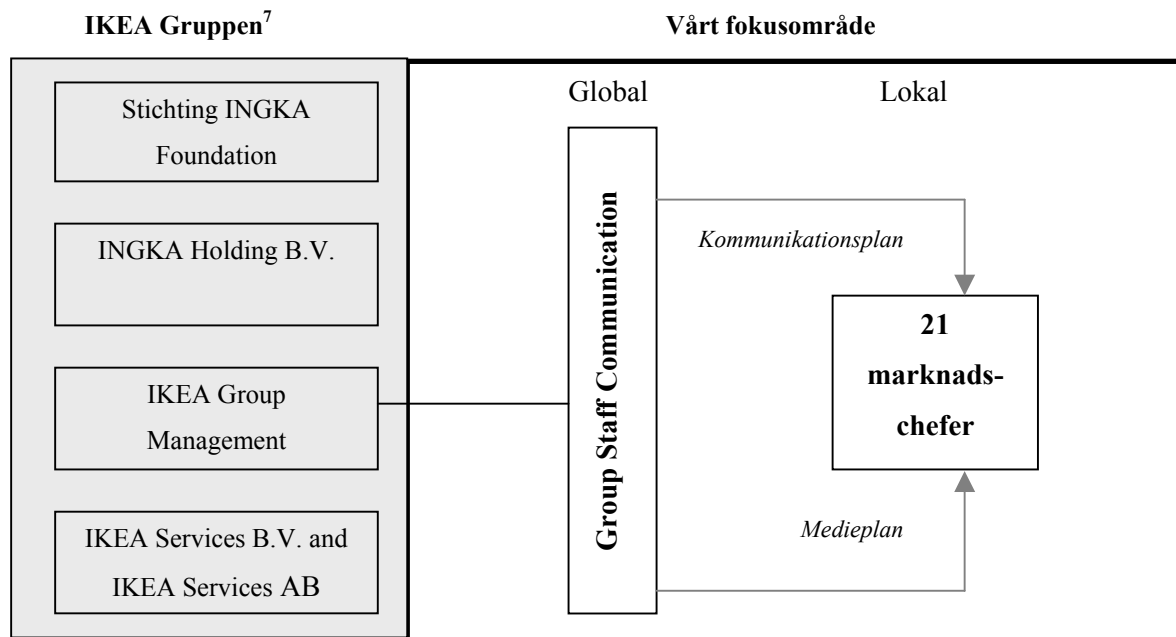
³ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html 2008-05-24

⁴ Ibid. 2008-05-24

⁵ Ibid. 2008-05-24

⁶ <http://193.108.42.168/index.php?ID=11> 2008-05-15

Modellen nedan är vår egen illustration av hur IKEA:s organisationsstruktur ser ut och den tydliggör vilket led vi fokuserar på i organisationen, det vill säga, Group Staff Communication.



Figur 1. Egen modell över IKEA:s organisationsstruktur.

⁷ <http://www.ikea-group.ikea.com/index.php?ID=25> 2008-05-25

1.2 Uppsatsens disposition

I det **inledande kapitlet** har problemformulering, syfte och frågeställningar presenteras. Vi har även en faktaruta om företaget IKEA samt en egen illustrerande modell över företagets organisationsstruktur. Nästkommande i kapitlet är en teoretisk bakgrund till problemformuleringen där vi introducerar till begreppen global och lokal marknad samt varumärke. Vi avslutar kapitlet med en beskrivning av vårt teoretiska ramverk för att tydliggöra hur vi använt oss av våra teorier samt vilken relevans de har för uppsatsen.

Kapitel 2 redovisar de metoder som har varit av betydelse för vår insamling av empiriskt material, presenterar ämnesvalet, uppsatsens upplägg samt val av respondenter. Vi beskriver hur vi utgår från den kvalitativa metoden genom användningen av intervjuer och frågeformulär. Slutligen diskuterar vi validitet och reliabilitet samt källkritik.

Vårt teoretiska underlag redovisas i **Kapitel 3**. Här beskrivs tidigare forskning som är relevant för uppsatsens undersökningsområde. Kapitlet är indelat i tre avsnitt: marknadsföring, kommunikation och marknadsföringsplanering. Dessa avsnitt har underdelar som är en teoretisk fördjupning kring uppsatsens syfte och frågeställning.

Efter presentationen av teorierna kommer vi att i **Kapitel 4** redovisa det insamlade empiriska materialet utifrån en liknande uppdelning som i teorikapitlet. Vi förenar empirin med teorin och ställer dem mot varandra vilket betyder att detta kapitel är vår analys. Vi gör egna tolkningar men sparar slutsatserna till kommande kapitel.

Kapitel 5 blir därmed det avslutande kapitlet som innehåller vår diskussion och slutsatser. Vi presenterar även vårt forskningsbidrag till problemfältet samt ger förslag till vidare forskning.

1.3 Teoretisk bakgrund till problemformuleringen

1.3.1 Global marknad

Globalisering påverkar traditionella gränser inom exempelvis handel och investeringar, arbetsmarknad, ekonomiska allianser och internationella aktiviteter. Omgivningen blir därför en utmaning för företag genom sin oförutsägbarhet, komplexitet, dynamik och konkurrens. Det kan bli motsägelsefullt för företagsledare som ser sina ekonomiska aktiviteter som globala men måste ha i åtanke att internationella affärer i grunden fortfarande är beroende av nationell självständighet. Svårigheten med internationella affärer är att hantera alla ekonomiska, rättsliga, politiska men framförallt kulturella aspekter.⁸

Den ekonomiska miljön varierar mellan länder och påverkar ett företags etablering på flera olika sätt. Ett lands industriella struktur säger till exempel mycket om just det landets ekonomiska situation, produkt- och servicebehov, inkomstnivån och arbetsmarknaden. Genom att skaffa sig information om landet kan ett företag se om det överhuvudtaget är lönsamt att sälja sina produkter på den marknaden beroende på inkomstfördelningen och behovet. Trots att vissa länders ekonomiska situation fortfarande är i utvecklingsstadiet, ses de som attraktiva marknader för alla sorters produkter, även de mer exklusiva märkena. Kina är ett exempel på ett sådant land som fortfarande utvecklas men anses vara en attraktiv marknad för många företag.⁹

1.3.2 Lokal marknad

Vid internationalisering kan det förekomma skillnader mellan olika marknader som kan vara betydelsefulla och svårhanterliga vid anpassningar till lokala förhållanden. Dessa skillnader gäller exempelvis konsumentbeteendet, då konsumenter kan vara olika mottagliga för produkt- och kommunikationslösningar beroende på marknad. Det andra är grundläggande miljövillkor, det vill säga, det sociala systemet, familjeförhållanden, religion, infrastruktur och så vidare, samt fundamentala förutsättningar i branschen vad gäller affärer och

⁸ Thomas, D.C. (2002). *Essentials of International Management. A Cross-Cultural Perspective*. USA: Sage Publications, Inc. Sid. 25

⁹ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid. 471

förhandlingar etcetera.¹⁰ På ett djupare plan finns det därför flera tendenser som internationella aktörer måste beakta vid anpassningen till nya marknader och exempel på sådana anges nedan.

De fyra huvudgrupperna av kulturella, sociala, personliga och psykologiska nyckelbegrepp är bakomliggande till varför människor reagerar olika på samma stimuli då de utsätts för viss påverkan. De *kulturella* är exempelvis indelningar i nationella särdrag vilket yttras i olika stereotyper. Kommunikationen och erbjudandet måste då oftast anpassas till det utvalda kulturområdet för påverkan. *Sociala* förhållanden handlar om referensgrupper, dvs. familj, status och sociala roller, samt hur dessa påverkar individen. Här rör det sig om frågor som till exempel klasstillhörighet, status och vilka grupper individen relaterar sig till. Vidare gäller det även familjeförhållanden, hushållets storlek, vem som påverkar familjens inköp mest, mannen eller kvinnan samt yrkessituation - vilken är individens roll i arbetslivet och andra sociala sammanhang. *Personliga* egenskaper syftar till aspekterna livsstil, personlighet, ålder, yrke, ekonomi, självuppfattning och så vidare som påverkar konsumtionsbeteendet. Slutligen handlar *psykologiska* egenskaper om bland annat individens attityd, motivation, inläring och erfarenhet. Positiv erfarenhet leder till återköp och mindre motstånd att pröva nya produkter/tjänster som företaget marknadsför. Dessutom tenderar människor att se det som intresserar dem och väljer vad dem ska och inte ska ta till sig.¹¹

1.3.3 Varumärket

Ett varumärke är enligt Tom Duncan ett sätt att se på ett sammansmält paket av information och erfarenheter som karakteriserar ett företag och skiljer deras produkterbjudande från konkurrenterna.¹² Marknadsföring är ett verktyg som används för att sprida paketet av information som företaget vill delge sina konsumenter. För företaget handlar det inte enbart om att sälja sina produkter utan det är en process där företag skapar erbjudanden och ger konsumenterna det utbud av produkter som de vill ha, är villiga att betala för samt spendera sin tid på. Varumärket ses ofta av konsumenter som ett totalt paketerbjudande då det inte

¹⁰ Ljung J, Nilsson P, Olsson U.E. (1997). *Företag och marknad – Flexibilitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 252

¹¹ Ibid. Sid. 177

¹² Duncan, T. (2002). *IMC. Using advertising & position to build brands*. McGraw – Hill Companies, Inc. New York. Sid. 11

enbart associeras till en enskild produkt utan allt som företaget står för och säljer.¹³ Ett varumärkes identitet byggs upp med hjälp av olika tecken som förknippas med företaget. Dessa tecken kan till exempel vara symboler, färger och en viss typografi som får konsumenterna att associera till ett specifikt varumärke. Ett varumärkesexempel är de gyllene bågarna, det vill säga, det gula m:et som de flesta av världens befolkning associerar till snabbmat och McDonald's.

Globalisering är en pådrivare för ett företags identitet då omväxlingar i verksamheten, geografiskt och på marknadsplatsen, har blivit motiv för att ett företag ska göra förändringar av sin identitet.¹⁴ Internationellt sett är det viktigt att ta hänsyn till kulturella skillnader hos konsumenterna. Kultur är lärda och ärvda beteenden och traditioner hos människor som innefattar deras värdesättningar och världssyn. Det påverkar hur människor agerar, tänker och påverkas känslomässigt.¹⁵ Ju mer generaliserad företagens målgrupp är desto mer troligt är det att deras behov är likadana oavsett land eller kultur. Om så inte är fallet finns det ett behov av anpassningsstrategier vilket kan leda till ett komplext internationellt marknadsprogram. I många produktkategorier skiljer sig konsumentdemografien och beteenderesponsen mellan länderna. Kommunikationsvetaren Jesper Falkheimer beskriver varumärkesproblematiken:

”Det finns ju massa problem tror jag. Å ena sidan så e det ju frågan om man skall använda sig av ett homogent varumärke eller om man skall försöka att diversifiera det till de olika marknaderna. Alltså om man skall lokalt anpassa eller inte. Det vanliga är att man inte anpassar lokalt utan man har samma varumärke. Samtidigt så är associationerna till varumärket förstås kulturberoende också.”¹⁶

En grundläggande princip som företag bör ta hänsyn till är, enligt Duncan, hur kulturella drag påverkar konsumenternas tolkning av varumärkets meddelande. Även om världen blir allt mer som en homogen marknadsplats, så kommer det alltid att finnas skillnader i det ekonomiska, geografiska, kulturella, politiska, demografiska och teknologiska som står i vägen för ett företags verkliga spelarena. Att människor köper samma saker betyder inte att de köper dem utifrån samma orsak. Forskning har visat att standardisering är ett problem på grund av olika kulturella värderingar. Trots det fortsätter ledare att argumentera för standardisering i hopp

¹³ Duncan, T. (2002). Sid. 11

¹⁴ Melewar, T.C. & Saunders, J. (1998?). *Global corporate visual identity systems. Standardization, control and benefits.* Internationa Marketing Reviw. Sid 291

¹⁵ Duncan, T. (2002). Sid 695

¹⁶ Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

om en bättre kontroll av presentationen av varumärkets identitet och att skapa en bättre kostnadseffektivitet i marknadsföringen.¹⁷

1.4 Teoretiskt ramverk

Vi har i det tidigare avsnittet skildrat problematiken för internationella företag utifrån litteratur som behandlar internationell marknadsföring och varumärkesbyggande baserat på den globala och lokala marknaden. Denna teoretiska redogörelse är ämnad att leda läsaren till den kontext där uppsatsen utspelar sig och ge en bild av hur omfattande ämnet är samt vilka aspekter ett internationellt företag kan tänkas behöva arbeta med. Fördjupningen kring de kulturella, sociala, personliga och psykologiska nyckelbegreppen är avsedd till att belysa konsumenternas egenskaper på de olika marknaderna, vilka företag bör ha kunskaper om i sitt marknadsföringsarbete. Det handlar om att människor reagerar olika på samma stimuli, här syftat till företagets utsända kommunikation och marknadsföring, och därmed blir olika mycket påverkade.¹⁸ I arbetet med utformningen av det internationella företagets externa marknadsföring och kommunikation bör grunden vara att företaget känner till den lokala marknaden och överväger anpassningar. Detta skapar frågor om huruvida varumärket påverkas av anpassningarna och om det för företaget är möjligt att anpassa sig till alla marknader och samtidigt kontrollera varumärket.

Summeringen ovan ger en teoretisk inblick till uppsatsens kommande teoriavsnitt, 3, som konkret behandlar relevanta teorier för att kunna förstå studien och besvara uppsatsens frågeställningar. Här diskuteras problematiken för internationella företag, om samma produkter och problemlösningar kan erbjudas på de nya marknaderna eller om det går att ha standardiserade erbjudanden men anpassa dem till den lokala miljön.¹⁹ Framför allt är det frågan om kommunikationen och marknadsföringen av erbjudandena kan vara standardiserad eller om den bör anpassas till de olika marknaderna.

Teoriavsnittet är anpassat till uppsatsens frågeställningar, *Vilken problematik möter ett internationellt företag vid införandet av en standardiserad marknadsföring?*; samt *Hur arbetar ett internationellt företag internt med att kommunicera sitt varumärke externt?*

¹⁷ Duncan, T. (2002). Sid. 707

¹⁸ Ljung J, Nilsson P, Olsson U.E. (1997). Sid. 177

¹⁹ Ibid. Sid. 253

Utifrån dem är teorin indelat i tre avsnitt varav det första behandlar marknadsföring och återkopplar till marknadsproblematiken på den globala och lokala marknaden samt ifrågasätter standardisering av marknadsföring. Den andra delen redogör för vikten av kommunikation och belyser även intern kommunikation. Då uppsatsen utgår från ett ledningsperspektiv anser vi att det för läsaren är lämpligt att få en förståelse för problematiken med det interna samspelet kring arbetet med företagets externa marknadsföring och kommunikation. Det arbete som vi i uppsatsen nämner syftar till marknadsföringsplanering, vilket även är teoriavsnittets sista del. Här beskriver vi två, så kallade verktyg, en kommunikationsplan och en medieplan som företag använder sig av till sina marknadsaktiviteter. Planerna är en slags arbetsmetod som utformats av företagets ledning och ska fungera som riktlinjer för lokala aktörer, i detta fall marknadscheferna. Dessa två planer var för oss relativt okända begrepp och vi fick vetskap om dem först efter samtal med vår kontakt på IKEA som nämnde att de använder sig av dessa. På så sätt kunde vi se ett mönster av hur marknadsföring och kommunikation sammanflätas genom dessa två planer då de i stort sätt är oskiljbara. Genom att vi identifierat planerna kunde vi även koppla till standardisering som enligt teorin blir ett sätt att kontrollera varumärket. Det insamlade och i detta ramverk presenterade teorimaterialet är en förutsättning för att kunna förstå och analysera vår empiriska fakta.

2. Metod

I metodavsnittet beskriver vi vad för sorts studie vi har gjort i denna uppsats och de val av metoder vi använt oss av för att kunna samla in och bearbeta vårt empiriska material. I enighet med uppsatsens syfte och vårt intresse fann vi det lämplig att använda den kvalitativa forskningsmetoden, därav passar de använda intervjuerna och frågeformulären för att besvara våra frågeställningar. Vi kommer i detta avsnitt även att förklara varför det valda fallföretaget är relevant att använda som empiriskt material. Avslutningsvis diskuterar vi validiteten och reliabiliteten kring materialinsamlingen och den empiriska analysen.

2.1 Val av ämne

Som vi tidigare har nämnt avser vi att med denna studie undersöka hur ett internationellt företag arbetar med att kontrollera kommunikationen och marknadsföringen av sitt varumärke. Vi fokuserar på intern kommunikation mellan ledningen och marknadscheferna och hur de samspelar kring planeringen av företagets marknadsföring. För att få en uppfattning om hur kommunikationen i företaget fungerar har vi intervjuat personer i koncernledningen samt skickat ut ett frågeformulär till samtliga marknadschefer. Tanken är att få båda parter syn på kommunikationen kring arbetet med marknadsföring för att bygga ett globalt enhetligt varumärke.

Vårt fallföretag IKEA, har ett av världens största och mest värdefulla varumärken. Det rankas som Europas tredje värdefullaste enligt varumärkeskonsultfirman Interbrand.²⁰ Företaget har en global räckvidd av sin verksamhet med 231 varuhus i 24 länder samt en fortlöpande expanderingsprocess.²¹ (se Bilaga 1) För oss väckte detta intresse om hur ett så stort företag kan hålla ihop alla trådar världen över och samtidigt också arbeta med att få ett enhetligt varumärke globalt och på alla lokala marknader. IKEA möter de utmaningar som internationalisering kräver och ger oss en bra förankring till vårt teoretiska material.

2.1.1 Uppsatsdesign

Upplägget i vår uppsats är designad utifrån en fallstudie, det vill säga att vi fördjupar oss i ett enskilt fall vid en specifik tidpunkt.²² Vid tillämpningen av en fallstudie används oftast

²⁰ <http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/DF37FFEA68D95406C1257427006E960B?open> 2008-05-09

²¹ http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/index.html, 2008-05-28

²² Bryman, A. (2004). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö. Sid. 64

kvalitativa metoder då de ger en detaljerad beskrivning av fallet som undersöks.²³ Våra intervjuer och frågeformulär är av kvalitativ karaktär då vi sökte detaljerade och öppna svar för att få en förståelse för vårt fokusområde. I vår fallstudie tillämpar vi IKEA som undersökningsobjekt och analyserar uppsatsproblematiken utifrån empirin och de teorier som utgör grunden för vårt arbete.

2.2 Val av metod

När en studie ska genomföras behövs ett val av den metod som ska användas vid införskaffandet av empiriskt material. Bryman skriver i sin bok ”Samhällsvetenskapliga metoder” om kvantitativ respektive kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden handlar om en numerisk datainsamling medan den kvalitativa är mer inriktad på ord.²⁴ En kvalitativ intervju utmärker sig på flera sätt och ett av dessa är att den skapar en förståelse för den sociala verkligheten.²⁵ I denna uppsats har vi vid våra tre intervjutillfällen använt oss av kvalitativa intervjuer av just den orsaken att de skapar en förståelse för vår uppsatsproblematik. Denna metod ger intervjupersonerna möjlighet att svara mer utförligt och detaljerat. Vi har även haft möjligheten att under de tre intervjutillfallen ställa följdfrågor för en ytterligare fördjupning. Att få utförliga svar är av ytterst stor vikt då de ger oss en bättre förståelse och insikt kring den problematik vi valt att belysa.

Vi upptäckte att gränsen mellan kvalitativ och kvantitativ metod inte alltid är så tydlig. I och med att vi skickade ut ett frågeformulär kan det tolkas som kvantitativt men i vårt fall är det inte så. Detta på grund av att vi, inom ramarna för denna uppsats, inte har haft möjlighet att göra undersökningen med marknadscheferna på något annat sätt. Frågeformuläret var enhetligt och hade samma öppna frågor där vi ville att marknadscheferna skulle dela med sig av sina åsikter som vi sedan skulle kunna använda till vår tolkning och analys. Detta tillvägagångssätt fungerade bra då marknadscheferna fick vara anonyma och inte kunde identifieras av ledningen eftersom känslig information förekom. Vi upplever det som att marknadscheferna till stor del har förstått innebörden i våra frågor. Vissa har svarat mer utförligt än andra men vi har ändå kunnat se ett mönster som tyder på samma saker. Metodforskaren Jacobsen rekommenderar öppna frågor vid en kvalitativ undersökning då de

²³ Bryman, A. (2004). Sid. 65

²⁴ Ibid. Sid. 77; 249

²⁵ Ibid. Sid. 250

ökar spänningen och oväntade synpunkter kan dyka upp.²⁶ Undersökningspersonerna kan också känna att det blir lättare att få fram vad de vill säga genom att vi ställer öppna frågor istället för att till exempel skicka ut ett frågeformulär där olika svarsalternativ kan kryssas. I och med våra öppna frågor har vi fått en mängd varierade uttalanden vilket vi ser som givande för vår uppsats och analys.

Vi har i enighet med Bryman avgränsat frågeställningen och utformat våra frågor så att de är tydliga och möjliga att genomföra.²⁷ Vidare har vi även utifrån existerande teori kunnat problematisera kring ämnet och formulera relevanta frågor. Vårt empiriska material anser vi är av hög kvalitet då mycket konkret information har kunnat utvinnas. Vi har exempelvis kunnat se gemensamma mönster i marknadschefernas svar samt få en djupare förståelse och möjlighet till diskussion med personerna i ledningen. Det har bidragit till att vi kunnat tolka vår empiri och analysera uppsatsproblematiken utifrån väsentliga grunder. Av det empiriska materialet har vi tagit med den viktigaste och analyserbara informationen. Vi har överlag försökt att begränsa oss till det som är mest relevant för uppsatsens syfte.

2.2.1 Urval

Vid insamlingen av vårt empiriska material gjorde vi ett urval av personer som genom sin kompetens och erfarenhet kunde ge oss ett empiriskt underlag. Under uppsatsens gång har vi haft en kontakt på IKEA som är vän till en av gruppmedlemmarna och har hjälpt oss att nå våra valda personer. Det första steget vid insamlingen av empirin blev då att träffa vår kontaktperson, som är Communication Assistant på IKEA:s Group Staff Communication. Vi diskuterade vad vi ville skriva om och fick utifrån detta möte förslag på lämpliga intervjupersoner. Urvalet som vi har gjort kallas, enligt Bryman, snöbollsurvalet. Det innebär att forskaren får kontakt med någon som är relevant för undersökningens tema och använder sedan denne för att få kontakt med ytterligare respondenter.²⁸ Att vi fick hjälp med urvalet såg vi som en positiv möjlighet då vår kontaktperson har användbar kunskap om vem inom IKEA, i det här fallet Group Staff Communication, som kunde ge oss den information vi sökte. De två personerna vi fick intervjua arbetar i ledningen för Group Staff Communication. Vårt önskemål var även att komma i kontakt med IKEA:s marknadschefer men vi såg ett

²⁶ Jacobsen, I. D. (2002). Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, Studentlitteratur, Lund. Sid. 413

²⁷ Bryman, A. (2004). Sid. 453

²⁸ Ibid. Sid. 115

alldeles för omfattande och tidskrävande arbete framför oss om vi skulle ge oss an på att intervjua samtliga. Vi kunde heller inte veta vilken respons marknadscheferna skulle ge och om de var samarbetsvilliga kring att lämna ut känslig information. Trots detta ville vi gärna ha marknadschefernas syn på problematiken och skickade därför ett frågeformulär till deras e-post adresser som vi erhållit av vår kontaktperson.

Då vi vid institutionen för Service Management har tillgång till professorer inom olika ämnesområden, valde vi att intervjua kommunikationsvetaren Jesper Falkheimer för att få en forskares syn på problematiken. Idén om att intervjua en kommunikationsvetare uppstod då vi efter insamlingen av teorier och empiriskt material insåg att det saknades konkretisering kring problemet, vilket befinner sig på ett stort vetenskapligt fält. Vi ville tala med en expert som förhoppningsvis kunde diskutera kring de frågor som vi under skrivandets gång har ställts inför och handlar om just vår studie. Informationen från Falkheimer används i uppsatsen som teoretiskt material då vi ser det som expertkunskaper från en forskare/författare inom kommunikationsområdet och inte har några kopplingar till det empiriska materialet från fallföretaget.

2.2.2 Presentation av intervjupersonerna

- *Josephine Rydberg-Dumont*

Tidigare koncernchef för IKEA och numera chef för Group Staff Communication, med 24 år inom företaget och erfarenhet från att ha jobbat i flera olika länder. Rydberg-Dumont arbetar med långsiktiga frågor som inkluderar bland annat kundutveckling, mediestruktur och kommunikationsinvesteringar för att positionera IKEA:s varumärke som det ledande heminredningsföretaget.²⁹

- *Ulf Smedberg,*

Marketing Planner i Group Staff Communication och har 12 års erfarenhet inom IKEA. Arbetar bland annat med framställningen av det globala marknadsföringsmaterialet och medieplaneringen och presenterar det vidare till marknadscheferna.³⁰

- *11 marknadschefer*

²⁹ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

³⁰ Intervju med Ulf Smedberg 2008-04-23

Frågeformuläret skickades till samtliga 21 marknadschefer som är helt anonyma i vår uppsats. Denna studie baseras på informationen från de 11 marknadschefer som svarade på vår undersökning.

- *Jesper Falkheimer*

Prefekt och professor vid Institutionen för Kommunikationsstudier. Forskare, författare och föreläsare kring ämnena kommunikation, media och public relations.³¹

2.2.3 Intervjuundersökning

Inför planeringen av intervjuerna läste vi en del teorier inom ramarna för uppsatsområdet. Därefter skrev vi intervjufrågor som vi ansåg var relevanta för IKEA:s situation. (se Bilaga 3 och 4) Kvale menar att det är viktigt att ha förberett sig teoretiskt inför en intervju då en utvecklad förståelse för teorierna är den grund som den nya insamlade kunskapen ska läggas till och sammanställas med.³² Samtidigt tror vi heller inte att det alltid är lämpligt att ha den teoretiska delen helt klar då insamlingen av det empiriska materialet oftast kräver bearbetning av ny och mer passande teori. Vi har undvikit att vara för teoretiskt styrda då det skulle hämma oväntade resonemang och en intressant analys. Istället har vi försökt få intervjupersonerna att vara öppna och belysa de aspekter som för dem är viktiga.

Vi använde en diktafon till att spela in intervjuerna så att ingen information missades och för att helt kunna fokusera på respektive intervjuperson. Den första intervjun transkriberades helt, med reservation för vissa bortfall av ord på grund av störande ljud eller att personen i fråga inte talade tillräckligt högt och tydligt. Sådana felaktigheter kan bero mycket på till exempel att man hör fel.³³ Tyvärr hade vi problem med diktafonen under andra intervjun och fick därför inget inspelat. Intervju var dock inte så lång och vi upptäckte den incidenten direkt efteråt och skrev snabbt ner allt vi kom ihåg. Vi anser dock inte att incidenten har påverkat vår insamling av material då relevant information skrevs ner direkt efter. Vid vår intervju med Jesper Falkheimer stötte vi inte på några problem kring inspelningen eller transkriberingen då allt hördes tydligt och klart. De citat från intervjuerna som används i uppsatsen, är då det har varit nödvändigt, förkortade eller grammatiskt rättade av oss genom borttagning av oväsentliga ord, talspråk eller upprepningar för att behålla uppsatsens formella kvalitet.

³¹ <http://www.iks.lu.se/index.php?id=1138&pid=11> 2008-05-27

³² Kvale, S. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur AB. Sid. 92

³³ Bryman, A. (2004). Sid. 312

2.2.4 Undersökning genom ett frågeformulär

Våra intervjupersoner från Group Staff Communication gav oss ett ledningsperspektiv kring IKEA:s globala och lokala arbete med kommunikation och marknadsföring. För att få en rättvis bild av hela kommunikationsledet ville vi även undersöka hur IKEA:s marknadschefer ser på problematiken, att arbeta utifrån ledningens riktlinjer. Eftersom företaget är etablerat i många länder kändes det svårt att kunna intervju alla och därför valde vi att, via vår e-post, skicka ut ett frågeformulär till samtliga marknadschefer. Det komplicerade var att vi använde vår privata e-postadress som inte känns igen av marknadscheferna men ville samtidigt att svaren skulle behandlas anonymt och inte skickas genom IKEA:s ledning. Om frågeformuläret exempelvis hade skickats genom vår kontaktperson på IKEA skulle det antagligen avskräcka respondenterna och resultera i att vi kanske inte fått sanningsenliga svar eller svar överhuvudtaget.

Vi introducerade frågeformuläret för marknadscheferna med en tydlig klarläggning av undersökningens syfte och att vi behövde deras åsikter för att undersökningen skall vara relevant. (se Bilaga 2) Detta indikerade för marknadscheferna att de via frågeformuläret fick en möjlighet att göra sin röst hörd. Även om svaren inte behandlats statistiskt har vi gjort en sammanställning över de svar som vi fått för att få en övergripande bild av marknadschefernas syn på arbetet med Group Staff Communication. Vi skickade ut frågeformulär till samtliga 21 marknadschefer på IKEA och fick 11 stycken svar. Detta anser vi är representativt för vår studie då frågeformuläret är av kvalitativ form. Våra frågor är öppna och nyanserade vilket kan leda till svar med djup. Frågorna är skrivna på engelska för att alla skulle få samma formulering. Marknadscheferna svarade på antingen svenska eller engelska men vi valde att översätta samtliga citat till svenska för att garantera utlovad anonymitet. Vi respekterar de studerandes rätt till anonymitet och att de hanteras på ett konfidentiellt sätt då rätten till ett privatliv är en grundsats.³⁴ Kvaliteten i de elva svaren är av relevans för undersökningen och vi är mer än nöjda med informationen vi har fått. Marknadscheferna har gett oss betydelsefulla och djupa svar och vi har inte behövt kontakta dem mer för förklaringar även om de har varit tillmötesgående. Frågeformulären har som empiriskt material varit av stor vikt för vårt uppsatsskrivande.

³⁴ Bryman, A. (2004). Sid. 448

2.2.5 Empirins validitet och reliabilitet

Validiteten är ett mått som ifrågasätter om det som är menat att undersökas, undersöks. Det vill säga, om syftet med uppsatsen besvaras med hjälp av de empiriska undersökningarna.³⁵ Reliabiliteten å andra sidan, är ett sätt att se på huruvida den undersökning som gjorts är pålitlig och konsekvent. I vår forskning har vi skickat ut ett frågeformulär och gjort intervjuer med öppna frågor. Komplikationen med öppna frågor är att de personer vi konsulterat kan ha gjort en subjektiv tolkning av frågorna vilket kan påverka arbetets reliabilitet och validitet. Det kan innebära att frågorna inte tolkats på det sätt som vi har tänkt att de skulle tolkas. Detta är dock en tvåvägs problematik då de svar vi har fått, tolkas subjektivt av oss forskare och kanske inte överensstämmer med hur respondenterna tänkt.³⁶ Reliabiliteten och validiteten kan med öppna frågor tänkas bli sämre men vi valde ändå att använda en kvalitativ metod för att få ett djup i våra svar. Det är svårt att göra undersökningar utan några som helst brister men vi anser att de svar vi erhållit, har gett oss ett djup och höjt denna uppsats till en bra och pålitlig nivå i enighet med syftet för vår undersökning. Vi kan med facit i hand finna lite brister i reliabiliteten hos intervjun med Ulf Smedberg som inte spelades in. Svårigheten här har varit att använda sig av respondentens svar som citat då vi inte varje gång hade exakt antecknade svar på frågorna. Tack vare den mycket mer omfattande intervjun med Josephine Rydberg-Dumont har vi fått tillräckligt med empiriskt material vilket uppväger reabiliteten.

Vi är medvetna om att våra frågor i frågeformuläret kan uppfattas både som ledande och oklara vilket kan påverka tillförlitligheten i vår undersökning. En sådan oklarhet kan leda till missförstånd och feltolkningar, vilket en av våra frågor gjorde då några av våra respondenter skrev att de inte riktigt förstod vår sista fråga. Denna fråga hade flera marknadschefer inte svarat på och vi antar att de inte förstod vad vi menade då vi undrade hur marknadscheferna tar hänsyn till IKEA:s varumärke i sitt lokala marknadsföringsarbete. (se Bilaga 2) Något som också påverkar tillförlitligheten är uppgiftslämnarens vilja att svara sanningsenligt.³⁷ Vi som forskare måste därför försöka tolka om svaren är trovärdiga och därför användbara i vår analys av fallföretaget. Vi är även medvetna om att reliabiliteten och validiteten förmodligen skulle ha blivit högre om alla 21 marknadschefer hade svarat på frågeformuläret. Samtidigt är vi nöjda med den respons vi fått då vi har kunnat utläsa många gemensamma saker hos marknadschefernas svar.

³⁵ Ibid. Sid. 88

³⁶ Bryman, A. (2004). Sid. 86

³⁷ Jacobsen, I, D. (2002). Sid. 416

2.2.6 Källkritik

Under tiden som vi arbetat med denna uppsats har vi läst en hel del litteratur kring området vi undersöker. Detta för att fördjupa oss i ämnet och skapa en förståelse för innehållet i böckerna. Enligt Bryman kallas detta sätt att tolka texter för *hermeneutik*. Grunden för synsättet är att forskaren ska kunna förstå textens mening utifrån det perspektiv som författaren haft. För att kunna tolka texten ur författarens tankesätt måste forskaren även se till kontexten som den skrivits i och därför är det forskarens förförståelse som avgör hur texten tolkas.³⁸ Vi har utifrån teorierna skapat oss ett eget synsätt kring problematiken för uppsatsen. Att bearbeta teorier är viktigt för att förstå de teman som vi inte har kunskaper om och för att kunna ha något att utgå från vid tolkandet. Risken finns att vi studerar teorier av samma uppfattning medan de mest intressanta tolkningarna uppstår då teorier kan ställas mot varandra. Det kan dock vara lika hög grad av giltighet om vi hittar liknande beskrivningar av undersökningsområdet eftersom vi människor tolkar saker och ting olika. Skillnaderna som här upptäcks är en av huvudpoängerna med att göra en kvalitativ undersökning.³⁹

Att kunna tolka och förstå problematiken är en sak men att förklara den är inte alltid så lätt. För att på bästa sätt kunna redogöra vår problematik har vi fört regelbundna diskussioner kring syftet, teorierna och vårt empiriska material för att tydliggöra våra resonemang och slutsatser. Vi har varit konstruktivt kritiska till problematiken, då en alltför neutral inställning inte hade problematiserat vår undersökning och vi hade inte bidragit med något nytt till diskussionen kring ämnet.

Då vårt undersökningsområde är så pass omfattande har det varit svårt att begränsa sig kring teorier. Det finns mycket forskning och litteratur kring ämnet men vi upplevde att det saknades ett perspektiv på det internationella arbetet med kommunikation och marknadsföring på ledningsnivå, därav uppkom vårt val av undersökningsområde.

³⁸ Jacobsen, I. D. (2002). Sid. 370-371

³⁹ Ibid. Sid. 261

3. Teori

I detta avsnitt redovisas de teorier som vi har använt till att belysa problematiken kring undersökningsområdet, det vill säga, hur ett internationellt företag arbetar med att kontrollera kommunikationen och marknadsföringen av sitt varumärke. För att leda läsaren framåt i uppsatsen gör vi först en återkoppling till problematiken med den globala och lokala marknaden för att vidare ifrågasätta kontrollen av varumärket genom standardisering. Därefter beskriver vi betydelsen av kommunikation enligt teorier och betonar även intern kommunikation. Detta för att påvisa betydelsen av det interna arbetet med kommunikation och marknadsföring kring varumärket. Genom en egen illustrerande modell förklarar vi sambandet mellan marknadsföring och kommunikation som sedan utmynnar i olika planer för det praktiska arbetet. Planerna som heter Kommunikations- och Medieplan, är utformade av kommunikationsavdelningen, GSC, och används som redskap i marknadschefernas marknadsarbete.

3.1 Marknadsföring

3.1.1 Marknadsproblematik –en återkoppling till global och lokal marknad

Den ekonomiska, politiska och legala miljön är exempel på stora skillnader mellan de olika länderna och vid en etablering bör företag ta hänsyn till faktorer som till exempel ett lands attityd till den internationella handeln, regeringens byråkrati, politiska stabilitet och dess monetära regler.⁴⁰ Förståelsen för de kulturella skillnaderna är en faktor som kan ställa till problem för ett internationellt företag som inte samlat in tillräckligt med kunskap. På varje marknad uppfattar konsumenterna produkter olika beroende på vilken kultur de kommer från. Därför är det viktigt att förstå hur företagets strategier kan påverka den lokala kulturen. Inför planeringen av företagets marknadsföringsprogram bör det undersökas hur konsumenterna på de olika marknaderna uppfattar användningen av vissa produkter. Genom att förstå sig på kulturella traditioner, preferenser och beteendemönster kan företaget inte bara undvika dyra och generande misstag utan också skapa sig ett visst övertag genom tvärkulturella möjligheter.⁴¹ Internationella företag ställs inför frågan om det går att erbjuda samma produkter och problemlösningar på de nya marknaderna eller att ha standardiserade

⁴⁰ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid. 472

⁴¹ Ibid. Sid. 473-474

erbjudanden men anpassa dem till den lokala miljön. Här är det viktigt att konkretisera vilka anpassningar som bör göras på respektive marknad.⁴² Företag planerar i regel marknadsaktiviteter på en global nivå som sedan ska genomföras på en lokal nivå. Anpassning av pris, produkt, kampanj/marknadsföring och distributionskanaler till lokala normer och traditioner blir här nödvändigt. En annan viktig del i aktiviteterna är enligt Hollensen, att se till så att den lokala personalen har tillräckligt med förståelse för företagets mål. Dessa utmaningar är nödvändiga att bearbeta för globala företag som befinner sig i en expansionsfas främst i nya och utvecklande marknader.⁴³ Även kommunikationsvetaren Falkheimer, menar att de flesta företag anpassar sig till marknaderna, i alla fall när det gäller mediasystemet. Lokala medieaktörer blir viktiga då företaget använder sig av dessa konsulter i arbetet med kommunikation och marknadsföring på sina etablerade marknader.⁴⁴

3.1.2 Internationell standardisering?

Inom marknadsföringsområdet förs en diskussion om huruvida företaget ska använda sig av en standardiserad marknadsmix eller en anpassad marknadsmix. En marknadsmix är ett antal verktyg, det vill säga, produkt, pris, plats och påverkan, som stödjer företaget i dess positionering på marknaden. Standardiserad marknadsmix innebär att företaget säljer samma produkter och använder sig av samma marknadsföringssätt. Genom anpassning justerar företaget marknadsmixens element efter varje marknad vilket innebär högre kostnader men även förhoppningar om större marknadsandel och vinst. De teknologiska framsteg som gjorts har bidragit till en mindre värld där konsumentens behov liknar varandra allt mer vilket skapar möjligheter för globala varumärken och globalt standardiserad marknadsföring. Detta bidrar även till fördelaktig skalekonomi och ett starkt varumärke.⁴⁵ Skalekonomi är ett sätt för företag att fördela sina fasta kostnader över flera affärsområden i organisationen.⁴⁶ Konceptet med marknadsföring tyder på att marknadsföringsprogram kan bli allt mer effektiva om de skräddarsys efter varje konsumentgrupps unika behov.⁴⁷ Med detta koncept menas att om ett koncept fungerar på en marknad borde det tilltala de internationella marknaderna mer. Det sägs även att trots vissa överensstämmelser på den globala marknaden kommer de kulturella

⁴² Ljung J, Nilsson P, Olsson U.E. (1997). Sid 253

⁴³ Tarnovskaya, V. (2007) *The mechanism of market driving with a corporate brand*. Holmbergs Malmö Sid. 8

⁴⁴ Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

⁴⁵ Hollensen, S. (2007). *Global marketing. A decision-oriented approach*. Sverige: Financial Times/Prentice Hall. Sid 13-14

⁴⁶ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid.481-482

⁴⁷ Ibid. Sid. 481-482

skillnaderna fortfarande att vara kvar. Eftersom dessa olikheter är svåra att ändra anpassar de flesta av företagen sina produkter, pris och marknadsföring för att passa konsumenterna så bra som möjligt. Trots ett övertag från marknadsföringskonceptet innebär inte standardiseringen allt eller inget utan de flesta internationella marknadsförare föreslår att företag bör tänka globalt men agera lokalt. Det vill säga, företag bör hitta en balans mellan standardisering och anpassning av marknadsmixen där de standardiserar vissa kärnelement medan andra görs mer lokala, enligt Armstrong & Kotler.⁴⁸

Kommunikation på en global marknad är för företag en av de mest komplicerade arbetsprocesserna. Internationella företag kan antingen införa den kommunikationsstrategi som används på hemmamarknaden eller förändra och anpassa den till respektive marknad. Internationella företag som använder sig av en globalt standardiserad marknadsföring kan inte helt undvika anpassningar till, till exempel språk eller andra skillnader utöver de kulturella.⁴⁹ Det är dock inte bara innehållet i marknadsföringen som bör ses över vid anpassningen utan även val av mediekanaler bör anpassas då utbudet varierar hos de olika marknaderna. I Europa till exempel är tv-reklamen begränsad och kan variera mellan till exempel fyra timmar per dag i Frankrike till ingen tid alls i Skandinavien. Dessutom måste den köpas flera månader i förväg och företagen har oftast liten kontroll under vilken tid den sänds. Företag behöver, för att maximera sin marknadsföring, se över vilken media som är mest relevant för respektive land.⁵⁰

I Chung's artikel har storleken på en standardiserad marknadsföring att göra med kopplingen mellan hemlandet och värdlandet samt dess likheter i marknadsföringsmiljön. Det har tagits fram och identifierats nyckelfaktorer som påverkar standardiseringsstrategin i värdlandet. Dessa är den politiska, legala, ekonomiska och sociokulturella strukturen samt marknadsföringsinfrastrukturen och karaktären hos landets konsumenter. Barriärer sätts upp mellan länder då regeringens lagar och ekonomiska situation påverkar huruvida företag kan använda sig av en standardiseringsstrategi som inkluderar handeln och marknadsföringen som ska genomföras i värdlandet.⁵¹ Det är troligare att kunna tillföra en standardiserad marknadsföring om karaktären hos konsumenterna är likvärdig i både hemlandet och

⁴⁸ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid.481-482

⁴⁹ Ibid. Sid. 484

⁵⁰ Ibid. Sid. 486

⁵¹ Chung, F.L. H. (2007). *International marketing standardisation strategies analysis. A cross-national investigation*. Asian Pacific Journal of Marketing. Sid. 148

världlandet.⁵² Enligt Viswanathan och Dickson finns det flera skillnader mellan länder och för många restriktioner på de olika marknaderna för att en standardiserad inställning av processer ska vara genomförbar.⁵³ Graden av standardiserad marknadsföring hos ett företag beror på graden av homogenitet i konsumenternas respons till marknadsmixen.⁵⁴

Ett, av företaget framställt, standardiserat marknadskommunikationsprogram fungerar som komplement till de procedurer som företagsledningen använder för att kontrollera beslut som tas av underavdelningarna. Standardiseringsstrategier brukar också underlätta en centralisation i planeringen och organisationen av de internationella aktiviteterna. Standardisering innebär inte alltid en stram kontroll utan det finns argument för att när ett företag efterstävar flexibilitet och kreativitet bör riktlinjerna för företagets identitet administreras centralt i företaget. Anledningen är att företagets identitet är av oerhörd vikt och bör därför ses över av en auktoritär styrka inom företaget. Graden av centraliserad kontroll inom företaget påverkar graden av standardisering i ett internationellt företags visuella identitet.⁵⁵ Att skapa en identitet för sitt företag är något som hela företaget måste ta ansvar för. I slutändan är det dock marknadsförarna och företagsrepresentanterna på respektive marknad som ska vara experterna och se till att kommunikation sänds ut på ett effektivt och verksamt sätt för att minska missförstånd och inkonsekvenser.⁵⁶ Detta resonemang förs även av Falkheimer som menar att:

” ... deras inflytande bör vara starkt samtidigt som det måste finnas en överordnad strategi, annars blir det kaos...”⁵⁷

Ett företags image och pressen av central kontroll visar hur företaget ignorerar de behov som den lokala marknaden har. Ledare som befinner sig på marknader i andra länder anser att grunden till marknadsföringen bör framställas på den lokala marknaden då standardisering inte kommer fungera eftersom saker och ting ser annorlunda ut på deras marknad. Sådana organisatoriska konflikter kan uppstå när huvudkontoret inte har samma syn på saken som de olika lokala marknaderna har. En multinationell ledare bör inse problematiken kring att de

⁵² Chung, F.L. H. (2007). Sid. 149

⁵³ Viswanathan, K. N. & Dickson, R. P. (2007). *The fundamentals of standardizing global marketing strategy*. International Marketing Review. Sid. 48

⁵⁴ Ibid. Sid. 51

⁵⁵ Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Sid. 294

⁵⁶ Duncan, T. (2002). Sid. 13

⁵⁷ Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

troligtvis kommer bli motarbetade av de lokala ledarna vid ökade direktiv från ledningen, då de försummar de lokala behoven.⁵⁸

3.2 Kommunikation

3.2.1 Vikten av kommunikationsarbete

Enligt Erikson är kommunikation en aktiv process som syftar till att:

- uppnå organisationens mål genom att vara en integrerad del i verksamheten
- skapa samhörighet, öka arbetsglädjen och motivationen
- förmedla fakta, tillföra kunskap och öka förtroendet⁵⁹

Vidare innebär både intern och extern kommunikation att sändaren bör sätta sig i mottagarens situation för att utforma och inleda kommunikationen på rätt nivå. Det är viktigt att kommunikationen är öppen, sanningsenlig och på lika villkor för alla.⁶⁰ Samordning och konsekvens i kontakterna med omvärlden kan ses som en hård central styrning och därför krävs oftast delegering av ansvar och befogenheter.⁶¹ Vid en kontrollstyrd organisation får den underordnade säga sina åsikter medan den överordnade ledningen sätter ramar för de beslut som den underordnade kan ta.⁶² Enligt Flaa et al kan en organisation inte fungera utan kommunikation eftersom det då heller inte finns något samarbete mellan grupperna i organisationen. Kommunikation är även viktigt i den bemärkelsen att kapaciteten och strukturen i företagets kommunikationskanaler bestämmer hur informationen fördelas inom organisationen.⁶³

Vertikal kommunikation innebär ett hierarkiskt system där kommunikation uppifrån ledningen oftast är i form av order, instruktioner och riktlinjer medan kommunikationen nerifrån innebär rapporter, synpunkter och feedback. Flaa et al, skiljer mellan uppgiftsorienterad och organisationsorienterad information. Den uppgiftsorienterade omfattar

⁵⁸ Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Sid. 295-296

⁵⁹ Erikson, P. (2005). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Malmö: Liber AB. Sid. 272

⁶⁰ Ibid. Sid. 272

⁶¹ Ibid. Sid. 157

⁶² Flaa P, Hofoss D, Holmer-Hoven F, Medhus T, Rønning R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 127

⁶³ Ibid. Sid. 132

information som de anställda behöver för att genomföra sina arbetsuppgifter samt lednings- och styrningsprinciper och uppgifternas karaktär. Den organisationsorienterade har inte bara informationen som är relevant för arbetsuppgifterna utan innefattar även generella upplysningar om organisationens målsättningar, resurser, problem och framtida utveckling. Den generella informationen är viktig för att instruktionerna ska förstås och utföras på det sätt som det är tänkt vilket ger de anställda en möjlighet att se sambandet med direktiven och det egna arbetet.⁶⁴ Viktigaste uppgiften i kommunikationsprocessen är därför samordningen av förståelse hos avsändare och mottagare. Genom att planera organisationens målsättning, arbetsdelning och styrningsförhållande grundligt kan organisationen lättare se vilka informations- och kommunikationsbehov den har.⁶⁵

3.2.2 Intern kommunikation

Jan Strid förklarar i sin bok ”Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter”, att information oftast är själva budskapet medan kommunikation är flödet av information mellan två eller flera individer.⁶⁶ Intern kommunikation beskrivs därefter som ”budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål.”⁶⁷ Allt större krav på bättre kommunikation ställs både från sändare och mottagare. Exempelvis förväntar sig medarbetare information från ledningen om *varför* vissa saker ska göras och vad resultatet ska bli och inte längre bara *vad* som ska göras och *hur* det ska göras. Denna information är nödvändig för att de anställda ska kunna ha ett beslutsinflytande i organisationen samt ett självbestämmande över den egna arbetsprocessen.⁶⁸ Moderna arbetsprocesser, decentralisering och delegering kräver ökad kunskap hos de anställda vilket i sin tur ställer krav på ökad information.⁶⁹ Verksamheter struktureras i ett organisationsschema som visar personers/funktioners ställning och formella status i förhållande till andra personer/funktioner. Det blir på så sätt tydligt att se verksamhetens struktur, officiella kommunikationsvägar samt arbets- och beslutsfördelning.⁷⁰ Det kan tolkas som att intern kommunikation är något som ska ske på centrala ledningens direktiv men mellanchefernas viktiga roll bör inte förkastas. Om ledningen och

⁶⁴ Flaa et al. (1998). Sid. 135

⁶⁵ Ibid. Sid. 141

⁶⁶ Strid, J. (1999). *Interna kommunikation, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 11

⁶⁷ Strid, J. (1999). Sid. 14

⁶⁸ Ibid. Sid. 21

⁶⁹ Erikson, P. (2005). Sid. 63

⁷⁰ Strid, J. (1999). Sid. 23

mellancheferna har olika syn på kommunikation kan det leda till en splittrad kultur vilket även förmedlar en oklar bild till medarbetare och kunder.⁷¹ Arbetet med intern kommunikation är problematiskt då det finns ojämnheter kring hur noga reglerad kommunikationen ska vara och hur öppen dialogen i företaget är. Det gäller att hitta en balans mellan ledningens direktiv och medarbetarnas deltagande och inflytande. Genom ett ömsesidigt ansvar och en fördelning av makt och kommunikation ökar förståelsen både hos individen och för hela företaget.⁷²

3.3 Marknadsföringsplanering

Kommunikationen kring ett varumärke kan skilja sig åt mellan marknadsföring, ledning och kommunikation i företaget då de inte har samma fokus och mottagare. Både den interna och externa kommunikationen är lika central för företaget.⁷³ Internationella företag möter, på en global marknad, ofta svårigheter med att hålla grepp om helheten och sin nationella tillhörighet. Kommunikationsplaneringen sker hos den centrala ledningen som oftast är avskärmd från den dagliga verksamheten. Till stor del förs den interna och externa kommunikationen ut till den operativa verksamheten på marknaderna. Det är komplicerat men viktigt att den lokala marknadsledningen får inflytande hos organisationens centrala ledning. Lika viktigt är det att den centrala ledningen fungerar som en nationell förbindelse till företagets hemland och ger råd och stöd till den lokala ledningen.⁷⁴ Marknadsföring är något som existerar likväl som kommunikation hos alla affärsområden i verksamheten. Nedan följer Kotlers resonemang kring begreppet:

”Marknadsföringen omdefinieras hela tiden och får nya ansvarsområden. Vid en tidpunkt kunde marknadsföring definieras som konsten att sälja produkter. Senare som vetenskapen och konsten att finna och behålla kunder. Ännu senare som konsten att finna, behålla och odla lönsamma kunder. Det föränderliga perspektivet på marknadsföring åtföljs av ett förändrat perspektiv på marknadsavdelningens natur, struktur och roll.”⁷⁵

Kopplat till problematiken kring globalt och lokalt innebär det att marknadsföring är beroende av anpassning till marknaderna. Marknadsföring har enligt Kotler blivit alltmer kundfokuserat och som tidigare nämnts krävs förståelse för företagets konsumenter och deras behov av

⁷¹ Erikson, P. (2005). 213

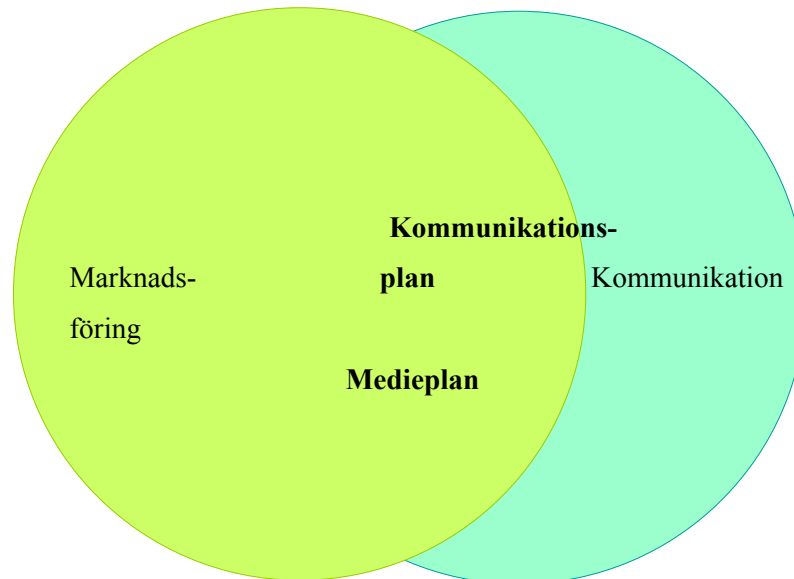
⁷² Ibid. Sid. 222

⁷³ Tarnovskaya, V. (2007). Sid 73-74

⁷⁴ Erikson, P. (2005). Sid. 184-185

⁷⁵ Kotler, P. (1999). *Kotlers Marknadsföring. Att skapa, vinna och dominera marknader*. 1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi. Sid. 221

lösningar. Dessa kunskaper ska tas med i företagets planering av marknadsföringsaktiviteter. Själva planeringsprocessen är oftast viktigare än den fastställda planen då processen kräver att ledarna tar sig tid att tänka. Detta ska utmynna i gemensamma mål för hela organisationen, eller specifika mål för ett visst ändamål. En konkret förklaring till marknadsplanens innehåll, hur målen ska uppnås och utvärderas är också viktigt att fastställa.⁷⁶ För att tydliggöra hur arbetet med marknadsföring och kommunikation går hand i hand med varandra, illustrerar vi det med en egen ritad modell:



Figur 2. Egen modell över begreppen marknadsföring och kommunikation som visar hur de är sammanflätade genom kommunikations- och medieplanen.

Modellen visar att marknadsföring och kommunikation är kopplade till varandra och arbetar gemensamt med planer för marknadsföringsarbetet, det vill säga, en kommunikationsplan och en medieplan. Företag använder sig säkerligen av fler planer än så, men i denna uppsats belyses bara de två ovan nämnda. Marknadsföringsplanerna är företagets interna verktyg i arbetet med externa aktiviteter. Medieplanen innehåller allt marknadsföringsmaterial, mediekanaler, presentation av budget etcetera, medan kommunikationsplanen fungerar som ett komplement till medieplanen och beskriver hur marknadsföringen ska genomföras och kommuniceras utåt. I nästkommande stycken konkretiseras de två planerna.

⁷⁶ Kotler. (1999). Sid. 202

3.3.1 Kommunikationsplan

Informations –och kommunikationsvetaren Peter Erikson definierar en kommunikationsplan på följande sätt:

”En i förväg uppgjord plan med definierade mål och åtgärder för kommunikationen med utvalda målgrupper under en avgränsad tidsperiod med en viss ekonomisk ram.”⁷⁷

Planen formuleras utifrån organisationens visioner och affärsmål, ledningens ambitioner för kommunikation och blir som ett strategiverktyg för att nå de uppsatta målen. Det är även viktigt att planen samstämmer med företagets marknads- och försäljningsplaner för att förankra arbetsgången samt kunna koppla till budgetar.⁷⁸ Internationella företag använder vanligen sitt koncernspråk i kommunikationsplanen men behöver oftast anpassa programmet till ländernas kultur, seder och arbetsmetoder. Samtidigt är det viktigt att ha ett generellt övergripande synsätt i kommunikationen för att undvika en splittrad bild av företaget.⁷⁹ En kommunikationsplan utformas av högsta ledningen och blir hela organisationens vägledning. Erikson menar att:

”Policyns (planens) krav på ansvar och befogenheter måste formuleras så att de överensstämmer med vad verkligheten kan prestera.”⁸⁰

Det innebär att ledningen, vid utformningen av planen, måste beakta grundläggande fakta om hur situationen ser ut internt och externt. Planen kan bli som en katalysator för organisationsklimatet och öppna upp kommunikationen. Därför ska kommunikationen före fastställandet behandlas internt och diskuteras på ledningsnivå. Detta inkluderar även underavdelningar som bör få möjligheten att ge sina åsikter om innehållet. Vid utformningen av kommunikationsplanen är det för internationella företag viktigt att se till att den på en övergripande nivå går att applicera på alla etablerade marknader.⁸¹

3.3.2 Medieplan

Medieplanen bygger på att företaget analyserar varumärkets beröringspunkt och används till den externa kommunikationen. En sammanfattande Medieplan presenterar vilka beslut

⁷⁷ Erikson, P. (2005). Sid 272

⁷⁸ Ibid. Sid. 164-165

⁷⁹ Ibid. Sid. 158

⁸⁰ Ibid. Sid. 159

⁸¹ Ibid. Sid. 158-159

företaget har tagit angående användning av media, tid och rum på ett effektivt sätt. Detaljerna i planen innefattar vilka segment företaget riktar sig till, med vilka mediebearare, i vilken utsträckning, till vilken marknad, under vilken tid samt till vilken kostnad.⁸² Med hjälp av en Medieplan bestäms en mix av en- och tvåvägs media som vid en specifik varumärkessituation skapar ett balanserat budskap som konsumenterna får ta del av. Mixen underlättar budskapets framgång då den ser till att budskapet kommer fram till konsumenterna vilket är av stor vikt eftersom människor kommer i kontakt med varumärken på olika sätt.⁸³ Designen av Medieplanen är ett sätt att få en förståelse för hur konsumenter använder sig av olika media. Den mer forskande vinkeln i planen ser hur många konsumenter som nås till exempel via TV.⁸⁴ De som jobbar med Medieplanen har i uppgift att definiera vilken mediekanal som effektivt kommunicerar företagets budskap till den valda målgruppen och detta i sin tur leder till bättre avkastning på investeringen. Duncan menar att företag inte enbart ska använda sig av en mediekanal då olika media ger meddelandet olika egenskaper, det finns ett behov av variation i media och en mediebearare kan inte nå ut till alla i målgruppen eller på marknaden.⁸⁵ Varje målgrupp är unik vilket får dem att stå ut från den generella populationen. När ett företag ska marknadsföra en produkt är det viktigt att analysera målgruppen utifrån dess livsstil och demografi. Det gäller att Medieplanen integreras i företaget så det inte missar möjligheten att nå de rätta konsumenterna.⁸⁶

En Medieplan är till för att genomföra de mål som satts upp för företagets marknadsföring. Precis som en marknadsplan består en Medieplan av målsättningar, objektiva, strategier och taktiker. Den svåraste delen är att plocka fram de bästa mediestrategierna för att uppnå företagets mål. Vid valet av media är det viktigt att utgå från produkten som ska representeras i marknadsföringen.⁸⁷ Slutligen talar en Medieplan om hur företaget på bästa sätt når nya och nuvarande konsumenter.⁸⁸

⁸² Duncan, T. (2002). Sid. 459

⁸³ Ibid. Sid. 458

⁸⁴ Ibid. Sid. 462

⁸⁵ Ibid. Sid. 460

⁸⁶ Ibid. Sid. 461-462

⁸⁷ Ibid. Sid. 480

⁸⁸ Ibid. Sid. 482

4. ANALYS

I detta kapitel redovisar vi vår insamlade empiri och analyserar den utifrån teorierna vi tidigare har beskrivit. Upplägget i analysen är baserat på liknande tematiska struktur som i teorin, det vill säga, uppdelat i avsnitten marknadsföring, kommunikation och marknadsföringsplanering.. I avsnittet kommer Group Staff Communication att benämnas som GSC.

4.1 Marknadsföring

4.1.1 Marknadsproblematik

Tidigare i uppsatsen har vi belyst internationella företags problematik med anpassningen till olika marknader samt behovet av förståelse för de kulturella skillnaderna. IKEA's Ulf Smedberg, förklarar att det förekommer en stor kulturell skillnad mellan de 24 länderna som IKEA är verksamma i samtidigt som Josephine Rydberg-Dumont påpekar att ländernas lagstiftning är en stor svårighet vid nyetablering. Ledningen belyser något som redan har nämnts i teorin. Det vill säga, att företag möter marknadsbarriärer såsom språk, kulturella skillnader, värdlandets politik, ekonomiska situation, landets marknadsföringsstruktur, karaktären hos landets konsumenter etcetera.⁸⁹ Därför är det vid en standardisering viktigt att hitta gemensamma nämnare som fungerar i varje land. Chung menar att det är lättare att ha en standardiseringsstrategi om värdlandet liknar hemlandets konsumenter och marknadsföringsmiljö.⁹⁰ Wiswanathan och Dickson motsäger sig detta och menar att det finns alldeles för många skillnader och restriktioner mellan länderna för att en standardiseringsstrategi över huvud taget skulle kunna vara genomförbar.⁹¹ Vi anser att det finns många kulturella, men även andra, skillnader mellan länderna och att företag inte bör generalisera marknader. Detta eftersom konsumenterna ändå är den viktigaste aktören som företaget är fullständigt beroende av. Om konsumenters behov förbises eller att kommunikationen till konsumenterna inte är genomtänkt då kommer den också att ge svag effekt.

⁸⁹ Armstrong G, Kotler P. (2006). Sid. 472; Chung, F.L. H. (2007). Sid. 148

⁹⁰ Chung, F.L. Henry. (2007). Sid. 149

⁹¹ Viswanathan, K. N & Dickson, R. P. (2007). Sid. 48

Hos IKEA anser flera marknadschefer att de inte har tillräckligt med frihet och flexibilitet för att göra det som passar deras marknad bäst. De vill vara överens om vad de kan göra globalt men sedan få fullständig frihet att göra det som passar den lokala marknaden. På frågan om vilka problem och möjligheter marknadscheferna känner att det finns i bearbetningen av GSC:s marknadsstrategier menar flera att de får kämpa för att arbeta med kommunikation som passar deras marknad.⁹²

4.1.2 Standardisering

Smedberg förklarar att IKEA:s produkter på egna topplistan är samma oavsett land då folk oftast vill ha samma saker (säng, kök etcetera). De lokala skillnaderna gäller främst ytan och inkomsterna hos konsumenterna på marknaden. Vid anpassningar till marknader menar Smedberg att:

”Sortimentet anpassas inte, lösningarna anpassas till landet!”⁹³

Det vill säga, i grund och botten arbetar IKEA internationellt med ett standardiserat sortiment och produkterna anpassas inte till någon marknad. Istället handlar det om att presentera produkterna på det sätt som passar den lokala marknaden bäst. Enligt Erikson letar konsumenterna inte efter produkter utan efter lösningar på behov.⁹⁴ Detta leder till frågor om hur företaget uppfattar konsumenters varierande behov och hinner ta hänsyn till dem i planeringen, särskilt vid snabb expanderings. Rydberg-Dumont förklarar att sortimentsuppvisningen anpassas till marknaderna, till exempel i USA där konsumenterna är mer förtjusta i mörk heminredning har IKEA fler bokhyllor, tv-skåp, kök etc. med mörka luckor.⁹⁵ Hon menar vidare att IKEA:s framgång beror på att människor i grund och botten lever väldigt likt i hemmen:

”Affärsmodellen bygger på att vi har ett gemensamt sortiment och det är ju självutvecklat. Man kan ju säga att vi lägger väldigt mycket jobb på design och produktutveckling och kvalitetssäkring av det och hur det pulserar i hela världen, så att vi får rätt prisnivå på den kvaliteten vi vill ha. Det är ett grundläggande arbete vi gör men det är ju egentligen detsamma för hela världen. (...) När jag sitter här och funderar på över tiden vad det är vi ska

⁹² Svar från marknadschef 3

⁹³ Intervju med Ulf Smedberg 2008-04-23

⁹⁴ Erikson, P. (2005). Sid. 88

⁹⁵ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

utveckla så är jag väldigt mån om att vi hittar ett långsiktigt sätt att kommunicera, som förstärker att man får mycket för pengarna på IKEA.”⁹⁶

Citatet ovan beskriver ett standardiserat sortimentskoncept som innebär att där konsumenterna bör träffa på exakt samma produkter oavsett vilket varuhus i vilket land de besöker. IKEA framhäver här även det låga priset som en viktig del i företagets erbjudande till kunden, då produkten och priset tillsammans utgör en stor del av varumärket IKEA. Det är därför viktigt att konsumenterna har uppfattningen att de får mycket för pengarna de spenderar på IKEA. Att kommunicera varumärket rätt till konsumenten är viktigt för att budskapet och det företaget vill säga ska nå fram. Enligt Armstrong och Kotler arbetar företag med att ledningen bestämmer utbudet av produkter som marknadsförarna i de olika länderna ska hitta rätt konsumenter till på respektive marknad.⁹⁷ Problemet med ett sådant synsätt kan vara att de valda produkterna inte tilltalar en avsedd marknad och istället för att företaget tjänar pengar på sina produkter blir det kostsamt att marknadsföra dem till konsumenter som inte är intresserade.

4.1.3 IKEA:s varumärke

”Varumärket är det som konsumenten uppfattar, baserat på den informationen som når konsumenten.”⁹⁸

Flera av IKEA’s marknadschefer påpekar att varje marknad har en egen bild av varumärket och om hur konkurrensen i omgivningen är. Beroende på val av mediekanaler kan varumärket presenteras på olika sätt. En marknadschef berättar att de på dennes marknad arbetar med varumärket genom att analysera det utifrån SWOT-modellen, det vill säga, styrkor, svagheter, hot och möjligheter, vilket ger en bild av det budskap som ska kommuniceras utifrån den lokala marknadsmanualen. Företagets kommunikation och marknadsföring kring varumärket kan ligga till grund för konsumenters val av produkt. Fokus hamnar på att positionera varumärket där det ska vara, det vill säga, den främsta möbelspecialisten på den lokala marknaden.⁹⁹ Många av IKEA:s marknadschefer har den åsikten, precis som litteraturen, att ett standardiserat varumärke är svårt att integrera på de olika marknaderna då konsumenter uppfattar saker och ting på olika sätt. Det är därför viktigt att använda sin marknadsföring väl och skapa erbjudanden som konsumenterna är villiga att betala för. Hela företaget bör vara

⁹⁶ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

⁹⁷ Armstrong G, Kotler P. (2006). Sid. 483

⁹⁸ Svar från Marknadschef 1

⁹⁹ Svar från Marknadschef 11

involverat i marknadsföringsprocessen men i slutändan ligger den största vikten på marknadsförarna som är specialister inom området att se till att kommunikationen är effektiv med så lite inkonsekvenser som möjligt. Det är därför viktigt att marknadscheferna får använda det som de är bäst på, vilket är kännedomen om den lokala marknaden. Det kan dock finnas en risk med att vara helt fokuserad på den egna marknaden då de kanske missar att se företaget som helhet.

Rydberg-Dumont förklarar att IKEA lägger stor fokus på sina produkter och inspireras gärna av konkurrenter, där produkten och det företaget säger är samma sak, det vill säga att företaget har ett väl genomarbetat varumärke:

”Vi vill att produkten blir som en I-pod. Vi vill att våra produkter talar varumärket, det är jätteviktigt för oss. De som gör det allra bäst är kanske Apple, vi pratar ju mycket om det men jag menar, våra produkter är ju inte högteknologiska, det är ju inte den typen av grejer. (...) Så man kan ju säga, det är ju inte det att vi försöker göra en I-pod men en produkt som är så tydlig liksom att den bara kan stå där och säga allt som vi vill ha sagt, I love IKEA.”¹⁰⁰

Jämförelsen med Apple är intressant då den indikerar bilden IKEA vill förmedla av sig själv genom varumärket. Det mest effektiva är när ett företag utan omfattande kommunikation, genom sina produkter kan säga vad det vill ha sagt. IKEA har många produkter och de inte kan jämföras med Apples då funktionerna är helt olika. Samtidigt går det att förstå resonemanget då inspiration kan fås av konkurrenter även om de befinner sig i olika branscher.

Enligt Falkheimer är varumärket de tolkningar och associationer som människor gör kopplat till en organisation, produkt eller tjänst. Det går inte att kontrollera varumärket helt och hållet då det är något som skapas hos individen. Företag måste alltså acceptera att det är omöjligt att kontrollera och styra sitt varumärke.¹⁰¹ Vi finner resonemanget om att det inte går att kontrollera varumärket intressant men samtidigt anser vi att det bör vara möjligt att ha kontroll genom andra aspekter. Arbetet med marknadsföring och kommunikation sker inte genom tillfälligheter utan det finns planer och processer samt metoder för hur arbetet ska ske. Genom att standardisera dessa kan företaget få kontroll över att arbetet sker på rätt sätt och

¹⁰⁰ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹⁰¹ Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

hålla ihop organisationen globalt och lokalt. Ett sätt att kontrollera kan vara genom de tidigare nämnda interna marknadsföringsverktyg, kommunikations- och medieplanen. Företaget åstadkommer på så sätt kontroll över vad som sänds ut till mottagarna, men kan i stort sett inte kontrollera hur mottagarna uppfattar budskapet och vilken påverkan eller effekt som nås.

4.2 Kommunikation

4.2.1 Kommunikation hos IKEA

Enligt Rydberg-Dumont och Smedberg träffas marknadscheferna med koncernledningen ungefär två till tre gånger om året, och har även flera mindre möten samt kontinuerlig kommunikation. Mötena består till exempel av ett besök i Älmhult, där alla länders detaljhandelschefer med sina sälj- och marknadschefer testar de nya möblerna och får en upplevelse av produkterna de jobbar med. Andra gånger träffas de för att diskutera nästa års medie- och kommunikationsplan. Rydberg-Dumont berättar även att koncernledningen åker ut på besök i länderna för att ta del av marknadsaktiviteterna, förstå vad som sker lokalt och varför marknadscheferna exempelvis inte tycker att något är bra.¹⁰² Ledningen för GSC åker ut till länder och tar del av någon marknadsaktivitet som har varit särskilt framgångsrik för att se vad det var som var så bra, varför det fick så mycket uppmärksamhet i media och om detta kan göras på andra ställen. Här handlar det om att dokumentera och att dela med sig av erfarenheterna internt i företaget och till sina marknader. Vi tolkar det som att dessa marknadsaktiviteter sker på de lokala marknadschefernas initiativ men med riktlinjer från ledningen. IKEA uppmuntrar till marknadsaktiviteter som ger god publicitet men tillåter inte att varumärket äventyras på ett ej överenskommet sätt. En marknadschef resonerar kring samspelet med ledningen:

”Vi skulle vilja att länderna kunde få delta i den globala beslutsfattandeprocessen eller att åtminstone bli tillfrågade tidigare om vår feedback till strategin och metoder till utförandet.”¹⁰³

Problematik i kommunikationen handlar enligt Rydberg-Dumont oftast om att koncernledning och marknadsledning jobbar i olika tidscyklar där koncernledning tänker mer långsiktigt. Det

¹⁰² Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹⁰³ Svar från Marknadschef 4

är en utmaning att förstå varandra, att ledningen ger riktlinjer till marknadscheferna, att marknadscheferna förstår varför de inte får göra på vissa sätt och att ledningen ger dem andra alternativ. När marknadscheferna väl har valt något så kan de inte ändra sig för då är det redan fastställt, menar Rydberg-Dumont.¹⁰⁴ Vi tror att det är svårt för företag att ha balans mellan ledningens styrning och marknadschefernas autonomi. Det arbetsmaterial som ledningen utformar till marknadscheferna är ett sätt att kontrollera företagets varumärke. Samtidigt tillåter GSC marknadscheferna att göra vissa lokala anpassningar, som till exempel de tidigare nämnda marknadsaktiviteterna.

Majoriteten av marknadscheferna anser att kommunikationen med GSC behöver förändras för att GSC ska förstå marknadschefernas situation på den lokala marknaden. Marknadscheferna vill vara involverade i framställningen av kommunikationsstrategin och bli tillfrågade om sina kommunikationsbehov:

”Vi måste känna att vi bidrar och att bidraget har ett värde.”¹⁰⁵, ”Vi vill ha en struktur utan att bli styrda ända till utförandet.”¹⁰⁶

Enligt teorin menar Erikson att då marknadscheferna bjuds in till beslutsprocessen ökar även deras vilja till medverkan och engagemang.¹⁰⁷ Rydberg-Dumont förklarar sin ledarsituation i samspelet med marknadscheferna och deras lokala marknadsaktiviteter:

”Jag har ansvar att se till att det ska vara på banan, men i korta loppet så har jag egentligen ingen möjlighet att stoppa det, det äger ju liksom rum någon annanstans med andra människor i beslutsledet.”¹⁰⁸

Melewar och Saunders förklarar att internationella ledare bör inse problematiken med att det finns en chans att de blir motarbetade av de lokala ledarna eftersom de anser att de lokala behoven försummas.¹⁰⁹ Detta är något som GSC verkar vara medvetna om då även Smedberg instämmer att ledningen har sista ordet men att marknadscheferna får lägga fram sina åsikter.

¹⁰⁴ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹⁰⁵ Svar från Marknadschef 3

¹⁰⁶ Svar från Marknadschef 11

¹⁰⁷ Erikson, P. (2005). Sid. 213-214

¹⁰⁸ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹⁰⁹ Melewar, T.C. & Saunders, J. (2000). Sid. 294-296

Marknadscheferna har uppmärksammat saker med IKEA som bör stärkas, bland annat företagets billighets- status så att konsumenter på alla marknader vet att de har råd med produkterna. Vidare anser marknadscheferna att IKEA måste vara tillämpat till marknaderna, ta hänsyn till storleken på hemmen och rummen, attrahera nya kunder etcetera.¹¹⁰ Denna feedback har enligt flera marknadschefer inte tagits emot så som önskat av ledningen. Marknadscheferna menar även att där det finns meningsskiljaktigheter mellan GSC och andra funktioner i företaget, här syftat till Inter IKEA Systems, önskas ett bättre samarbete.¹¹¹ När kommunikation mellan olika led är svag kan det kanske skapa frustration hos de inblandade. En marknadschef beskriver detta:

”Vill ha mycket mer engagemang och interaktion mellan GSC, andra stabsfunktioner och länderna. Och inställningen borde vara ’vi är här för att stötta och hjälpa dig utifrån dina behov’ istället för att bara presentera materialet som de egentligen inte vill ha input till eller förändra...”¹¹²

En annan marknadschef nämner att samspelet med GSC, marknadscheferna och resten av IKEA borde vara mer enat, ha dialoger och se efter samt ge inspiration till varandra. Större mängd information borde komma tidigare samt mer förståelse för marknadernas situation, färre direktiv och mer inflytande önskas.¹¹³

4.3 Marknadsföringsplanering inom IKEA

4.3.1 Marknadsarbetet på ledningsnivå

Marknadsarbetet på IKEA består av gemensamma erbjudanden som alla länder jobbar med, det är enbart lite som är landsspecifikt. Ledningen i respektive land hårt styrda och har som varje resultatenhet krav på att generera positivt resultat. Den ansvarige för landet ska sätta en agenda för aktiviteter, marknadsföring och säljtimmor och se till att arbetet utförs. Innan detta händer är allting gjort utom just att bestämma hur det läggs upp i landet, förklarar Rydberg-Dumont.¹¹⁴ Kommersiella event och marknadsaktiviteter på marknaden beslutas av marknadschefen som utgår från sin budget. Detta ses enligt Rydberg-Dumont som positivt då

¹¹⁰ Svar från Marknadschef 10

¹¹¹ Svar från Marknadschef 7

¹¹² Svar från Marknadschef 10

¹¹³ Svar från Marknadschef 1

¹¹⁴ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

media förhoppningsvis uppmärksammar aktiviteterna vilket gynnar IKEA globalt. På frågan om marknadscheferna får anpassa sin media instämmer Rydberg-Dumont att så bör det vara. Hon menar att marknadscheferna jobbar strategiskt och får anpassa medierna utifrån sin marknad och den situation som råder, baserat på den lokala planeringen och budgeten.¹¹⁵

Vår uppfattning är att det är okej för marknadscheferna att göra det som känns rätt för dem bara det görs på rätt sätt. Detta kan ge en antydning om att marknadscheferna har mycket frihet lokalt vilket vi anser inte riktigt går ihop med att de är så missnöjda med marknadsföringsarbetet. Marknadscheferna anser att de måste följa riktlinjer som egentligen inte passar deras marknad och ledningen är oförstående. Kommunikationsvetaren Falkheimer ger sin syn på hur marknadsarbetet bör gå till:

”Givetvis så måste man ju lyssna av marknadschefer och få så in mycket input som möjligt, men det gäller att skapa ett system så att det blir hållbart, det innebär inte att marknadscheferna ska få som dem vill.”¹¹⁶

Rydberg-Dumont menar att medieplaneringen kan bli fragmenterad då en stor summa pengar läggs ner på enskild medieproduktion av i princip samma material.¹¹⁷ En standardiserad marknadsföring skulle kunna medföra kostnadsreducering och företaget kan dra nytta av skalfördelar. Hon menar att det är bättre om bilder fotograferas en gång och att tv-reklam och kampanjmaterial produceras en gång. Det vill säga, att produktionen görs en gång och att alla marknadschefer finansierar den samt delar på de resurserna. Marknadscheferna måste finansiera produktionen av marknadsföringsmaterialet men behöver inte välja att använda all den media som framställts. Detta är något som ledningen vill ändra på då det blir för dyrt att ta fram material som bara ett fåtal länder använder. Samtidigt menar Rydberg-Dumont att det kanske kan bli bra för de fåtal marknadschefer som har valt att använda medierna och att de blir nöjda, vilket innebär att de tillsammans har kommit en bit på vägen.¹¹⁸ Marknadscheferna är inte helt överens med ledningen om att medieproduktionen bör fördelas lika mellan länderna. En marknadschef förklarar:

¹¹⁵ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹¹⁶ Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

¹¹⁷ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹¹⁸ Ibid. 2008-04-23

“Det kändes som att det var påtvingat och inte riktigt frivilligt att delta. Man visste att man hade möjligheten att inte delta men det gav inte ett positivt sken över en. Ingen ville egentligen lyssna eller ändra de centrala direktiven.”¹¹⁹

En annan marknadschef skriver:

”Tvinga länder att betala en avgift för material som de inte kommer att använda är som att tvinga dem köpa något de inte behöver (eftersom det är betalt) – detta är inte uppriktigt!”¹²⁰

Marknadscheferna ifrågasätter även effektiviteten hos vissa mediekanaler och påpekar att de saknar lågpris kommunikation då de är mycket styrda av sin budget. En marknadschef förklarar:

”Missar en viktig del i kedjan då mediasituationen skiljer sig på varje marknad. Målet är att vara med i all media och om du inte har resurser i budgeten kommer du inte kunna få den bästa påverkan utifrån dina investeringar.”¹²¹

Problematiken här handlar om situationen som marknadscheferna hamnar i. De är tvungna att dela på produktionskostnaderna till marknadsföringsmaterialet samtidigt som de sedan kan välja bort att använda hela eller delar av materialet. Då måste de istället producera nytt eget material anpassat till den lokala marknaden vilket innebär höga marknadsföringskostnader i den lokala budgeten. Ledningen menar att det blir mest lönsamt för marknadscheferna om alla är med och finansierar ett standardiserat marknadsföringsmaterial som de sedan använder sig av i kommunikationen. Bakomliggande handlar det här även om att ha ett enhetligt varumärke som sänder ut samma signaler på varje marknad. Falkheimer tror att det är möjligt att marknadscheferna kan se värde i den gemensamma marknadsföringsproduktionen om ledningen tydligt kan visa positiva ekonomiska effekter.¹²² Vi anser att ledningens förslag kan tas emot bättre av marknadscheferna om riktlinjerna istället presenteras som motivation till marknadscheferna. Det finns behov av en positiv dialog, öppenhet och inbjudan till diskussion som leder till att feedback tas till och sätts i verk. Om marknadscheferna ger feedback som rinner ut i sanden kommer de känna besvikelse och minska sitt engagemang.

¹¹⁹ Svar från Marknadschef 5

¹²⁰ Svar från Marknadschef 7

¹²¹ Svar från Marknadschef 5

¹²² Intervju med Jesper Falkheimer 2008-05-13

4.2.3 Medieplan & Kommunikationsplan

Marknadsföringsarbetet på IKEA består av en Medieplan samt en Kommunikationsplan, så kallad Communication Direction. Dessa verktyg utformas av GSC till marknadscheferna som får sätta dem i verk på sin lokala marknad. Rydberg-Dumont beskriver GSC som en slags back-office vilken skapar förutsättningar för marknadscheferna. Marknadsplaneringen är en ettårig cykel som ibland uppdateras och ibland görs om helt. Planen för IKEA 2010 görs nu och beslut ska tas kring den, varpå arbetet med katalogen, broschyrerna, TV-reklamen etcetera börjar. GSC försöker göra arbetet till en tydlig process för marknadscheferna så att de vet när besluten kommer och hur de ser ut, så att de sedan kan börja med sin lokala planering.¹²³

Marknadscheferna är överens om att dessa verktyg är bra men att den interna kommunikationen och förståelsen från ledningens sida är sämre. Exempelvis handlar problematiken kring Medieplanen om att den innehåller för korta kampanjer och att det förekommer intensiv marknadsaktivitet under kort tid då men att det sedan blir ett glapp under vissa månader och därför behövs frekventa aktiviteter för att öka besökarantalet i varuhuset. Flera marknadschefer menar att varuhuset måste samspela med kommunikationen, att ”upplevelsen i varuhuset” är en för svag medial länk. Grunden blir att IKEA talar om för kunderna vad de ska göra istället för att motivera dem till engagemang med varumärket.¹²⁴ TV-reklamen får kritik då den anses vara både marknadsbaserad och konsumentbaserad efter en standardmall, vilket gör det svårt att anpassa den till lokala attityder och seder. En marknadschef uttrycker detta som:

”En storlek passar alla = passar ingen riktigt bra.”¹²⁵

I marknadschefernas svar framgår det att det kan förekomma en klyfta mellan Kommunikationsplanen och Medieplanen beroende på marknad och lokala säljmål. Alla globala aktiviteter behöver översättas och anpassas till den lokala konsumentens behov och förväntningar som de har av IKEA:s varumärke. Kommunikationsplanen uppfattas av marknadscheferna som ett internt fungerande verktyg men behöver konverteras till budskap som motiverar konsumenten på den lokala marknaden. En marknadschef berättar att de har

¹²³ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹²⁴ Svar från Marknadschef 11

¹²⁵ Svar från Marknadschef 3

gjort en undersökning bland sina kunder som visat att kunderna inte gillar en viss mediekanal och därför har de bortsett från den.¹²⁶ De flesta marknadscheferna anser sig ha använt allt material med vissa undantag, till exempel hållit sig till Kommunikationsplanen men gjort om vissa delar i modellen för att komma närmare kulturen och känslan hos den lokala kunden.

Enligt Flaa et al, sätts det vid en kontrollstyrd organisation upp ett ramverk för de beslut som de underordnade kan ta. Författarna menar även att ju starkare en styrningsform är desto mer chans finns det att den genomsyrar hela organisationen i alla dess beslut. Styrningen är dock en process som kan ha både positiva och negativa konsekvenser för det som sker inom organisationen.¹²⁷ Ett sådant ramverk kan vara, IKEA:s Kommunikationsplan, där ledningen har utformat en mall för hur extern kommunikation och marknadsföring ska gå till. Detta är ett verktyg som marknadscheferna ska använda parallellt med Medieplanen. Gällande arbetsprocessen med kommunikation på marknaderna anser en marknadschef att det är en frustrerande process att behöva kämpa och argumentera för varför ledningens kommunikationsplan inte stödjer den egna marknadens taktiska arbete.¹²⁸ På frågan om hur marknadscheferna kan påverka GSC:s två planer är majoriteten av marknadscheferna missnöjda och anser att de inte har tillräckligt med inflytande. En marknadschef svarar:

”Nej, vad gäller frågan hur jag kan påverka. Påverkan kan endast göras om mottagaren är villig och lyhörd för input. Så är inte fallet. Vad gäller försök att komma med input har det gjorts av både mig och många andra men gruppen har inte varit vare sig villig att ta emot input eller själva kommit till insikt att de behöver min/vår input för att nå succé.”¹²⁹

En annan marknadschef skriver:

”Jag har faktiskt en stark känsla av att input och inflytande i denna fråga inte är så välkommet. Det jag har gjort är att jag, där det har varit möjligt, anpassat och ändrat kommunikationen för att göra den så relevant som möjligt.”¹³⁰

Några av de mediealternativ som utformats av ledningen utifrån en standardmall kritiserar marknadscheferna då de är svåra att applicera på lokala marknader och dess seder och

¹²⁶ Svar från Marknadschef 8

¹²⁷ Flaa P, Hofoss D, Holmer-Hoven F, Medhus T, Rønning R. (1998). Sid. 127

¹²⁸ Svar från Marknadschef 8

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Svar från Marknadschef 10

attityder. Duncan menar att de som arbetar utifrån Medieplanen har i uppgift att välja lämpliga mediebearare av budskapet som sänds ut till målgruppen och ju bättre val av mediekanal desto större chans har företaget att få en bra avkastning på investeringen.¹³¹ Vi anser att mediebeararna i IKEA:s Medieplan inte har lyckats övertyga marknadscheferna som menar att dessa inte når IKEA's målgrupp på de enskilda marknaderna. Därför är det betydelsefullt att analysera marknadens målgrupp utifrån exempelvis livsstil och demografi. Det är inte fel att ha framförhållning till det arbete som utförs men för att kunna planera långsiktigt är det nödvändigt att i förväg ta hänsyn till alla aspekter som kan påverka framtida beslut. Enligt marknadscheferna finns det för få marknadsförings/media –experter på IKEA som innehar kunskap om varje enskild marknad. De menar även att GSC borde ta mer hänsyn till det som för varje marknad är utmärkande och nya utmanande arbetssätt bör balanseras med gamla metoder.¹³² Resonemanget överensstämmer med vår tidigare teori där exempelvis Armstrong & Kotler menar att företag behöver se över vilken media som är mest relevant för respektive marknad.¹³³ Detta för att kunna få största möjliga effekt av sin marknadsföring och kommunikation.

En del av marknadscheferna tycker att kommunikationen och samarbetet med GSC fungerar väl. I stort sett alla anser sig ha gett konstruktiva inputs och feedback för att göra GSC medvetna om situationen på respektive marknad. De positiva åsikterna om ledningens (GSC) kommunikationsdirektiv och konkreta marknadsaktiviteter handlar främst om att det är ett starkt kommunikationskoncept som förstärker företagets image och positionering globalt.¹³⁴ Det är ett hållbart och bra sätt för koncernen att styra varumärkets utveckling på den globala marknaden menar marknadscheferna. Ledningens direktiv anses vara klara och tydliga och inställningen om ett enat IKEA, ”ONE IKEA”, bedöms av marknadscheferna som bra.¹³⁵ De negativa åsikterna handlar om att det är passande med kommunikationsdirektiven för exempelvis vissa europeiska marknader men mindre relevant på marknader där det finns andra utmaningar.¹³⁶

¹³¹ Duncan, T. (2002). Sid. 460

¹³² Svar från Marknadschef 7

¹³³ Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid. 486

¹³⁴ Svar från Marknadschef 4

¹³⁵ Svar från Marknadschef 10

¹³⁶ Svar från Marknadschef 8; Svar från Marknadschef 10



Marknadschefernas åsikter om varför GSC sätter upp globala kommunikationsdirektiv för IKEA är blandade. Vissa tycker att kommunikationsdirektiven sammanbinder varumärket, imagen och positionen globalt. Det skyddar varumärket och sänker kostnader.¹³⁷ Andra menar att arbetsmetoder måste utmanas för att utvecklas och marknadscheferna själva bör få vara engagerade i processen.¹³⁸ Marknadscheferna menar att det från ledningens sida krävs mer förståelse för och anpassning till marknaderna. Det kan bli sämre när ledningen är med för mycket i utförandet och att dessa saker måste tas i beaktning och måste anpassas till marknaderna för att vinna marknadsandelar.

¹³⁷ Svar från Marknadschef 3

¹³⁸ Svar från Marknadschef 10

5. Summering

I detta avsnitt diskuterar vi kring problematiken med vårt syfte. Vi gör tolkningar och slutsatser. Vi presenterar även vårt forskningsbidrag till problemfältet samt ger förslag till vidare forskning.

5.1 Diskussion och slutsatser

I inledningen av denna uppsats problematiserade vi syftet med vår undersökning, att vi ville se hur ett internationellt företag arbetar med att kontrollera kommunikationen och marknadsföringen av sitt varumärke. Då vi började skriva uppsatsen hade vi uppfattningen att det är möjligt att kontrollera ett varumärke men vi visste inte hur. Vi anser att varumärket är det som håller ihop ett företag, det är företagets röst på marknaderna. Om företag kan arbeta enhetligt i sina processer och planer, både globalt och lokalt, ska det även kunna få kontroll. Det enhetliga arbetet syftar till standardisering av marknadsföring och kommunikation. Problematiken är huruvida företaget ska standardisera och globalt eller anpassa lokalt, och i så fall i vilken mån? Vi anser att detta skiljer sig från företag till företag, beroende på företagets verksamhet, produkter, målgrupp och varumärkets komponenter. Vissa företag har helt använt sig av en standardiseringsstrategi och på så sätt blivit framgångsrika. Samtidigt tror vi att en sådan strategi kan vara svår att passa till alla konsumenter men beror även här på vad för sorts verksamhet och produkt det handlar om. Vi har tidigare nämnt McDonald's som är väldigt standardiserade och troligtvis i grunden passar alla sorters konsumenter. IKEA:s GSC-chef, Rydberg-Dumont, nämner Apple som ett starkt och standardiserat varumärke och en förebild bland konkurrenterna. Eftersom vi saknar information om Apples marknadsföringsarbete kan vi inte göra påståenden men vi anar att företaget anpassar sig väldigt lite till olika marknader och har en enhetlig standardiseringsstrategi som har positionerat varumärket där det befinner sig.

För vårt fallföretag IKEA är problemet att varumärket ofta förknippas med sitt nationella ursprung vilket i många avseenden även är dess styrka. En stark anknytning till det nationella gör att standardisering av marknadsföring och kommunikation internationellt, blir ännu viktigare i syftet att skapa ett enhetligt varumärke. Vi förstår tankesättet kring varför företag vill kontrollera kommunikation och marknadsföring kring varumärket då det känns överkligt

att låta det sköta sig självt. Det kan tyckas att en standardiserad kommunikation underlättar konsumenternas uppfattning om företaget då varumärket blir enhetligt världen över. Samtidigt har vi kommit fram till att det inte finns något självklart svar på frågan om kontroll. Särskilt när det gäller kontroll av varumärket som är ett abstrakt begrepp. Det som företag istället jobbar med är olika sätt för styrning av processer, som i detta fall är kommunikation och marknadsföring. Genom standardisering och styrning kan företaget uppnå viss grad av övergripande varumärkeskontroll. Det finns massor av teorier om hur företag kan arbeta med varumärkesbyggande men inga konkreta svar på vad som är rätt eller fel då man måste utgå från själva företagets situation. Vi har med vår uppsats belyst problematiken ur en synvinkel och denna studie ska kunna tillämpas på andra företag och inte bara IKEA.

I uppsatsen har vi utifrån teorier nämnt flera svårigheter som företag möter vid införandet av en standardiserad marknadsföring. Politik, kultur, sociala samt ekonomiska faktorer är sådana exempel på globala och lokala barriärer som internationella företag måste ta hänsyn vid etablering på nya marknader. För att tydliggöra detta kan ett exempel vara, att ett företag vill etablera sig i Kina som är ett utvecklingsland där majoriteten av invånarna har liten disponibel inkomst. Det gör att företaget kanske måste bortse från sin tidigare standardiseringsstrategi och därmed sänka priset ytterligare så att det anpassar sig till konsumenterna och deras inkomst. Att bortse från sin tidigare standardiseringsstrategi menar vi gäller även om företaget redan har billighets- status då det kan hända att de ursprungliga priserna är för höga för denna marknad. Exemplet visar att det kan vara svårt för företaget att kontrollera kommunikationen kring varumärket så att det har en och samma röst internationellt utan att företaget behöva göra anpassningar till lokala marknader.

IKEA:s affärsidé är baserad på den svenska livsstilen och det är inte säkert att denna fungerar på alla marknader. Ett exempel på detta är marknaden i USA där konsumenterna enligt Rydberg-Dumont bland annat är förtjusta i mörka träslag. IKEA gör en anpassning efter vad marknaden efterfrågar, det vill säga, i det här fallet möbler i mörka träslag.¹³⁹ För att inte misstolka resonemanget arbetar IKEA, som Smedberg tidigare nämnde, med att anpassa lösningarna och inte sortimentet.¹⁴⁰

¹³⁹ Intervju med Josephine Rydberg-Dumont 2008-04-23

¹⁴⁰ Intervju med Ulf Smedberg 2008-04-23

Annan väsentligt intern problematik hos IKEA är att marknadscheferna måste betala en viss summa till produktionen av det standardiserade marknadsföringsmaterialet som ledningen, GSC beslutar om. Det vill säga, marknadscheferna är tvungna att betala för till exempel framställningen av en tv-reklam även om de inte tänker använda denna på sin marknad. Det är svårt att ta ställning till denna problematik då vi förstår båda leden. Marknadscheferna vill göra marknadsföringsmaterialet på egen hand med anpassning till egna marknaden medan ledningen vill vinna kostnadsfördelar och kontrollera sitt varumärke genom standardisering. Vi tror att internationella företag måste hitta en balans mellan att vara ekonomiska kring marknadsföringsarbetet samtidigt som marknadsföringen och kommunikationen i första hand måste utgå från konsumenternas situation och behov. Om företag inte lyssnar på sina konsumenter kommer verksamheten inte att fungera. Därför anser vi att företag trots standardisering inte helt kan bortse från anpassningar till marknaden. Särskilt inte för ett företag som IKEA vars målgrupp i stora drag är alla människor som konsumerar möbler. Vi menar att det för internationella företag, som har en bred målgrupp avseende demografi, livsstil etcetera, blir svårt att ha en standardiserad marknadsföring och kommunikation.

IKEA:s marknadschefer önskar att få vara involverade i beslutsprocessen kring marknadsföring och kommunikation. Ledningen ser saker ur sin helhet vilket är viktigt eftersom det måste finnas ett organ som håller ihop företaget och dess varumärke, särskilt när det gäller internationella företag. Vi menar att det är marknadscheferna som har expertis om sin marknad och bör veta vad konsumenterna vill ha. Problematiken hos IKEA verkar vara att det inte riktigt finns en öppen dialog där marknadscheferna känner att de blir hörda och förstådda. GSC skulle därför behöva utarbeta ett bättre sätt att kommunicera med marknadscheferna och motivera dem istället för att ge direktiv. Samtidigt finns det marknadschefer som anser att GSC gör ett bra jobb och är nöjda med möten och besök från GSC där de tillsammans har djupare diskussioner och testar saker tillsammans.¹⁴¹ Det finns även marknadschefer som tycker att GSC hittills mest har fungerat som ett bra stöd. Vi vågar påstå att problematiken beror mycket på personkemi och vilken marknad det gäller. Vissa marknader har en svårare problematik och situation än andra vilket påverkar kommunikationen och samarbetet mellan ledningen och marknadscheferna. Exempelvis finns det mogna och omogna marknader där konsumenterna har olika förutsättningar att bli nådda

¹⁴¹ Svar från Marknadschef 9

av företagets marknadsföring och kommunikation.¹⁴² Ledningen verkar vara ganska medvetna om marknadschefernas missnöje men det framgår inte vad de tänker göra för att åtgärda oenigheterna.

De två verktygen till marknadsföringsarbetet, kommunikations- och medieplanen, anser vi är väsentliga för ledningens möjlighet att ha kontroll över varumärket. Det är dock svårt för oss externa åskådare att förstå hur det egentligen ligger till i det interna kommunikationsarbetet då ledningen och marknadscheferna har olika åsikter. Ledningen för GSC verkar till stor del ha en positiv inställning och menar att marknadscheferna har frihet till lokala anpassningar. Marknadscheferna å andra sidan motsätter sig detta och är kritiska till samspelet med ledningen kring det marknadsföringsmaterial som de får arbeta med. Vi anser att marknadscheferna bör bjudas in till beslutsfattandet kring exempelvis kommunikationsplanen. Det vore kanske passande att kalla planen för något annat än ”Communication Direction”, då vi tror att det kan låta hårt och ledningsstyrt. Processen kring relationsbyggande mellan ledningen, GSC, och den lokala marknadsaktörer, marknadscheferna, är för samspelet och den interna kommunikationen alltså viktig och bör ses över.

Marknadscheferna anser att de inte får tillräckligt med inflytande i beslutsprocessen till marknadsföringsmaterialet, därför tolkar vi det som att ledningen även kontrollerar marknadscheferna. Frågor vi ställer oss är om ledningen måste kontrollera marknadscheferna och deras arbete för att kunna kontrollera varumärket? Är det samma sak som att standardisera marknadsföringsmaterialet för att få kontroll? Vi tror att det inte finns exakta svar till dessa frågor eftersom begreppet kontroll är så abstrakt och det är svårt att säga om det går att kontrollera ett fenomen, i detta fall varumärket. Eftersom varumärket är den bild som företaget sänder ut av sig självt borde alla mottagares uppfattningar av varumärket vara olika. Vi människor har olika kulturella, sociala, psykologiska och personliga bakgrunder vilket gör att vi tolkar saker och ting och blir påverkade på olika sätt eller olika mycket. Därför kan vi dra slutsatsen att det för företag är nästintill omöjligt att kontrollera varumärket hos mottagaren. Företag kan styra och möjligtvis kontrollera det bakomliggande marknadsföringsarbetet ”i kulisserna” men inte mottagarens uppfattning eller effekten av budskapet som kommuniceras.

¹⁴² Armstrong, G & Kotler, P. (2006). Sid.471

5.2 Vårt forskningsbidrag

Efter att ha skrivit denna uppsats har vi kunnat identifiera vissa huvuddrag i problemfältet. Därför vill vi med nedanstående punkter bidra med de rekommendationer vi har kommit fram till efter att ha gjort denna undersökning. Meningen är att dessa råd ska kunna tillämpas hos alla internationella företag och inte bara IKEA. Vi riktar oss huvudsakligen till marknadsförare och kommunikatörer på ledningsnivå inom företaget. Vi är medvetna om att vissa företag troligtvis redan arbetar med flera av dessa punkter men vi väljer här att förtydliga betydelsen av arbetet med dem:

- Identifiera kulturella och sociala nyckelfaktorer som påverkas av konsumenters beteende och behov på respektive marknad. Försök sedan att skapa en översikt över stegen i konsumentens beslutsprocess. Undersök med vilken mediekanal konsumenterna på de olika marknaderna ska nås och hur de tolkar meddelandet som media bär med sig. Detta, tror vi, kan hjälpa till med att ge en så korrekt bild som möjligt av hur konsumenterna bedömer företagets varumärke.
- Finn olika sätt att kommunicera företagets riktlinjer effektivt vilket kan hjälpa både marknadsförare och konsumenter i deras kommunikation och uppfattning av företagets varumärke. Detta underlättar marknadschefernas arbete och påverkar på så sätt det som kommuniceras ut till konsumenterna och det finns större möjligheter till ett enhetligt varumärke.
- Förstå vikten av att hitta problem inom organisationen och uppmuntra till diskussioner och frågor för att ge medarbetarna en möjlighet att säga vad de tycker och tänker om olika beslut som tas av ledningen. Det är till exempel viktigt att IKEA:s GSC -ledning visar att de lyssnar på marknadschefernas åsikter. Utan dialog kan det bli en negativ atmosfär mellan de båda parterna. Däremot, vid en god samverkan mellan parterna kan kunskapen och förståelsen kring skillnaderna på de lokala marknaderna förstärkas. Detta kan sedan leda till att marknadscheferna får ett bättre och anpassat material att arbeta med vilket skapar en positiv atmosfär inom företaget. Detta leder i sin tur till en

bättre extern kommunikation vilket kan bidra till en högre avkastning på investerade pengar.

- Hitta sätt att engagera och motivera medarbetarna samt förstå värdet av deras kompetens. Det kommer att skapa en bättre intern kommunikation och bidra till att identifiera och bearbeta negativa beteenden som försvårar kommunikationsprocessen inom organisationen. För IKEA är detta viktigt då det för tillfället finns delade meningar kring kommunikationen inom organisationen.
- Hitta de aktiviteter som skapar resultat och bygg vidare på dessa i den mån att det inte skapar konflikter inom organisationen. Till exempel genom att uppmuntra de satsningar marknadscheferna gör på respektive marknad som visat sig fungera bra.
- För att uppnå ett gemensamt mål i företaget skulle tillämpandet av nyckeltal underlätta exempelvis en jämförelse länderna emellan. Detta kan vara nyckeltal som avser organisationens mål och tar fram de kommunikativa mål som företaget bör sträva efter. Det vill säga, vilken kommunikation fungerar eller vilken fungerar inte och vad kan företaget göra åt detta? Dessa nyckeltal kan marknadscheferna och ledningen använda sig av för att skapa ett gemensamt språk och se till de enskilda marknadernas behov för att sedan kunna göra en jämförelse mellan de kommunikativa målen.
- Utvärdera processer, aktiviteter etcetera för att kunna reflektera, analysera och dra lärdomar av genomfört arbete. Det är viktigt att bedöma resultatet för att se om de uppsatta målen har uppfyllts, vad som hade kunnat göras bättre och hur företaget ska göra nästa gång.

5.3 Avslutande ord och förslag till vidareforskning

Vi lämnar nu en lärorik tid bakom oss och hoppas att vår uppsats bidrar med nya insikter till problemfältet kring kontroll av varumärket, standardisering av marknadsföring och kommunikation samt svårigheterna med att befinna sig på både den globala och lokala marknaden. Efter att ha gjort denna studie om IKEA har vi upptäckt en hel del som går att bygga vidare på eller fördjupa sig i. Vi vill därmed dela med oss av två förslag till vidare forskning:

- Det vore intressant är att fördjupa sig i hur den starkt nationella (svenska) prägel av IKEA fungerar internationellt och på främmande marknader. Kan IKEA:s

förhållningssätt till att sälja konceptet med det ”svenska hemmet” till andra marknader försvåra kommunikationen både externt och internt i företaget? Eftersom vi kan konstatera att IKEA i detta fall är ett standardiserat varumärke vore det intressant att undersöka hur den västerländska synen uppmärksammas och uppfattas globalt? Hur mycket påverkar företagets grundprinciper dess etablering på den globala marknaden?

- Ett annat område som kan vara intressant att undersöka är problematiken kring kunskapsöverföringen från lokalt till globalt och vice versa. I IKEA:s fall var detta ett av de övergripande problemen i kommunikationen, att den kunskap som fanns inom organisationen inte riktigt tas emot och behandlades på ett korrekt sett. Här skulle möjligtvis begreppet ”knowledge management” passa in som fördjupningsområde.

6. Källförteckning

Tryckta källor

Armstrong Gary, Kotler Philip. (2006). *Marketing. An introduction*. 8 uppl. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Bryman, Alan. (2004). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1:2 uppl. Malmö: Liber AB.

Duncan, Tom. (2002). *IMC. Using advertising & promotion to build brands*. New York: McGraw-Hill Companies.

Erikson, Peter. (2005). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 4 uppl. Malmö: Liber AB.

Flaa Paul, Hofoss Dag, Holmer-Hoven Finn, Medhus Thorstein, Rønning Rolf. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hollensen, Svend. (2007). *Global marketing. A decision-oriented approach*. 4 uppl. Sverige: Financial Times/Prentice Hall.

Jacobsen, Dag, Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip. (1999). *Kotlers Marknadsföring. Att skapa, vinna och dominera marknader*. 1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1 uppl. Sverige: Studentlitteratur AB.

Ljung Jörgen, Nilsson Per, Olsson Ulf E. (1997) *Företag och marknad – Flexibilitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Strid, Jan. (1999). *Interna kommunikation, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Thomas, David C. (2002). *Essentials of International Management. A Cross-Cultural Perspective*. USA: Sage Publications, Inc.

Avhandling

Tarnovskaya, Veronica. (2007). *The mechanism of market driving with a corporate brand.- the case of a global retailer*. Lund Institute of Economic Research. School of Economics and Management. Lund Bussines Press. Malmö: Holmbergs AB

Muntliga Källor

Josephine Rydberg-Dumont, Group Staff Communication, IKEA, Sverige, 2008-04-23

Ulf Smedberg, Group Staff Communication, IKEA, Sverige, 2008-04-23

Jesper Falkheimer, Prefect och professor vid institutionen för kommunikationsstudier, Helsingborg, Sverige, 2008-05-13

Artiklar

Chung, F.L. Henry. (2007). *International marketing standardization strategies analysis. A cross-national investigation*. Asian Pacific Journal of Marketing and Logistic. Vol. 19, No. 2. Sid 145-167

Melewar, T.C. & Saunders, John. (1998). *Global corporate visual identity systems. Standardization, control and benefits*. International Marketing Review. Vol. 15, No. 4, sid 291-308

Viswanathan, K. Nanda & Dickson, R. Peter. (2007). *The fundamentals of standardizing global marketing strategy*. International Marketing Review. Vol. 24, No. 1. Sid 46-63

Elektroniska källor

<http://www.dagenshandel.se/dh/dagensh.nsf/0/DF37FFEA68D95406C1257427006E960B?open> läst den: 2008-05-09

<http://193.108.42.168/index.php?ID=11> läst den: 2008-05-15

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/our_business_idea/index.html läst den: 2008-05-24

<http://www.ikea-group.ikea.com/index.php?ID=25> läst den: 2008-05-26

<http://www.iks.lu.se/index.php?id=1138&pid=11> läst den: 08-05-27

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea_new/about/index.html läst den: 2008-05-28

Övrigt

21 marknadschefer, IKEA, Skriftliga svar på ett frågeformulär utskickat via e-post den 2008-05-05

Bilaga 1 – IKEA:s internationalisering

Tabellen nedan ger en överblick över de länder som IKEA befinner sig, årtal då företaget etablerade sig där och hur många varuhus det finns i respektive land.¹⁴³

	Land	Året då IKEA etablerades i landet	Antal varuhus
1.	Australien	1981	3
2.	Belgien	1984	6
3.	Danmark	1969	4
4.	Finland	1996	2
5.	Frankrike	1983	22
6.	Italien	1989	13
7.	Japan	2006	3
8.	Kanada	1975/1976	11
9.	Kina	1998	5
10.	Nederländerna	1978	11
11.	Norge	1963	5
12.	Polen	1991	7
13.	Portugal	2004	2
14.	Ryssland	2000	10
15.	Schweiz	1973	7
16.	Slovakien	1995	1
17.	Spanien	1996	11
18.	Storbritannien	1987	17
19.	Sverige	1958	17
20.	Tjeckien	1991	4
21.	Tyskland	1974	43
22.	Ungern	1990	2
23.	USA	1985	34
24.	Österrike	1977	6

¹⁴³ <http://193.108.42.168/index.php?ID=11> 2008-05-15

IKEA planerar under år 2008 att expandera och öppna 23 nya varuhus. Tabellen nedan visar var varuhusen kommer att öppna samt antalet nya varuhus i respektive land.¹⁴⁴

	Land	Antal planerade varuhus
1.	Finland	1
2.	Frankrike	2
3.	Italien	2
4.	Japan	2
5.	Kina	2
6.	Ryssland	4
7.	Schweiz	1
8.	Storbritanien	2
9.	Spanien	1
10.	Tyskland	2
11.	USA	4

Bilaga 2 – Frågeformulär till marknadscheferna

¹⁴⁴ <http://193.108.42.168/index.php?ID=11> 2008-05-15

Dear Sir/Ms,

We are three students studying Service Management at Lunds University in Sweden and are at the moment writing our bachelor thesis. Our study is about how a company controls its brand on a global market. IKEA is the empirical example in our thesis because it's a company with a lot of knowledge about the global market. We have interviewed Josephine Rydberg-Dupont, Ulf Smedberg and Mangnus Omstedt from IKEA's Group Staff Communication to see their point of view. We now need the opinion of IKEA's marketing managers and would appreciate if you could answer a couple of questions that would enhance the empirical material.

Your answers will be handled completely anonymously which means that no country or name of any persons will be mentioned in the thesis. We would appreciate if you could elaborate your answers as much as possible for the reason that it will increase our knowledge.

Thank you for taking your time to help us.

Sincerely,

Selma Jakupovic, Marina Johansson and Elinn Widlöf

Ps: We would appreciate if you could return this document to our e-mail selma.msm@gmail.com before May 12 th, 2008.

1. *What is your opinion regarding the Communication Direction and concrete marketing activity proposals, the Media Plan (TV, Broadsheets, Selection Brochures etc) you have received from Group Staff Communication?*
2. *Can the Direction and Media Plan be implemented in your market? To what extent? If no, why?*
3. *Do you have any concrete examples of how you implemented the Communication Direction in your market and how you worked with the Media Plan?*
4. *Why do you think Group Staff Communication is setting one Communication Direction for IKEA globally? What is your opinion regarding this approach?*
5. *How can you influence the Communication Direction for IKEA and the Media Plan? What have you done to influence the choice of Media in the Media Plan?*
6. *What would you like to change in your communication with Group Staff Communication?*
7. *What problems and opportunities do you feel there is in your adaption of Group Staff Communication's marketing strategies to the local market, and do you believe that you have enough freedom to do what you consider being the best for your market?*

Please give examples if there are any conflicts of interest between global direction and your local market needs.

8. *How is the brand, IKEA reflected in your adaption of your marketing to the local market?*

Bilaga 3 – Intervjufrågor till Josephine Rydberg-Dumont

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Anställningstid i företaget:

Varumärke

- 1.) Beskriv IKEAs varumärke ur ett internationellt perspektiv.
- 2.) Hur sköts det kontinuerliga arbetet med varumärkesbyggandet? (internt och externt)
- 3.) Hur vill Ni att IKEAs varumärke ska uppfattas på den globala marknaden?
- 4.) Vilka svårigheter och möjligheter finns det för varumärkesbyggande på den globala marknaden?
- 5.) Vilka skillnader och likheter finns på de olika marknaderna?
- 6.) Hur arbetar Ni med att förmedla varumärket globalt genom marknadsföring?

Kontroll

- 7.) Beskriv IKEAs organisationsstruktur. Vilka led finns och vilket ansvar har de?
- 8.) Hur arbetar Ni med att kontrollera IKEAs varumärke på den globala marknaden?
- 9.) Vilka strategier använder Ni för att behålla kontrollen över varumärket, internt och externt?
- 10.) Vad avgör valet av IKEAs marknadsaktiviteter och vem beslutar om detta?
- 11.) Vilket inflytande har marknadscheferna vid beslutstagandet kring marknadsaktiviteter?

Intern kommunikation

- 12.) Hur ser arbetsprocessen kring intern kommunikation ut?
- 13.) Hur uppmuntras IKEAs varumärkesbyggande internt?
- 14.) Har Ni någon intern utbildning om marknadsföring?
- 15.) Hur kommunicerar ledningen ut sina riktlinjer till marknadscheferna?
- 16.) Vilka interna och externa mål för varumärket vill Ni uppnå genom marknadsföring?

Global marknadsföring

- 17.) Hur arbetar ni med Er marknadsföring globalt?
- 18.) Vilka är de vanligast förekommande skillnaderna Ni möter hos de olika marknaderna?
- 19.) Vilka likheter finns mellan marknaderna?
- 20.) Hur anpassar Ni marknadsföringen till de olika målgrupperna Ni vill attrahera, (familjer, ungdomar etc.) på de olika marknaderna?
- 21.) Vilka hinder stöter IKEA på när det gäller marknadsföring på de olika marknaderna (t.ex. lokala regler och kulturella aspekter)?
- 22.) Hur ser Ni på konkurrenter och gör Ni jämförelser? Vilka är Era förebilder när det gäller varumärkesbyggande?

Ansvarsfördelning

- 23.) Hur pass styrd är marknadsplaneringen idag och vilka befogenheter har marknadscheferna?
- 24.) Vilka krav och riktlinjer ställer ledningen till marknadscheferna?
- 25.) Finns det problematik kring kommunikationen med marknadscheferna?
- 26.) Hur löser/hanterar Ni situationer där meningsskiljaktigheter uppstår?
- 27.) Hur många möten/träffar har Ni med marknadscheferna?
- 28.) Hur vill IKEAs ledning att ansvarsfördelningen kring marknadsföring ska se ut?

Standardisering

- 29.) Hur ser IKEA på en globalt standardiserad marknadsföring?
- 30.) Hur tror Ni att varumärket kan påverkas av standardiserad marknadsföring?
- 31.) Vad kan en standardiserad marknadsföring förändra rent kostnadsmissigt?
- 32.) Hur fungerar det att ha en globalt standardiserad marknadsföring samtidigt som man tillåter lokala anpassningar?

Bilaga 4 – Intervjufrågor till Ulf Smedberg

Namn:

Befattning:

Arbetsuppgifter:

Anställningstid i företaget:

Varumärke

- 33.) Beskriv IKEAs varumärke ur ett internationellt perspektiv.
- 34.) Hur vill Ni att varumärket ska uppfattas på den globala marknaden?
- 35.) Hur arbetar Ni med att förmedla varumärket globalt genom marknadsföring?
- 36.) Vilka svårigheter och möjligheter finns det för varumärkesbyggande på den globala marknaden?
- 37.) Vilka skillnader och likheter finns på de olika marknaderna?

Marknadsföring

- 38.) Beskriv planeringsprocessen till en marknadsaktivitet.
- 39.) Vilka marknadsföringskanaler använder IKEA i sitt arbete med att förmedla varumärket på den globala marknaden?
- 40.) Hur anpassas marknadsföringen till de målgrupper Ni vill attrahera på de olika marknaderna?
- 41.) Vilka hinder stöter IKEA på när det gäller marknadsföring på de olika marknaderna (t.ex. lokala regler och kulturella aspekter)?
- 42.) Hur pass kontrollerad är marknadsplaneringen idag och vilket inflytande har de olika marknadscheferna?
- 43.) Finns det problematik kring kommunikationen med marknadscheferna?
- 44.) Hur löser/hanterar Ni situationer där meningsskiljaktigheter uppstår?
- 45.) Hur många möten/träffar har Ni med marknadscheferna?

Standardisering

- 46.) Hur ser IKEA på en globalt standardiserad marknadsföring?
- 47.) Hur fungerar det att ha en globalt standardiserad marknadsföring samtidigt som man tillåter lokala anpassningar?
- 48.) Hur tror Ni att varumärket kan påverkas av en standardiserad marknadsföring?
- 49.) Vad kan en standardiserad marknadsföring förändra rent kostnadsmissigt?

Bilaga 5 – Intervjufrågor till Jesper Falkheimer

PROBLEMATIK:

- Varumärkeskommunikation på en global marknad?
- Globalt standardiserad marknadsföring samtidigt som lokala anpassningar tillåts?
(Hur mycket lokala anpassningar?)
- Marknadsföring/Kommunikation – vara uppdelad efter marknadstyp? (Kunder?)
- Marknadsaktiviteter – OK att de varierar från marknad till marknad?
(Hur påverkas varumärket?)
- Ledningen vill styra genom standardiserad marknadsföring medan marknadscheferna anser sig ha kännedom om och vill anpassa till sin marknad?
- Marknadsplan – hur mycket inflytande bör marknadschefer ha?
- Marknadschefer får direktiv om att använda vissa mediakanaler i sin kommunikation?
- Marknadscheferna jobbar med samma marknadsföringsmaterial men kommunicerar till kunden på olika sätt?
- Intern kommunikation –hur få ett fungerande samarbete kring marknadsplanering?
(Lösningar till konflikter?)
- Strategisk kommunikation –hur få ett enhetligt varumärke på den globala marknaden?
- Hur kontrollera varumärket?
- Ett starkt varumärke –ett som har en globalt standardiserad marknadskommunikation eller ett som har lokala anpassningar till varje marknad?