



Charlotta Lindh, Elin Johnsson, Marielle Ramel
Kandidatuppsats i Service Management 15 hp
24 maj 2011

LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Yves Rocher

om en motsägelsefull relation mellan
varumärkesidentitet och -image



Charlotta Lindh

Elin Johnsson

Marielle Ramel

Sammanfattning

Titel: Yves Rocher – om en motsägelsefull relation mellan varumärkesidentitet och -image.

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management 15 HP, SMKK01

Författare: Charlotta Lindh, Elin Johnsson, Marielle Ramel

Handledare: Katja Lindqvist, Eva Åström

Nyckelord: Varumärke, varumärkesidentitet, varumärkesimage, positionering.

Bakgrund och problem: I en tid som hyllar varumärken som identitetsskapare och ett företags starkaste tillgång är det förvånansvärt hur många som glömmar bort vikten av konsumentens personliga image av det. Att som märkesinnehavare förlita sig på att interna insatser kan säkerställa att ett varumärkes identitet projiceras ut, likt en spegels reflektion, till en passivt mottagande konsument är en allvarlig fallgrop. Avgörande för ett varumärkes framgång är förståelsen för hur en varumärkesidentitet omformas genom samhällets interaktion med det, och när konsumenten som något av kanske helt annan karaktär. I denna uppsats understryker vi förhållandet varumärkesidentitet och -image genom att applicera det på ett fallföretag av intressant karaktär.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att utreda om företaget Yves Rochers varumärkesidentitet stämmer överens med befintliga samt potentiella kunders image av varumärket, eller om dessa skiljer sig åt, och i så fall hur.

Frågeställningar: Vilken är Yves Rochers varumärkesidentitet enligt ledning och personal? Vilken är Yves Rochers varumärkesimage hos befintliga och potentiella kunder? Skiljer sig varumärkesidentitet och -image åt, och i så fall hur?

Varumärkest teori: Den teoretiska referensramen består av varumärkest teori; varumärkesidentitet, varumärkesimage, varumärket som värdeskapare och positionering.

Metod: Uppsatsen är en fallstudie av Yves Rochers varumärkesidentitet och -image. För att besvara frågeställningen har kvalitativa intervjuer med personal på Yves Rocher huvudkontor i Norden genomförts. Vidare har en enkätundersökning utförts med befintliga samt potentiella kunder utanför två av Yves Rochers butiker i Malmö. Vi har även gjort en formell observation av en av Yves Rochers butiker, samt besökt butikerna i informellt syfte vid flertalet tillfällen för att bekanta oss med varumärket i praktiken.

Resultat: Yves Rocher har en tydlig varumärkesidentitet internt. Denna beskrivs kort sammanfattat som ”skönhet från växtriket sedan 1959”. Dock har flera år av bristande varumärkeskommunikation resulterat i att enbart befintliga kunder har en god image av varumärket och associerar det med naturen, medan potentiella kunder ofta saknar varumärkeskännedom, eller förknippar varumärket till något gammalmodigt. Det finns alltså ett kommunikationsgap mellan varumärkesidentitet och -image, något som successivt kan motverkas genom starkare insatser inom varumärkesuppbyggnad, såväl internt som externt.

Abstract

Title: Yves Rocher – about a contradictory relationship between Brand Identity and Brand Image.

University: Lunds University, Campus Helsingborg.

Level: Bachelor Thesis in Service Management, 15 credits, SMKK01

Authors: Charlotta Lindh, Elin Johnsson, Marielle Ramel

Advisor: Katja Lindqvist, Eva Åström

Keywords: Brand, Brand Identity, Brand Image, Positioning.

Background and Problem Description: In a time where brands are acclaimed as identity creators and a company's most important strength, the number of managers who ignore the importance of the customers' image of it is fairly surprising. For brand holders to rely on internal marketing efforts to ensure an exact projection of the Brand Identity to a passive customer is a dangerous pitfall. The understanding of how a brand's identity constantly changes with the interaction of society, and possibly reaches the consumer as an image of a totally different nature, is vital for a brand's success. This thesis stresses the relationship between Brand Identity and Brand Image by applying it to a business of an interesting character.

Purpose: The purpose of this thesis is to examine whether the Brand Identity of the company Yves Rocher is similar to existing and potential customers' image of the brand, and if not, in what way they differ.

Question Formulation: What is Yves Rocher's Brand Identity according to the company's management and employees? What is existing and potential customers' Brand Image of the company Yves Rocher? Do they differ, and if so, in what way?

Brand Theory: The theoretical framework consists of Brand Theory; Brand Identity, Brand Image, the Brand as a Value Creator and positioning.

Method: To give answers to our question formulation we have executed qualitative interviews with the management of Yves Rocher, region Nordic, at the head office in Helsingborg. Furthermore we have implemented an opinion poll among existing as well as potential customers outside two of Yves Rocher's shops in Malmö. Lastly we have carried through a formal observation in one of the shops, in addition to several informal visits to become familiar with how the brand is presented in practise.

Results: Internally, Yves Rocher has a clearly defined Brand Identity, in short portrayed as "beauty by nature since 1959". However, years of poor brand communication has resulted in that only existing customers have a positive image of the brand and associate it with nature, while potential customers often lack brand awareness or think of the brand as old-fashioned. Hence, there is a communication gap between Brand Identity and Brand Image, which successively can be diminished through stronger efforts within brand building, internally as well as externally.

Tack till!

Vi skulle främst vilja tacka de respondenter som har ställt upp från Yves Rochers huvudkontor för den tid de har åsidosatt för oss. Deras engagemang och hjälpsamma förhållningssätt har varit ovärderligt. Vi skulle även vilja tacka våra handledare Katja Lindqvist och Eva Åström för viktig vägledning och stöd genom uppsatsens gång.

Charlotta Lindh, Elin Johnsson, Marielle Ramel

Campus Helsingborg den 24 maj 2011

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION	7
1.2	FÖRETAGET YVES ROCHER	8
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.4	AVGRÄNSNINGAR	9
2	VARUMÄRKESTEORI	10
2.1	VAL AV VARUMÄRKESTEORI	10
2.2	DEFINITIONER AV VARUMÄRKE	100
2.3	VARUMÄRKET – EN VÄRDEFULL TILLGÅNG	11
2.4	VARUMÄRKESIDENTITET	12
2.5	VARUMÄRKESIMAGE	14
2.5.1	<i>VEM AVGÖR VARUMÄRKESIMAGEN?</i>	16
2.6	POSITIONERING	177
2.7	SAMMANFATTNING TEORETISK REFERENSAM	188
3	METOD	19
3.1	VAL AV METOD	19
3.2	DJUPINTERVJUER	19
3.3	ENKÄTUNDERSÖKNING	21
3.4	OBSERVATIONER	23
3.5	DOKUMENTSTUDIER	233
4	EMPIRISKA RESULTAT	25
4.1	FÖRETAGET YVES ROCHER	25
4.2	KONKURRENSANALYS	27
4.3	YVES ROCHERS VARUMÄRKESKOMMUNIKATION	28
5	ANALYS	30
5.1	YVES ROCHERS VARUMÄRKESIDENTITET – VAD VILL VARUMÄRKET FÖRMEDLA	30
5.2	YVES ROCHERS VARUMÄRKESIMAGE – SÅ UPPFATTAS VARUMÄRKET AV KUNDEN	32
5.3	POSITIONERING OCH VARUMÄRKESKOMMUNIKATION	36
5.4	SAMMANFATTNING AV ANALYS	38
6	SLUTDISKUSSION /SLUTSATS	39
6.1	RESULTAT OCH ÅTGÄRDER	40
6.2	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	41
7	KÄLLFÖRTECKNING	42
7.3	WEBB	43
7.4	INTERVJUER	45
7.5	ÖVRIGA KÄLLOR	45

8	BILAGOR	47
8.1	BILAGA 1 – INTERVJUMALL 1	47
8.2	BILAGA 2 – INTERVJUMALL 2	48
8.3	BILAGA 3 – TRANSKRIBERING 1 INTERVJU SARA BERTRAM	49
8.4	BILAGA 4 – TRANSKRIBERING 2 INTERVJU ANNA KÄRVALL	54
8.5	BILAGA 5 – ENKÄT	60
8.6	BILAGA 6 – KODNING AV ENKÄT	62
8.7	BILAGA 7 - DIAGRAM	63
8.8	BILAGA 8 - UTRÄKNINGAR	65
8.9	BILAGA 9 - DIAGRAM	66

1 Inledning

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Varumärkets makt har accelererat i takt med globaliseringens homogeniserande konsekvenser. Varumärkessymboler är idag nästintill oundvikliga och en naturlig integrerad del av våra liv, såväl ur ett ekonomiskt, socialt, kulturellt, sportsligt och religiöst perspektiv. Konsumtions- och servicesamhällets höga krav på skräddarsydda varor och tjänster har resulterat i ett hårt konkurrens klimat på marknaden. Att som företag överleva handlar idag om att särskilja sig samt uppfylla konsumenternas trendkänsliga behov. I denna ständiga kamp om differentiering och kundlojalitet har varumärket blivit ett företags starkaste vapen.

Men trots konsumentens inflytande över vad som konsumeras och hur, glömmer många företag bort att ta dess mening i beaktning, upptagna med att internt bygga upp en stark varumärkesidentitet klar att kommuniceras. Men varumärkets kanske viktigaste funktion ur ett konsumentperspektiv är idag dess roll som byggkloss för identitetskonstruktion. Att glömma bort det är förmodligen ett av de allvarligaste misstagen ett företag kan göra. Konsumenternas image påverkas av många andra faktorer än bara företaget självt, varför relationen mellan företag och konsument aktivt måste vårdas ur alla synvinklar.

Vi har valt att utreda detta viktiga problem genom att applicera det på ett fallföretag som vi tror står inför utmaningar av detta slag. Företaget är etablerat världen över men relativt okänt på den svenska marknaden. Vi vill därför undersöka kundens image av varumärket och jämföra det med företagets varumärkesidentitet. På grund av varumärkets relativa anonymitet tror vi att utfallet kan bli intressant i det avseendet att image och identitet med stor sannolikhet karaktäriseras av skillnader. Vår förhoppning är att denna undersökning, med stöd av en teoridiskussion och empiriskt material, kommer utgöra ett lärorikt exempel på hur ett framgångsrikt varumärke skapas genom en tvåvägskommunikation, och inte bara genom interna insatser.

1.2 Företaget Yves Rocher

I en tid då skönhetsvårdsbranschen inte alls tycktes intressera sig för växtriket valde Yves Rochers grundare (Yves Rocher) växterna som sin centrala utgångspunkt för skönhetsvårdproduktion. Med allt från miljövänliga förpackningar till produkter med inspiration från växtriket, tog Yves Rocher med sig naturen in i miljoner kvinnors badrum. Han ville erbjuda varje kvinna möjlighet att använda skönhetsvårdprodukter, då den tidens kundsegment för skönhetsvård entydigt präglades av överklasskvinnan. För att nå ut till så många som möjligt valde företaget försäljningskanalerna postorder och katalog.

Yves Rocher har valt att koncentrera sina viktigaste funktioner såsom forskning, produktion och odling i den lilla byn La Gacilly i Frankrike, grundaren födelseort. På vinden i sitt barndomshem tillverkade, paketerade och sålde han sina första krämer. Det blev snabbt trångbott och han byggde sin första tillverkningsanläggning i La Gacilly. Resten är en expanderande framgångshistoria, främst på den franska marknaden. Idag omsätter företaget uppemot 21 miljarder kronor och har drygt 4000 anställda. Den årliga försäljningen visar omkring 300 miljoner produkter i 90 länder på fem kontinenter (www.yves-rocher.se) och till Sverige kom det dåtida postorderföretaget på 80-talet (www.svd.se).

Naturen har alltid varit i centrum för Yves Rocher, och år 1996 tog företaget emot miljöpris från franska miljödepartementet som uppskattning för det ekologiska engagemanget. År 2007 åtog sig företaget utmaningen att plantera en miljon träd inom ramen för FN:s miljöprogram och kampanj "Plant For the Planet". Yves Rocher ökade sedan målet till sju miljoner träd fram till år 2010 och därefter femtio miljoner träd inom de kommande fem åren.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att utreda om företaget Yves Rochers varumärkesidentitet stämmer överens med befintliga samt potentiella kunders image av varumärket, eller om den skiljer sig åt, och i så fall hur. Studien kommer därför att granska hur varumärket Yves Rocher byggs av ledning och personal, samt vilken image dess kunder har. Detta leder fram till följande frågeställningar;

1. Vad är Yves Rochers varumärkesidentitet enligt ledning och personal?

2. *Vilken är Yves Rochers varumärkesimage hos befintliga och potentiella kunder?*

3. *Skiljer sig varumärkesidentitet och -image åt, och i så fall hur?*

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår studie till att enbart studera företaget Yves Rocher, och enbart ur varumärkessynpunkt. Studien angriper Yves Rocher på den svenska marknaden även om företaget bedriver verksamhet i hela världen. Avgränsningen grundar sig i att fallföretaget är relativt okänt på den svenska marknaden, vilket vi tror kan ge en intressant slutsats vid utredningen av företagets varumärkesidentitet och kundernas varumärkesimage.

2 Varumärkesteori

Syftet med denna uppsats är att utreda om företaget Yves Rochers varumärkesidentitet stämmer överens med befintliga samt potentiella kunders image av varumärket, eller om dessa skiljer sig åt, och i så fall hur. Därför kommer vi i detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring ämnena varumärke, varumärkesidentitet, varumärkesimage, positionering och varumärket som värdeskapare. Vidare klargörs relevanta begrepp och definitioner som spelar en betydande roll för uppsatsen samt det teoretiska ramverk som använts i studien.

2.1 Val av varumärkesteori

De teoretiska ramverk som vi redogör för kommer att ligga till grund för vår analys. Därför kommer vi i detta kapitel presentera teorier om varumärke, varumärkesidentitet, varumärkesimage, positionering och varumärket som värdeskapare samt ge läsaren en förståelse för vikten av att dessa komponenter samspelar för ett framgångsrikt varumärkesuppbyggande.

2.2 Definitioner av varumärke

Definitionerna av varumärken är många. Vi kommer här att vidröra tre definitioner för att ge läsaren en tydlig inblick i vad begreppet varumärke står för enligt några olika väl valda källor. För en första övergripande bild av hur ett varumärke kan vara utformat i praktiken har vi valt att presentera en definition, lånad ur Frans Melins bok Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla starka varumärken (1999, s. 29):

”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrseln på en vara eller dess förpackning förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan.” (Melin, 1999, s. 29)

Det finns enligt Melin två krav som ett varumärke måste uppfylla. Det ska inkludera någon typ av objekt som både ska kunna återges grafiskt, samt kunna särskilja en produkt från andra produkter för att underlätta för konsumenten i köpprocessen (Melin, 1999, s. 29). American Marketing Association (2010) ger en liknande definition:

”Ett namn, en term, en design, en symbol eller något annat kännetecken som identifierar en vara eller tjänst och som särskiljer den från andra företags varumärken.” (American Marketing Association, 2010)

De två ovanstående definitionerna förklarar varumärket som någon typ av grafisk symbol med ett viktigt differentieringssyfte. Men ett varumärke är mycket mer än bara en symbol som underlättar konsumenternas köpprocess (Bengtsson & Östberg 2006, s. 5). För företag är det en strategisk resurs snarare än enbart ett taktiskt hjälpmedel, och för konsumenten kan det vara av stor betydelse för självuppfattningen (Bengtsson & Östberg 2006, s. 5, Melin 2009, s. 16). En något diffus, men också bredare definition av varumärket som ger större klarhet för dess funktion som, något så oklart men samtidigt så viktigt, som ”individuell perception” är därför:

”A brand /.../ is a perception of an integrated bundle of information and experiences that distinguishes a company and/or its product offerings from the competition.” (Duncan 2002, s. 13)

Duncan (2002 s. 13) menar alltså att ett varumärke inte är utav fysisk karaktär, utan istället en perception som finns i konsumentens sinne. Palm (2006 s. 86) förklarar att varumärken numera ofta definieras genom kärnvärden. Ett varumärke definierat genom kärnvärden, innebär den bild som företaget önskar att omgivningen ska ha av det. Kärnvärden är något som företag strävar efter att förknippas med då kärnvärden är av positiv karaktär (Palm 2006, s. 87). Exempel på kärnvärden är kompetens, trygghet, äkta, naturlig, personlig, kvalitet och så vidare (Palm 2006, s. 87). När vi talar om kärnvärden i denna uppsats kommer det vara som en del av varumärkets identitet och image, vilket vi går djupare in på nedan.

2.3 Varumärket – en värdefull tillgång

Det är viktigt att varumärket skapar värde, både för märkesinnehavaren och för kunden, varför det är betydelsefullt för ett företag att bygga upp ett starkt varumärke både internt, i

företaget, och externt, i kundens medvetande (Hinn & Rossling 1994, s. 36-40). Ett varumärke har olika funktioner beroende på ur vilket perspektiv det betraktas. Det kan sägas vara av intresse för fyra olika aktörer: märkesinnehavaren, konsumenten, konkurrenten och lagstiftaren, varav vi i denna uppsats koncentrerar oss vid de två förstnämnda (Melin 1999, s. 36). Ett varumärke kan alltså betraktas både från företagets och utifrån konsumenternas perspektiv. Den interna bilden beskriver hur företaget ser på sig självt, den externa bilden utgörs istället av kundernas uppfattning om varumärket (Grönroos 2008, s. 364-365, Proctor 2005, s. 444). För att förklara varumärkets roll för marknadens aktörer beskriver Melin (1999) varumärket som huvudrollen i ett triangeldrama, där märkesinnehavaren för en relation med varumärket. Märkesinnehavaren erbjuder produkter i varumärkets namn som på bästa sätt tillfredsställer konsumentens behov, och försöker därigenom skaffa sig märkeslojala kunder. Konkurrenten, som har en biroll i detta vardagsdrama, strävar efter att bryta relationen mellan märkesinnehavaren och varumärket, och därmed ta märkesinnehavarens plats.

Melin (1999) förklarar att nyckeln till framgångsrik varumärkesuppbyggnad är att förstå hur varumärken kan bidra till att skapa värde för både konsument och märkesinnehavare. På senare år har begreppet *Brand Equity*, blivit känt på svenska varumärkeskapital. Begreppet har ingen vedertagen definition, men förklaras som *the added value with which a brand endows a product* (Melin 1999, s. 45). Syftet med denna begreppskonceptualisering är alltså att försöka avgöra ett varumärkes monetära värde för att sedan införa detta i diverse företags balansräkningar (Bengtsson & Östberg 2006, s. 10). Diskussionen om varumärkeskapital har för många företag varit väldigt viktig, då den hjälpt till att understryka hur varumärket är en av ett företags viktigaste konkurrensfördelar (Melin 1999, s. 16). Men för att kunna bli det måste flera varumärkesrelaterade koncept behärskas, varav vi har valt att avgränsa oss till att gå igenom två mycket fundamentala och intressanta sådana – nämligen varumärkesidentitet och varumärkesimage.

2.4 Varumärkesidentitet

Att bygga och hantera ett varumärke kräver en varumärkesstrategi, där en fundamental del är att forma och kommunicera en klar och tydlig varumärkesidentitet (Duncan 2002, s. 48). Varumärkesidentiteten är så viktig, att Upshaw (1995) menar att det är den avgörande faktorn

för ett företags framgång. Vi tittar här närmare på en definition av varumärkesidentiteten (Brand Identity på engelska):

"[Brand Identity] is how an organization seeks to identify itself. It represents how an organization wants to be perceived in the market. An organization communicates its identity to the consumers through its branding and marketing strategies. A brand is unique due to its identity /.../." (<http://www.managementstudyguide.com/brand-identity.htm>)

Varumärkesidentiteten utgör alltså en kombination av unika, utmärkande egenskaper som märkesinnehavaren strävar efter att skapa eller bevara, och utgår alltså ifrån varumärkesinnehavarens perspektiv (Kapferer 2008, s. 171-172). Varumärkesidentitetsteorin växte fram under 1900-talets andra hälft och fick ett riktigt genomslag under 90-talet, då varumärket självt blev viktigare än produktens fysiska egenskaper (Lindström 2005, s. 4, 7). Det växande fokus på varumärkesidentitet är en utveckling från att mest koncentration legat vid namnval och design av varumärkets logotyp. Istället handlar skapandet av en varumärkesidentitet om att från ledningsnivå applicera värden till denna logotyp, projicera dessa till personalen för att i slutändan driva en organisation som genomsyras av en tydlig varumärkesidentitet (de Chernatony 2010, s. 3). Identitetsbyggande för ett varumärke kan förstås som en sofistikerad marknadsföringsstrategi med syfte att särskilja märkesprodukter från andra (Melin 1999, s. 38). En viktig aspekt när man talar om varumärkesidentitet är organisationskultur, som är en produkt av ett företags värderingar (de Chernatony 2010, s. 3). Denna, precis som varumärkesidentiteten, formas och drivs på ledningsnivå, men är hela företaget och personalstyrkans ansvar att ständigt förmedla internt och externt (Duncan 2002, s 13). Ledningens ska alltså definiera ett varumärkes värden, förmedla dessa och sedan säkerställa personalens hängivning till dem (de Chernatony 2010, s. 3). Varumärkets identitet bör alltid vara konsistent för att en tydlig bild av det ska kunna upprätthållas (Melin 1999, s. 126, 219-222).

Tanken, och fördelen med, att skapa en attraktiv varumärkesidentitet är alltså att den (om den kommuniceras framgångsrikt) medför en konkurrensfördel genom att sprida varumärkeskännedom samt särskilja varumärket från andra (Duncan 2002, s. 320, Melin 2009, Upshaw 1995, Kapferer 2008 m.fl.). Varumärkesidentiteter kommuniceras externt genom typer av marknadsföring och kommunikation, ofta genom emotionella argument (Melin 1999, s. 38) men även genom diverse typer av symboler, former, ritualer och

traditioner – liknande hur sport och religion uttrycks idag (Lindstöm 2005, s. 5). Bengtsson & Östberg (2005, s. 11) hävdar dock att den klassiska *Brand Management*-litteraturen från 1990-talet framställer konsumenten som en passiv mottagare av märkesinnehavarens projicering av varumärkesidentiteten, alltså att konsumenternas image av ett varumärke skulle vara en direkt avspegling av märkets identitet, och menar att denna syn är allt för banal. Dessa klassiska men ensidiga teorier har på senare år blivit erkända som alltför förenklade, då de inte tar i beaktning hur varumärkets identitet ständigt förändras genom externa faktorer. Vidare uppmärksammas inte heller hur varumärken kan vara kraftfulla symboler för konsumenters egen identitetskonstruktion, och alltså inte enbart själva är identitetsbärare (Bengtsson & Östberg 2005, s.11). Genom att ta en titt på hur människans konsumtionsmönster har förändrats, bara under 1900-talets andra hälft, är det lättare att förstå varför något egentligen så opåtagligt som varumärkesidentitet har fått genomslagskraft. Upshaw (1995 s. 6) förklarar att precis som vi har lämnat Fordismens själslösa massproduktion för en stark efterfrågan på skräddarsydda servicelösningar så är även massmarknadsföringens tid förbi. Hon hävdar:

"We are now living in a world of "mass customization", an economy propelled by renewed individualism and kaleidoscopic tastes, prompting sellers to produce customized goods and services at every opportunity. Customers consider it their right to demand their own version of whatever is offered for sale." (Upshaw 1995, s. 6)

Men enligt Kapferer (2008, s. 173) är marknaden fortfarande till bristningsgränsen full av homogena produkter. En innovation är bara en innovation tills den är kopierad strax efter lanseringen. Vad som skiljer utbudet från varandra är varumärkesidentiteten, diversifieringens fundamentala grund. Men som Bengtsson & Östberg (2005) antyder, så är det trångsynt att räkna med att konsumenterna uppfattar denna identitet precis såsom märkesinnehavaren utformat den. Istället förklarar de att ett märke har många olika märkesförfattare som vart och ett bidrar till den varumärkesimage som skapas i konsumenternas sinne.

2.5 Varumärkesimage

Som ovanstående avsitt antyder, är det viktigt att förstå att konsumenternas image av ett företag eller en produkt inte är en avspegling av företagets varumärkesidentitet, utan en produkt av hur en mängd externa faktorer, ibland benämnda märkesförfattare, påverkan av

denna (Bengtsson & Östberg 2005, s. 11; Hinn & Rossling 1994, s. 20). Därför går vi i detta stycke igenom konceptet varumärkesimage, med syfte att ge läsaren en större förståelse för hur ett varumärkes betydelse kan förändras när den landar hos konsumenterna. Vi börjar med en definition:

"An impression created by brand messages and experiences, and assimilated into a perception through information processing." (Duncan 2002, s. 761)

Till skillnad från varumärkesidentitet, utgår alltså varumärkesimagen från mottagarens sida och är en perception som konsumenter har av varumärken (Brace 2008, s. 93). Imagen handlar om hur kunder uppfattar varumärken, alltså hur den varumärkesidentitet som märkesinnehavaren projicerar uppfattas av konsumenten (Bengtsson & Östberg 2005, s. 33). Det är varumärkesimagen som särskiljer varumärken i konsumentens sinne, och som ofta är avgörande för hur konsumenten agerar i köpprocessen (Glynn & Woodside 2009, s. 276). Att förstå innehållet och strukturen av konsumentens varumärkesimage är viktigt då den influerar vad konsumenten förknippar med ett märke. Detta kan till exempel ge utfall vid respons gentemot en marknadsföringsaktivitet för ett specifikt märke (Keller 1993 s. 2). När man tar argumentationen i ovanstående stycke i beaktning, alltså att den klassiska Brand Management-teorin framställer en allt för enkel bild av konsumenten som passiv mottagare av ett företags varumärkesidentitet, förstår man hur viktigt det är att undersöka och analysera konsumenternas varumärkesimage för att uppnå störst framgång. Detta för att om denna "spegelbildsteori" är felaktig, betyder det att konsumenterna kan ha helt andra uppfattningar om ett varumärke än vad företagen själva försöker förmedla, vilket kan vara en allvarlig fallgrop (Hinn & Rossling 1994, s. 20). Dowlings bok *Creating Corporate Reputation* (2001) har ett viktigt kärnbudskap, nämligen att en god image är avgörande för ett företags framgång, och en avsaknad av en sådan kan komma att kosta företaget i längden. Men kan förstå detta argument genom att tänka i termer lojala kunder. Företag strävar efter att stärka befintliga kundrelationer för att erhålla en lojal kundbas (Blomqvist et al., 2004, s.120). I och med ökad konkurrens har företag inte råd att se kunderna som en oändlig resurs. Ju längre en kund stannar hos företaget desto mer är denna värd. De lojala kunderna tenderar inte bara att konsumera mer, de är också mindre priskänsliga och lockar nya kunder till företaget (Reichheld, 1996). Chansen är större att en konsument visar ett företag lojalitet om dess varumärkesimage är god.

2.5.1 Vem avgör varumärkesimagen?

Palm (2006, s. 87) menar att ett starkt varumärke utmärks genom att den önskade bilden av varumärket, varumärkesidentiteten, ligger nära den faktiska bilden, såsom konsumenterna upplever den, varumärkesimagen. Alltså att ett företag lyckas förmedla sina kärnvärden till sin målgrupp. Men detta är ingen simpel uppgift, då ett företags kommunikation bara är en av alla faktorer som har en inverkan på hur konsumenter uppfattar varumärken (Bengtsson och Östberg 2005 s. 34). Bengtsson och Östberg (2005 s. 33) går emot de flesta klassiska Brand Management-teorier när de påstår att ett märke först blir meningsfullt när det ingår en relation till en konsument, men att denna relation sedan ständigt påverkas som i ett växelspel av en mängd olika aktörer. De menar alltså att den gamla skolan, som säger att det viktigaste är att utveckla en stark varumärkesidentitet och sedan förmedla den till konsumenterna på ett professionellt och strategiskt sätt så att konsumenternas varumärkesimage till sist speglar identiteten precis, är allt för trångsynt. Detta resonemang verkar trovärdigt i och med att konsumenter hela tiden successivt lär sig att se igenom klassiska marknadsföringstrick, och kan börja motarbeta företag som använder sig av dem (De Chernatony 2010). Det är viktigt att förstå att det trots allt är konsumtionskulturen som är den ideologiska infrastrukturen som ligger till grund för hur människor konsumerar, och som sätter grundläggande riktlinjer för hur samtidens marknadsföringsaktiviteter bör anpassas (Holt 2002, s. 11). De Chernatony (2010) förklarar även att människor formar sin identitet genom konsumtion och Holt (2002, s.13) menar att det, tillsammans med förmågan att avläsa gamla marknadsföringstrick tvingar marknadsförare till ständig innovation. Han skriver:

”As consumers pursue the various statuses and desires that are valued within the extant consumer culture, they become collectively more knowledgeable and skilled in enacting the culture, producing an inflation in what is valued. This inflation, combined with increasing literacy in how branding operates, produces reflexivity that challenges the accepted status of marketer’s actions.” (Holt 2002, s. 13)

Detta kan tolkas som att det är farligt att hålla kvar vid gamla marknadsföringsteorier om att konsumenters varumärkesimage är en direkt avspegling av de varumärkesidentiteter de blir presenterade för. Bengtsson och Östberg (2005, s. 34) menar istället att ett märkes mening, eller en varumärkesimage, skapas genom att märket cirkulerar runt i samhället och ständigt förändras genom att olika märkesförfattare formar det med egna synpunkter. Helt enkelt genom att varumärket interagerar med människor som har individuella upplevelser med, och

historier om det. Bengtsson och Östberg nämner främst fyra olika märkesförfattare; märkesinnehavare (genom marknadsföring etc.), konsumenter (genom egna erfarenheter etc), populärkultur (genom produktplacering, reklam, recensioner etc.) och andra intressenter, till exempel konkurrenter och intresseorganisationer (genom granskningar, smutskastning etc.). Genom dessa teoretiska avsnitt hoppas vi ha givit en klar bild över att förhållandet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage inte är styrt genom envägskommunikation, utan att situationen är mer komplex än så. Vidare är vår förhoppning att denna teori kan ge större förståelse för vilka faktorer i samhället som har inverkan på detta förhållande. Slutligen vill vi understryka vikten av att se sitt varumärke genom konsumentens ögon. Den farligaste positionen att utgå från för att förstå dessa är bakom ett skrivbord. Det enda sättet att undersöka vilken varumärkesimage konsumenter har är genom att fråga dem och analysera deras respons (Dowling 2001 s. 211).

2.6 Positionering

Konkurrensen är hård på marknaden om kunderna, och för att lyckas måste företaget skapa en position i kundens medvetande, ett intresse att konsumera varumärket (Lovelock 2007, kap 7). Ett alternativ är att differentiera sina produkter så att dessa uppfyller ett behov för kunden. Ett annat är att konkurrera genom en låg prissättning (Roos et al. 2004, s. 215-217). Porter (1996 s. 64) säger att det gäller att erbjuda någonting bättre än konkurrenten för att vinna marknadsandelar. Resultatet av produktionen, logistiken och marknadsföringen är det som skapar värde för kunden. Konkurrensen vinnas genom att utföra samma aktiviteter men på ett annorlunda sätt. Positionering handlar även om att kommunicera ett klart och tydligt budskap som kunden godtar. Det är heller inte givet att ett varumärkes slagkraft fungerar globalt utan denna positionering kan behövas justeras till den lokala marknaden.

Det är inte möjligt att tillfredsställa alla potentiella kunder men genom en klar och tydlig målgrupp kan företaget fokusera på ett specifikt segment och sträva efter att tillfredsställa dess behov. I marknadsföringstermer är denna grupp relativt smal (Lovelock & Wirtz 2007, s. 186), men kunder som skapar en stark och god relation till varumärket har lättare för att sprida positiv *word-of-mouth* till sin omgivning. Dessa konsumenter fungerar som ambassadörer för varumärket och påverkar oerfarna potentiella kunders inställning till produkterna (Grönroos 2008, s. 294). Marknadspositionering handlar om att skapa en central

idé i kundens medvetande. Lyckas man med detta skapar företaget sig starka konkurrensfördelar och vinner en stark köpkraft hos kunderna. Det är därför viktigt från företagets sida att veta vilket segment varumärket riktar sig till för att tillfredsställa behov (Kotler & Armstrong 2006, 50).

Hinn & Rossling (1994, s. 48) poängterar att ett av nyckelorden i positioneringen är tydlighet, kunden ska aldrig behöva tveka om vem som är avsändaren i sammanhanget. I kundens sinne ska det finnas en naturlig koppling till varumärket när man associerar till produkterna. Tydligheten kan även vara kopplad till en logotyp som kunden associerar med varumärket (Hinn & Rossling 1994, s. 48 Lovelock & Wirtz 2007, s. 196). Positioneringen ska vara unik och ge ett enkelt och bestående budskap för att vara attraktiv på marknaden. Lovelock & Wirtz (2007, s. 196) menar då att varumärkeskänndomen ger en positiv image för kunden som stärker varumärket.

2.7 Sammanfattning teoretisk referensram

Genom dessa teoretiska avsnitt har vi presenterat en bild av hur förhållandet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage inte styrs genom envägskommunikation, utan att situationen är mer komplex än så. Vidare är vår förhoppning att denna teori kan ge större förståelse för vilka faktorer i samhället som har en aktiv inverkan på detta förhållande. Slutligen vill vi understryka vikten av att se sitt varumärke genom konsumentens ögon. Den farligaste positionen att utgå från för att förstå konsumenten är bakom ett skrivbord. Det enda sättet att undersöka vilken varumärkesimage konsumenter har är genom att fråga dem och analysera deras respons (Dowling 2001 s. 211).

3 Metod

3.1 Val av metod

Denna uppsats är baserad på en fallstudie av skönhetsvårdsmärket Yves Rocher, där vi har granskat varumärket utifrån ett internt samt ett externt perspektiv. Valet mellan kvalitativa och kvantitativa metoder gjordes utifrån den information som skulle undersökas samt den frågeställning vi avsåg besvara. För att uppfylla vårt syfte och besvara vår frågeställning valde vi att arbeta med båda metoderna. Studien har genomförts i första hand med hjälp av djupintervjuer och en enkätundersökning. Företagets varumärkesidentitet och -image har varit i fokus i valet av metod. Det empiriska materialet har kompletterats med observationer av butiker och interaktionen mellan butikspersonal och kunder, samt sekundärdata i form av dokumentstudier.

3.2 Djupintervjuer

Vårt primära metodval för att undersöka Yves Rochers identitet har varit djupintervjuer. Intervjuerna med personal på Yves Rochers Nordiska huvudkontor i Helsingborg gav oss möjlighet att få svar på vilken varumärkesidentitet företaget har byggt upp och vill kommunicera. Vi valde att intervjua Brand och Communication Manager samt Retail Manager för den nordiska marknaden. Grunden till att vi valde att intervjua dessa nyckelpersoner inom företaget var att vi såg möjligheten till intern information om varumärkets uppbyggnad, val av kommunikationskanaler och hur butiker samt butikspersonalen rustas för att kunna kommunicera varumärket på önskvärt sätt. Vi eftersträvade trovärdiga interna källor, varför dessa personer ur ledningsgruppen var vårt tveklöst bästa alternativ. Intervjuerna ägde rum på två olika avdelningar och tidsåtgången för varje intervju var dryga 60 minuter. Den första intervjun utfördes med Brand och Communication Manager, Sara Bertram som är ansvarig för arbetet med Yves Rochers varumärkeskommunikation samt all presskontakt. Den andra intervjun utfördes med Retail Manager Nordic, Anna Kervall som är chef över samtliga Yves Rocher butiker i Norden. För att få en övergripande bild av varumärkets identitet valde vi att kontakta och intervjua just

dessa två personer, med två olika positioner och ansvarsområden som vi fann intressanta för utformningen av vår uppsats. Vi hade e-postkontakt för att bestämma tid och plats. Intervjufrågorna utformades och anpassades till respondenternas ansvarsområden för att vi skulle erhålla information som var relevant för vår studie. Genom att vi skickade intervjufrågorna till respondenterna innan intervjutillfället, fanns det möjlighet för dem att förbereda sig. Detta underlättade för båda parter då alla var förberedda inför intervjuerna. Respondenten kunde i förväg fundera ut formuleringar till svaren på frågorna som kom att ställas.

Vi valde att använda oss av kvalitativa ”semistrukturerade” intervjuer. En semi-strukturerad intervju innebär att frågorna är allmänt formulerade och ordningsföljden varierad (Bryman 2002, s.127, 301). Dessa semistrukturerade intervjuer ger möjlighet till fördjupning inom utvalt område (Bang 1999, s 166). Vi valde att använda oss av semistrukturerade djupintervjuer för att svarsmöjligheterna skulle vara öppna och ge respondenterna möjlighet att förklara och utveckla sina svar (Saunders, Lewis & Thornhil 2007, s. 315). Vi utgick från en intervjumall som hade utformats kring huvudbegreppen; varumärkesidentitet och varumärkeskommunikation. Dessa intervjumallar återfinns som bilaga till uppsatsen (bilaga 1 & 2). Två av tre av uppsatsförfattarna hade möjlighet att medverka under intervjutillfällena.

Respondenternas svar var av stor betydelse för uppsatsens syfte och genom semistrukturerade intervjuer kunde svaren öppna upp för diskussion (Bryman 2002, s. 300-301). Semistrukturerad intervju var en fördelaktig undersökningsmetod då vi kunde uppnå hög validitet genom att intervjuerna var styrda och strukturerade, men samtidigt tillräckligt fria för att kunna ta till oss av de intervjuades egna tankar, idéer och sidospår. De två intervjuerna kunde variera i den mån följdfrågor ställdes till respondenterna. Detta ledde till att samtliga frågor inte behövde ställas då respondenten besvarat flera frågor i ett och samma svar. Något vi hade i åtanke var att intervju som metodval skulle vara tidskrävande. Det krävs förberedelser av frågor och struktur av intervjun, utförandet av intervju samt efterarbete - allt tar sin tid (Bryman 2002, s. 146) men i vårt fall var det värt det.

Intervjuerna som utfördes spelades in med en diktafon, och har sedan transkriberats (bilaga 3 & 4) för att vi på ett smidigt sätt har kunnat gå tillbaka till de frågor och svar vi fått. Genom inspelningarna kunde vi säkerställa att vi fått med allt som behövts för att tolka och analysera empirin (Bryman 2002, s. 310-314). Denscombe (2000) talar för att ett problem gällande validitet handlar om hur vi som uppsatsförfattare tolkar eventuella otydligheter i

respondenternas svar. Vi minimerade risken med detta genom att intervjuerna spelades in och transkriberades. Om respondenternas svar var otydliga ställdes dessutom frågorna igen.

3.3 Enkätundersökning

Metodvalet för att undersöka Yves Rochers varumärkesimage var en enkätundersökning med 100 respondenter. Enkätundersökningen genomfördes med befintliga och potentiella kunder inom företagets målgrupp. Målgruppen innefattar kvinnor i åldern 25-40, varför enkätundersökningen genomfördes utanför två av Yves Rochers butiker i Malmö, i syfte att både integrera kvinnor som gick in i butiken samt de som passerande. Syftet med enkätundersökningen var att få en bild av hur Yves Rocher uppfattas från ett externt perspektiv och att undersöka huruvida Yves Rochers image stämmer överens med företagets varumärkesidentitet. En enkätundersökning är relativt lik strukturerade intervjuer som forskningsinstrument (Bryman 2002, s. 145-146; Patel & Davidson 2003, s. 69-70).

Innan enkätundersökning utfördes besökte vi butikerna och informerade om vår studie. Detta för att säkerhetsställa att vi fick tillstånd att utföra enkätundersökningen i anslutning till butiksarean. Under denna stund talade vi med butikspersonalen, främst butikschefen, och vi valde även att ställa ett antal frågor kring deras uppfattning om varumärkets identitet, kunder och om varumärkeskonceptet. Personalen har valt att vara anonyma vilket vi respekterar och är grunden till att vi hänvisar till ”butikspersonal” vidare i texten.

Enkätfrågorna ställdes till slumpvisa respondenter som passerade eller besökte två utav Yves Rochers butiker i Malmö (bilaga 5). Med ”slumpvisa” menar vi att vi inte hade möjlighet att påverka vilka som passerade området. Men samtidigt gjorde vi ett urval av dessa för att få en intressant och relevant respondentgrupp för vår studie. Vi försökte fördela det jämt mellan butikerna och enkäten utgick till ungefär 50 stycken per butik. Vi delade inte ut undersökningen fysiskt utan ställde frågorna muntligt till utvald respondentgrupp. Genom att vi själva stod utanför butikerna kunde vi nå ut till en bred respondentgrupp då vi valde att ställa frågor till kvinnor i olika åldrar. Då målgruppen är kvinnor i åldrarna 25-40, var de främst dessa vi ville integrera i vår undersökning. Totalt deltog 100 kvinnor i enkätundersökningen, vilket vi ansåg var en tillräckligt hög siffra för att få en empirisk grund för vår undersökning gällande potentiella och befintliga kunders varumärkesimage.

Undersökningen bestod av 12 frågor, vilket vi ansåg vara ett lämpligt antal för att undersökningen inte skulle kräva för mycket tid av respondenterna.

Vi valde, som ovan nämnt, att muntligen ställa frågorna till Yves Rochers kunder för att undersökningen skulle ge fler svar. Dessutom kunde vi hålla en konversation med respondenterna vilket resulterade i användbar information utöver det som framkom ur enkätfrågorna. Vi var medvetna om att muntligen ställa frågorna kan ha påverkat respondenternas svar. I vissa fall kunde respondenterna missuppfatta någon utav frågorna, vilket innebar att vi fick omformulera för att förtydliga för respondenter som deltog i enkätundersökningen. En risk med enkätundersökningar är att respondenterna missuppfattar frågorna (Bryman 2002, s.147). Vi minimerade risken genom att testa enkäten på vänner före det formella undersökningstillfället för att motta synpunkter på innehåll och utformning.

Ett av problemen i en enkätundersökning är att det ofta uppstår bortfall av svar. Anledningen till detta kan vara att utformningen av enkäten är för krånglig eller att respondenten anser det tidskrävande (Bryman 2002, s. 148-150). Därför har vi varit noga med att informera om syftet med undersökningen och tacksamheten till deltagandet av vår studie. Enkätundersökningen har även utformats med relativt få antal frågor, 12 stycken, då kortare enkätundersökningar brukar ha en högre svarsfrekvens än längre undersökningar (Bryman 2002, s. 146-148). Enkäten bestod av frågor med slutna samt öppna svarsalternativ (Bryman, 2002, s. 150-151). Slutna frågor med fasta svarsalternativ ökar jämförbarheten i svaren och underlättar för kodningen, då det ibland kan vara svårt att kategorisera spridda svar. Samtidigt riskerar slutna frågor att respondenten låser sig till alternativen utan att tänka fritt (Patel & Davidson, 2003, s. 72-73). Därför har vi även kompletterat med ett antal öppna frågorna som ger frihet till egen formulering och individualisering i svaren (Bryman 2002, s. 160; Patel & Davidson 2003, s. 75-77). Dessa svar kategoriseras och kodas på samma sätt som de fasta svaren (bilaga 6).

Efter genomförandet av enkätundersökningen samlades samtliga 100 enkäter ihop och vi tog tillvara på dem. Bryman (2002 s. 160) hävdar att reliabiliteten ökar om endast en person av författarna kodar svaren för en enkätundersökning, därför har vi valt detta tillvägagångssätt. Varje svarsalternativ gav efter kodningen ett procentuellt tal som sedan fördes in i ett diagram för varje enskild fråga. Detta visas i en tydlig layout i bifogat material (bilaga 6).

3.4 Observationer

Utöver intervjuerna och enkätundersökningen har vi även genomfört en observation på Yves Rochers butik i varuhuset Entré i Malmö. Observationen utfördes lördagen den 16 april mellan 13.00 och 14.00. Vi valde att genomföra observationen denna lördag då många besöker butiker när de är lediga. Besöket syftade till att uppleva butikernas helhet, hur lokalerna ser ut, hur butikerna är utformade, hur personalen uppträder samt hur stämningen och atmosfären i butikerna är. Vi ville som sekundärt metodval undersöka om varumärkets identitet förmedlades i butiken. Valet av observationstillvägagångssätt var av ostrukturerad form. Det vill säga att vi inte har använt oss av något observationsschema (Bryman, 2002, s. 176). Patel och Davidson (2003) med flera skriver om hur viktigt det är att i en ostrukturerad observation anteckna nyckelord för att sedan kunna skriva ner en fullständig redogörelse av det man observerat (Bryman 2002, s. 176; Patel & Davidson 2003, s. 94-95). Den ostrukturerade observationen hänger ofta samman med en icke-deltagande observatör. En icke-deltagande observatör observerar utan att omgivningen noterar det. Det gäller att vara diskret och lågmäld för att inte sticka ut i miljön (Bryman, 2002, s. 176; Patel & Davidson 2003, s. 97-98). Något som för oss var relativt anspråkslöst eftersom vi ingår i Yves Rochers målgrupp och kunde observera utan att sticka ut. Detta betyder inte att vi var deltagande i observationen utan att vi som icke deltagare kunde flyta med i omgivningen. Vi informerade inte butikspersonalen om att vi var där i syfte att undersöka och observera butiken. De kände inte igen oss då vi aldrig mött personalen i butikerna tidigare, eftersom detta genomfördes innan enkätundersökningen. Observationen som har utförts har sammanställts i en fullständig redogörelse efter de nyckelord som antecknats under observationen i butikerna. Även detta finns i bifogat material till uppsatsen (bilaga 7).

3.5 Dokumentstudier

För att komplettera vårt insamlade material har vi använt dokumentstudier i form av företagsinformation från Yves Rochers hemsida och utgivna broschyrer. Vi har även samlat in broschyrer och marknadsföringsmaterial från ett antal konkurrenter för att jämföra layoutteknik och information (bilaga 8). Granskning av internetsidor har likaså utförts där vi studerat Yves Rochers samt konkurrenters informationsteknik, hur varje företag har valt att formulera sig och vad de valt att lägga tyngdkraften på i utformandet av varumärkets identitet.

Leth och Thurén (2000) poängterar att sökande av information på internet bör betraktas med försiktighet till den rådande källan. I alla lägen bör man utgå ifrån ursprungskällan, alltså primärkällan (Leth & Thurén, 2000).

4 Empiriska resultat

I detta avsnitt presenterar vi våra empiriska resultat från intervjuer, enkätundersökning, observationer och dokumentstudier. Dessutom introducerar vi en företagspresentation av Yves Rocher. Då det finns begränsat sekundärt material att tillgå om Yves Rochers verksamhet, har intervjuerna gett oss värdefull information.

Utifrån vår empiriska undersökning har vi kommit fram till några egenskaper som är tydliga i Yves Rochers varumärkesidentitet. Att de är ett franskt företag som verkar på en global marknad är till exempel en central del av Yves Rochers identitet. Vi har även utifrån undersökningen konstaterat att befintliga och potentiella kunder har differentierad varumärkesimage av företaget. Somliga har god kännedom om Yves Rochers verksamhet och en god uppfattning om företaget, medan andra är obekanta med loggan och känner inte till vilken bransch de är verksamma i. Att kundernas image på den svenska marknaden är så pass varierande bekräftar en bristande varumärkeskommunikation.

4.1 Företaget Yves Rocher

Yves Rocher är ett skönhetsvårdsföretag grundat 1959 av fransmannen med samma namn. Yves Rocher, uppvuxen i byn La Gacilly i Frankrike, började som ung att experimentera med ingredienser uteslutande samlade från den omgivande naturen. Resultatet blev hudvårdsprodukter med basen hämtad från växtriket. Genom sin kreativitet samt fascination för naturen kunde Yves Rocher se sin vision förverkligas, nämligen att låta varje kvinna få del av den skönhet som växterna förmedlar. Yves Rocher har etablerat begreppet *Cosmétique Végétale*, på svenska; växtbaserad skönhetsvård. Begreppet beskrivs som ett ”avtal” som Yves Rocher har ingått med växtriket och med kvinnorna, samt som står för företagets unikheter i att de både utför forskning och produktutveckling i egna forskningscenter samt tillverkning av produkter i egna laboratorier. Idag har Yves Rocher mark i La Gacilly där de odlar sina råvaror som står som grund för företagets hela råvaruprocess där genetiskt modifierade komponenter är förbjudna (www.yves-rocher.se).

Då Yves Rocher är ett företag som förlitar sig helt och hållet på naturens potential och har

byggt hela sin verksamhet med denna som utgångspunkt, är det naturligt att naturen står i fokus såväl vid utformning av produkter, webbdesign, marknadsföringsmaterial, vision och diverse företagsprinciper. Passionen för naturen tar sig även uttryck genom Yves Rochers värdeskapande stödtjänster som har utvecklats i samklang med företagets kultur och värderingar. Dels driver företaget ett antal skönhetsalonger, ett naturnära Eco-Hotel Spa samt har skapat en stiftelse (år 1991) som stödjer åtgärder för hållbar utveckling. Att arbeta med CSR, Corporate Social Responsibility, är något som många företag lägger tyngd på idag då det ligger rätt i tiden samt kan stärka varumärkesidentiteter (Grankvist 2009). Men för Yves Rocher är det ingen nyhet eller trend, menar Sara Bertram under vår intervju. Naturen är företagets viktigaste komponent, varför det är naturligt för dem att ge tillbaka genom att praktisera hållbart företagande (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). Yves Rocher stödjer och främjar ekologiskt jordbruk, i synnerhet på dess odlingsmark i La Gacilly, tillverkar alla produkter enligt regler för eko-design, planterar träd världen över, använder papper som kommer från hållbart förvaltade skogar samt uppmuntrar och belönar kvinnors arbete som gör insatser för jord, miljö och natur världen över. Redan 1997 blev Yves Rocher den första kosmetiktillverkaren som fick ISO 14001-certifiering i Frankrike.

Företagets målgrupp är medvetna kvinnor. Åldern är egentligen mindre viktig, men idag utgörs kundgruppen främst av den äldre generationen. Företaget siktar på att föryngra sitt varumärke och nå kundgruppen kvinnor 25-40 genom en skarp och mer kreativ marknadskommunikation, satsning på förnyelse av försäljningskanaler samt invigning av fler, samt renovering av befintliga, butiker (intervju med Sara Bertram 6/4 2011, Helsingborg). Försäljningen av Yves Rochers produkter var precis som företaget till en början småskalig, och grundaren sålde produkterna enbart till kvinnorna i La Gacilly. Men i takt med att byborna flyttade till Paris och att Yves Rochers dröm om att sprida möjligheten för varje kvinna att ta del av naturens potential utvecklade han sin försäljning genom postorder. Idag är postordersförsäljningen fortfarande viktigt för företaget, men antas minska i popularitet i takt med att e-handel blir vanligare och att fler butiker öppnas (intervju med Sara Bertram 6/4, 2011, Helsingborg) Idag har Yves Rocher ett sortiment som omfattar omkring 700 produkter och täcker hela det kosmetiska området. Enligt företagets egna undersökningar använder 30 miljoner kvinnor världen över deras produkter. Den årliga försäljningen är omkring 300 miljoner produkter i 90 länder på 5 kontinenter. Idag har företaget 1500 butiker i världen. (www.yves-rocher.se). Yves Rochers division för Norden och Baltikum med huvudkontor i Helsingborg omsätter cirka 600 miljoner, har drygt 200 anställda och underrättar kunder i

Sverige, Danmark, Norge, Finland och Baltikum. Yves Rocher har 18 egna butiker i Norden, varav åtta butiker är belägna i Sverige. Tre ligger i Stockholm, två i Malmö, samt en vardera i Göteborg, Linköping, och Norrköping (www.yvesrocher.se)

Företagets långa historia värderas internt som en stark konkurrensfördel, då den anses ha format företagets värderingar och företagskultur samt inneha betydande affektionsvärden för varumärket (Intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). En andra styrka är att Yves Rocher är odlare såväl som tillverkare samt distributör av prisvänlig skönhet från växtriket (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg).

4.2 Konkurrensanalys

Det finns ett flertal konkurrenter till Yves Rocher som vi anser har en klar och tydlig positionering på marknaden. Däribland The Body Shop som är den största som förknippas med etisk och naturlig hudvård. Konkurrensen imagemässigt är Body shop den starkaste aktören för Yves Rocher (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). Body Shop har länge kommunicerat sin varumärkesidentitet som omhändertagande av främst samhället, men även djur och natur, och påpekat i alla lägen att deras produkter inte är testade på djur (www.bodyshop.se). Något som vi anser har väckt stor uppmärksamhet och gynnat företaget till marknadsandelar. Senaste kampanjen mot trafficking har engagerat över fem miljoner kunder (www.bodyshop.se).

Eftersom varumärket Yves Rocher har ett brett produktutbud och erbjuder det mesta inom skönhetsvårdsmarknaden finns det flera konkurrenter inom varje område. L'Oréal är den främsta när det gäller marknadsandelar, (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg) företaget verkar i över 120 länder (www.loreal-paris.se). Det franska varumärket har varit verksam i över hundra år och är förknippade med skönhetsvård för de flesta kvinnor. Idag är målet att bevara sin position som *world's leading cosmetic company*. En annan stor aktör inom make-up på marknaden är MaxFactor, som också är verksam i hela världen med sitt välkända och tydligt varumärke (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg).

Enligt Sara Bertram, Brand och Communication Manager på Yves Rocher är även Fleur de Santé en stor konkurrent för Yves Rocher. Företaget har utvecklat skönhetsprodukter med naturliga ingredienser i 30 år. Enligt Fleur de Santé's företagsbeskrivning var det första

nordiska företaget som skapade intresset för naturlig skönhetsvård i Norden (se.fleurdesante.com). Produktutbudet är anpassat till den givna målgruppen, den moderna kvinnan som lever i harmoni med naturen. Erbjudandet är snarlikt Yves Rochers och försäljningen sker via postorder, direktförsäljning och e-handel (se.fleurdesante.com).

Ytterligare en konkurrent är det svenska kosmetika varumärket Oriflame. Oriflame grundades år 1967 och driver samma typ av koncept som Yves Rocher. Deras produkter säljs främst genom direktförsäljning, men de har på senare tid öppnat en butik i Stockholm (www.oriflame.se). Produkterna har inte testats på djur och innehåller endast naturliga ingredienser. Företaget beaktar även klimatfrågan och använder därför ozonvänliga aerosoler. Oriflames primära målgrupp är kvinnor men har även utvecklat ett begränsat sortiment för män och barn. Prisintervallen är jämbördig med Yves Rochers, låg- och medelpris, med ett flertal rabatterade erbjudanden som varierar.

Vid intervjun med Sara Bertram, Brand och Communication Manager på Yves Rocher påpekte under intervjun att en stor konkurrent, när det gäller hudvårdsprodukter, till varumärket är Apoteket. Apoteket har vuxit enormt med sina hudvårdserier och har enligt Bertram en tydlig positionering för kunden, och vinner därför marknadsandelar. Konsumenterna förknippar Apoteket och deras produkter med hälsa och omtanke för människan och naturen. Vare sig det är sant eller inte menar hon att det är svårt att ändra kundens uppfattning. ”Kunden har stort förtroende för Apoteket” (intervju med Sara Bertram, 6/4-2011, Helsingborg).

4.3 Yves Rochers varumärkeskommunikation

För att kommunicera sitt varumärke använder sig Yves Rocher av ett antal olika kommunikationskanaler. Den främsta kommunikationskanalen är Yves Rochers webbplats där postorderbeställning och e-handel är centralt. På den svenska marknaden finns även åtta egna butiker som säljer Yves Rochers produkter, dessa är belägna i storstadsområdena. Liksom sina konkurrenter måste Yves Rocher arbeta med att synas mer. Dels i form av fler butiker men också på internet och i andra forum, vilket de strävar efter genom Facebook och andra sociala medier (intervju med Sara Bertram, 6/4-2011, Helsingborg). Anledningen till att Yves Rocher först började med postorder grundar sig i att skaparen av varumärket ville

erbjuda alla kvinnor direkt tillgång till skönhetsprodukter med bas från växtriket. Detta startade i slutet av 1950-talet och då överklassen främst hade tillgång till skönhetsprodukter. Försäljningsmetoden via katalog och postorder var helt nytt inom området. Verksamheten var då fortfarande begränsad och paketering och utskick skedde ifrån vinden i La Gacilly, Frankrike. ”Det är här hjärtat i postorderförsäljningen ligger” (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg; www.yves-rocher.se).

Aktörerna på skönhetsvårdmarknaden är idag många vilket kan konfundera kundens val av leverantör. Detta försvårar arbetet med att informera och påminna konsumenterna om det egna varumärkets konkurrensfördelar. Yves Rocher använder sig av en kundklubb för lojala kunder. Genom denna kundklubb kan konsumenten ta del av aktuella erbjudanden och får även gåvor frekvent. Det är endast medlemmar av kundklubben som kan ta del av erbjudandena. I Yves Rochers kundklubb är medlemskapet gratis. Förutom webben och utskick till lojala kunder har Yves Rochers varumärkeskommunikation begränsad. Dock menar båda våra intervjuade att förbättrade försök till kommunikation nu görs. Dels genom presskontakter, eventmarknadsföring och upprustning av butiker.

5 Analys

5.1 Yves Rochers varumärkesidentitet – vad vill företaget förmedla

Genom våra intervjuer med Yves Rochers ledning har vi kunnat kartlägga företagets varumärkesidentitet och hur den kommuniceras. Under båda intervjuerna fick vi entydiga svar om att identiteten kort sammanfattas som ”skönhet från växtriket”. Företagets historia och den företagskultur som har formats genom den har tydliga kopplingar till växtriket, vilket alltså är företagets ledstjärna och styr dess vision, mål och värderingar. När man talar om varumärkesidentitet är företagskulturen en viktig aspekt då den, precis som identiteten, är ett resultat av interna värderingar. En slutsats vi kunde dra från intervjuerna var att företagskulturen och varumärkesidentiteten bägge två är väldigt tydliga och starka internt. Ledningen brinner för varumärket och talade mycket om en varumärkesstolthet bland personalen. Dock visar vår enkätundersökning tecken på en bristande varumärkesidentitetskommunikation, då varumärkeskännedomen är låg och den identitet som befintliga samt potentiella kunder har av varumärket är väldigt varierad.

Kopplingen mellan företaget och naturen är i många fall inte självklar, utan istället associerar många konsumenter företaget till den äldre generationen. Detta tror vi beror på Yves Rochers långa historia och faktumet att företaget länge hållit fast i vad som var dåtidens framgångsrecept, nämligen postorderförsäljning. Utifrån våra intervjuer och den information vi har tagit del av genom webbsida och enkätundersökning tror vi att grunden till företagets ovilja till förnyelse har handlat om ett relativt konservativt förhållningssätt till, och en ovilja, att röra vid det autentiska. Att Yves Rocher började som ett postorderföretag var nyckeln till dess framgång och var på den tiden unikt. Det är förståeligt att personal och ledning känner en stor stolthet, dessutom bör man ha i åtanke att företaget grundades i en liten fransk by. Detta kan ha stor kulturell inverkan på företagets relativt konservativa kultur. Vidare betyder företagets centrala beslutsfattning att region Norden inte har kunnat förändras efter eget bevåg, utan har hela tiden fått invänta klartecken från huvudkontoret i Frankrike, där företaget är mer framgångsrikt.

Sara Bertram (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg) förklarar att företaget inte vill ompositionera sig helt från att vara ett postorderföretag. Däremot har de förnyat sina försäljningskanaler och uppgraderat sina butiksytor med målet att dess varumärkesidentitet som tidigare varit relativt skymd på den svenska marknaden lättare ska kunna förmedlas. Mer konkret menar de intervjuade att butikerna kommer att göras mysigare, fräschare och grönare för att förmedla en känsla genom att aktivera konsumentens alla sinnen. De tror att kunden lättare kan lockas till köp genom att få känna, klämma, dofta och pröva. Yves Rochers varumärkesidentitet är alltså tydlig internt, men deras utmaning är att kunna förmedla den på ett effektivt sätt, genom nya och fler marknadskanaler.

Både vår undersökning och ledningens vetskap bekräftar att Yves Rochers varumärkesidentitet i hög grad skiljer sig från konsumenternas varumärkesimage. Tydligt är att befintliga kunder oftast är väldigt nöjda med varumärket, men att potentiella kunder i hög grad saknar både varumärkes- och identitetskänedom. Ofta är imagen skapad av associationer till en äldre kundgrupp. Detta tror vi främst grundar sig i att företagets kommunikation har varit bristande, snarare än att varumärket fått negativ kritik i media eller genom word-of-mouth. Vi grundar denna antagelse i att väldigt få respondenter i vår enkätundersökning hade dåliga erfarenheter av företaget eller förknippade det med något negativt, istället var det alltså en likgiltighet som karaktäriserade imagen generellt. För att åtgärda denna okunskap måste företaget bli vassare i dess kommunikation, något som våra intervjuade har bekräftat att de jobbar på sedan tre år tillbaka. De arbetar främst med att synas på fler ställen och visa rätt ansikte utåt. Detta innefattar alltså både uppfräschning av butiker samt marknadsföring genom fler kanaler, som att medverka på event, och synas genom presskontakter.

Även personalhantering är extremt viktigt när det kommer till att kommunicera en positiv varumärkesidentitet. Våra intervjuade vet att dess personal är deltidsmarknadsförare, och benämner dem som deras hjältar. Därför arbetar nu Yves Rocher hårt för att personalklimatet ska vara så bra som möjligt, för att motivera personalen till att hela tiden förmedla företagets varumärkesidentitet. Vi tror på Yves Rochers potential, och menar att de till hundra procent måste våga förnya sig, inte genom att förkasta företagets autentiska grundpelare naturen, utan att förfina kommunikationen och genom alla led.

5.2 Yves Rochers varumärkesimage – så uppfattas varumärket för kunden

För att undersöka hur befintliga samt potentiella kunder uppfattar Yves Rocher som varumärke har en enkätundersökning gjorts utanför två butiker i Malmö. Utav 100 tillfrågade kvinnor var 86 familjära med varumärket, och 14 kändes inte vid Yves Rocher. Redan här ansåg vi att det finns själ att ana att varumärkeskommunikationen är bristfällig. Ett anonymt märke kan få svårigheter när det kommer till konkurrensen om kunder, då de gärna väljer att konsumera märken som de känner till framför okända märken (Melin 2009). De 86 personer som kände till Yves Rocher fick svara på ett antal följdfrågor angående deras image av varumärket. Den första följdfrågan som ställdes var hur de kom i kontakt med Yves Rocher första gången. Här svarade hela 60 %; via postorder eller hemskickad direktreklam. Detta visar tydligt hur företaget valt att kommunicera sitt varumärke och med hjälp av vilken kommunikationskanal. Nästan en fjärdedel hade besökt eller gått förbi någon utav varumärkets butiker, men tre fjärdedelar hade alltså inte, eller var i alla fall inte medvetna om det. En stor del av de tillfrågade hävdade att kontakten med Yves Rocher främst hade förekommit genom mor- och farföräldrar eller genom att ens mamma har använt sig av, alternativt använder sig av, företagets produkter. Detta valde vi att kategorisera som ”mormors badrumskåp” då det var ett frekvent uttryck som uppstod hos respondenterna under undersökningen. Vi menar alltså att undersökningens utfall ger indikationer på att Yves Rocher troligtvis uppfattas som ett gammalmodigt märke, främst riktat till äldre kvinnor. Även Anna Kervall berättar under intervjun att Yves Rocher fortfarande betraktas som ett ”mormorsmärke”, med exakt återgivna ord (intervju med Anna Kervall 18/4-2011, Helsingborg), varför det var intressant att vi relativt snabbt såg ett sådant mönster hos respondenterna. Respondenterna, vars ålderkategorisering var under 40, för att följa Yves Rochers önskade målgrupp, hade alltså i de flesta fall haft den första kontakten med Yves Rocher i ”mormors badrumskåp”. Beroende på vad företaget vill förmedla genom sitt varumärke kan man diskutera huruvida det är positivt att associera ett varumärke till en äldre generation och ett relativt åldrat försäljningsmedel; postorder, eller ej. I Yves Rochers fall menar vi att detta är något av en brist, alltså negativt för företaget, baserat på våra interna källors beskrivning av vilken varumärkesidentitet de försöker bygga upp och förmedla. Intervjun med Anna Kervall bekräftar företagets önskan att föryngra sig och bli förstahandsvalet när det kommer till skönhetsvård för den medvetna kvinnan i 25-40 årsåldern. Image är något som skapas av en rad olika intryck från lika många olika avsändare

och är svår att förändra med tiden. I Yves Rochers fall formas varumärkesimagen uppenbarligen (bland annat) av en äldre kundgrupp som för vidare sin mening om märket. Vi menar att det krävs seriösa men subtila åtgärder från Yves Rochers sida för att uppgradera sitt varumärke och ge det ett nytt ansikte, men samtidigt inte mista befintliga kunder, som bringar 50 % av företagets intäkter. Arbetet med förnyelse är enligt Kervall i full gång, och processen innefattar bland annat renovering av butik, uppgradering av logotyp och aggressivare marknadsföring genom exempelvis event och presskontakter. Vi tror att Yves Rocher är på rätt spår, men att de kan vässa, och tydliggöra, processen genom att utnyttja fler moderna marknadsföringsutrymmen som exempelvis sociala medier. Bägge intervjuer indikerar ett existerande engagemang genom digitala rum, men ingen särskild tyngd verkar läggas vid det. Yves Rocher har tydligenvis något att jobba hårt med, då gammalmodighet och postorder stämplar företaget än idag, vilket motstrider ledningens önskade varumärkesidentitet.

I det övre ålderklientelet var åsikterna mer splittrade. Ett fåtal av de tillfrågade kändes inte vid Yves Rocher, medan flertalet var mycket positiva till varumärket och därför tillhör de nöjda kunderna. Utfallet kan ha att göra med att vi valde att stå utanför butiken och att dessa kunder var på väg in för att handla. Samtidigt var det ett medvetet val från vår sida att positionera oss där eftersom vi ville nå både befintliga samt potentiella kunders respons. Möjligtvis skulle responsen ha blivit annorlunda i en miljö där befintliga kunder inte hade passerat lika frekvent. Enligt butikspersonalen är de flesta kunder som besöker butikerna vad de kallar stamkunder. Dessa är lojala kunder som konsumerar företagets produkter dagligen och är även medlemmar i Yves Rochers kundklubb. De flesta av dessa respondenter menar att de väljer att handla sina produkter i någon av butikerna, vilket är förvånande då de flesta fortfarande förknippar varumärket med postorder. Detta visar än en gång hur svårt det är att ändra en inbiten image, även om konsumtionsmönster och försäljningskanaler förändras. 7 % säger sig fortfarande föredra postorder som inköpsmedel, medan en liten skara, 5 %, har övergått till nyare medier i form av e-handel, dagens form av postorder. Än en gång kan detta ha att göra med vår placering utanför en butik, och möjligtvis hade siffrorna sett annorlunda ut om vi hade gjort undersökningen på webben. Vissa av kvinnorna (5 %) kände till varumärket, men inte att den var verksam på den svenska marknaden. De hade köpt produkterna utomlands i samband med semester (oftast i Frankrike), och hade en annan bild av varumärket då det har en starkare positionering utomlands, speciellt i Frankrike. En del av respondenterna förklarade att i till exempel Frankrike anses varumärket som vilket annat stort

skönhetsvårdsmärke som helst, väldigt välkänt och omtalat. En halvfransk respondent beskrev det till och med som:

”det är som vilken Kicks-butik som helst för oss i Frankrike. Alla känner till varumärket. Tänk er ett Frankrikes IKEA, fast inom skönhetsvård. Så, ungefär”.

Denna image kunde vi inte se bland de svenska kunderna, utan varumärket uppfattades ofta som främmande och svårdefinierat. Även om flera respondenter hade en bild av Yves Rocher, uppfattade vi den i flera fall som svår att generalisera utöver stämpeln postorderföretag, som uppenbarligen fortfarande existerar. Detta beror på att vi fick många olika svar och därigenom kan fastslå att varumärkesimagen är väl splittrad. Däremot var de flesta respondenter familjära med Yves Rochers varumärkeslogotyp, hela 87 %. Men som Kervall påpekar, så är logotypen inget annat än en tom, grafisk utformning om den inte tydligt fylls ut av företagets värden som sedan förmedlas.

Av de tillfrågade svarade 38 % av 86 att de tror att Yves Rocher riktar sig till alla åldrar. Det finns därför inget slående tydligt tecken på att de yngre tillfrågade anser att varumärket segmenterar sig mot den äldre generationen. Samtidigt ansåg 14 % att gammalmodigt främst kännetecknar varumärket och drygt en fjärdedel uppfattar sig själva som gammalmodiga om de använder Yves Rochers produkter. Denna uppfattning hos kunderna, trots ett något motsägelsefullt resultat, visar att den vanligaste uppfattningen är att Yves Rocher riktar sig till äldre. Detta kan förmodligen kopplas till respondenterna vars första kontakt med Yves Rocher uppkom i ”mormors badrumskåp”. Resterande 36 % angav i det närmaste Yves Rochers egenvalda målgrupp, medelålder (30-50), i frågan om vilka de tror Yves Rocher riktar sig till. Varumärket själva anser sin målgrupp vara kvinnor 25-40 (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). Det vi kan konstatera är att en utvald målgrupp inte alltid blir den faktiska, utan att många faktorer som kan motarbeta företaget i dess val av målgrupp spelar in. Det är positivt att Yves Rocher är beslutet om vilket segment de riktar sig till, men vi menar alltså att varumärkeskommunikationen måste förnyas och vässas. Även om en del anser att Yves Rochers produkter riktar sig till alla åldrar, finns det inget som antyder att företagets produkter lockar som det främsta valet vid skönhetsvårdskonsumtion. Att många konsumenter ser sig själva ingå i varumärkets målgrupp, men ändå inte önskar konsumera produkterna är en uppenbar brist. Yves Rocher borde kommunicera tydligare med sin målgrupp och säkerställa att dess varumärkesidentitet går igenom. De bör på ett säkrare sätt positionera sig så att kunden vet precis varför de väljer varumärket. Vi menar att ett företag

som Yves Rocher, med ett ekologiskt utbud till låga priser som täcker i princip alla produkter inom skönhetsvård, som styr över varje led i produktionen och alltså inte använder sig av billig outsourcing, och som dessutom arbetar med socialt ansvarstagande för att skydda vår planet har en enorm potential att växa i värde hos den medvetna kvinnan. Företaget har inte formats efter gröna trender, utan samma naturvårdande värderingar kan spåras ändå till grundandet av företaget (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). Detta anser vi skulle kunna vara ett framgångsrecept som skapar svårigheter för många av företagets konkurrenter. Men idag är Yves Rochers varumärkesidentitet, kort sammanfattad som ”skönhet från växtriket sen 1959”, olyckligt nog alldeles för anonym för att företaget ska kunna överta tronen som förstahandsvalet när det kommer till skönhetsvård. I Yves Rochers fall är inte kundernas varumärkesimage negativt påverkad av mediespann eller word-of-mouth, som vi ser är fallet hos exempelvis Nike som brottas med rykten om dåligt skött produktion i Sydostasien. Däremot är vår slutsats att företaget är i en sits där det snarare *saknar* samhällets uppmärksamhet. Kervall bekräftar i vår intervju att Yves Rocher sällan eller aldrig är med när media granskar, rosar eller kritiserar krämer. Detta är givetvis positivt i något avseende. Men för att än en gång återge några väl valda ord från Kervall själv; ”syns du inte så finns du inte”, vilket tydligt framför vår poäng. Det ska bli intressant att följa de interna insatser som företagets ledning successivt genomför och huruvida förnyringen kan hjälpa företaget att vinna en yngre generations marknadsandelar.

Slutligen vill vi poängtera att 63 % tilltals av Yves Rochers produkter, samtidigt som drygt en tredjedel väljer att inte handla. Ett fåtal av konsumenterna som känner någon annan som använder produkterna, men de flesta känner ingen. Detta tyder på att varumärket är svagt ur kundens synvinkel eftersom de inte lyckats förmedla sina kärnvärden (Palm 2006, s. 87). Yves Rocher har olika kompetenser inom skönhetsvårdsmarknaden men de skiljer sig från den image många kunder har av dem. Detta skapar en tydlig förvirring kring vad företaget står för och vilka värden varumärket är kopplat till, något som i sin tur är grunden för den anonymitet Yves Rocher karaktäriseras av på den svenska marknaden. En gammal föreställning, bild eller image är svår att göra sig av med, det ser vi tydligt i vår fallstudie där Yves Rochers identitet inte stämmer överrens med kundernas image. Det forna postorderföretaget skapade sig en stämpel under 80-talet vilken till större del lever kvar idag. Hela 21 % förknippar varumärket med postorder, och en tredjedel har inte någon uppfattning alls. Att en så stor del inte har en uppfattning om varumärket är troligtvis källan till varumärkets anonymitet. Detta tyder antingen på en misslyckad marknadskommunikation

eller svaga interna insatser, i Yves Rochers fall förmodligen både och. Enligt våra intervjuade från ledningen var det först för tre år sedan som företaget ändrade sin strategi för att lyfta företaget och nå en starkare position på marknaden. En långsiktig plan såklart, som uppenbarligen ännu inte givit önskade resultat.

5.3 Positionering och varumärkeskommunikation

Yves Rocher använder sig av ett antal olika kommunikationskanaler. Företagets fokus har länge legat på postorder men ligger nu istället på att expandera antalet butiker samt att öka Internetförsäljningen (intervju med Sara Bertram 6/4-2011, Helsingborg). Däremot visar enkätundersökningen som gjorts att hela 21 % främst förknippar Yves Rocher med postorder och direktreklam. Det tror vi är en indikation på att Yves Rochers varumärkes- och kommunikationsreform ännu inte gett resultat. Givetvis skulle det vara önskvärt att jämföra detta utfall med en äldre undersökning så att en sådan slutsats skulle kunna vara av en säkrare karaktär. Dock menar vi att undersökningens generella resultat visar flera indikationer på att konsumenterna är osäkra på Yves Rochers position. Till exempel är ett flertal potentiella kunder omedvetna om att produkterna säljs i butik (detta gäller konsumenter som känner till varumärket men inte ofta konsumerar det) (enkätundersökning 2011-05-03). Sådär beskriver Sara Bertram (6/4-2011) Yves Rochers positionering:

”Jag skulle tyvärr säga att vi historiskt mest positionerat oss som ett prisorienterat postorderföretag vilket är det vi numera försöker bearbeta genom diverse actions som steg för steg kommer bidra till en annan position på marknaden. Vi erbjuder skönhet från växtriket och produkter till ett attraktivt pris tack vare att vi är odlare, tillverkare och distributör vilket ger oss en unik position på marknaden.”

Yves Rochers har över 50 års erfarenhet av att producera skönhetsvård med hjälp av växtriket vilket de anser är en oersättlig styrka. Sara Bertram (6/4-2011) påpekar även att grundaren Yves Rocher var den första att lansera skönhet från växtriket och menar att företaget därigenom har försprång på detta område än idag. Någon som vi inte själva kan identifiera när det kommer till kundernas image av varumärket. Enkätundersökningen visar att endast 14 % beskriver företaget som ekologiskt och naturligt och 16 % förknippar det med växtriket (ekologiskt/naturligt). Istället för att associera företaget till växtriket ser de flesta av respondenterna i första hand varumärket som ett budgetmärke utan att associera till växtriket

(intervju Anna Kervall 18/4-2011, Helsingborg). Kervall menar däremot att varumärket är under uppgradering sedan tre år tillbaka. Förut var den medvetna positioneringen postorder, en stämpel hon menar att företaget idag successivt försöker eliminera. Däremot är Yves Rochers lojala kunder mycket pålästa om märket och vet vad varumärket förmedlar, men dessa är även priskänsliga. Varumärket är alltså främst relaterat till som budgetmärke, vilket ledningen är medvetna om men har svårt att ändra på då deras lojala kunder värdesätter deras priser och erbjudanden. Samtal med butiksbeträdare har givit oss information om att de flesta kunder som besöker butikerna är stamkunder som handlar ofta. Dessa vet vad de vill ha och är även medlemmar i Yves Rochers kundklubb, där de erhåller ett antal erbjudanden årligen. Enligt butikspersonalen är dock denna kundgrupp relativt liten. De medger att övriga kunder ofta är främjade med Yves Rochers vision och identitet, vilket även styrktes genom vår enkätundersökning.

Vi anser att det främsta problemet för Yves Rocher är att dess varumärkesidentitet inte framgår då företaget inte lyckats skapa en bred märkeskänneträk på den svenska marknaden. Melin (1999, s. 235-236) menar att ett företags kärnkompetens måste få en stark position i kundernas medvetande och detta kan ske genom att företaget förmedlar ett klart och tydligt budskap. Varumärkesimagen skapas från kundens sida och är inte en avspeglning mot varumärkets identitet (Bengtsson & Östberg 2005, s. 11; Hinn & Rossling 1994, s. 20). Även om varumärket medvetet valde postorder som kommunikationskanal på 80-talet är det idag svårt att förändra kundernas inställning. Det är imagen som ska särskilja varumärket för kunden gentemot dess konkurrenter och gynna företaget inte stjälp det som i det här fallet (Glynn & Woodside 2009, s. 276). Som för många andra företag på marknaden är konkurrensen hård om kunderna och det gäller att visa sig. Yves Rochers nya positioneringssatsning har inte ännu givit tydliga resultat, och ledningen är väl medvetna om vilken utmaning de står inför. De befintliga kunderna måste vara mogna för en förändring medan potentiella måste informeras om det nya konceptet på ett kreativt sätt för att väcka ett intresse och ett behov till liv. Det är därför viktigt att Yves Rocher skapar sig en tydlig och koncis kommunikation av varumärkets identitet för att kunna vinna marknadsandelar (Hinn & Rossling 1994, s. 48 Lovelock & Wirtz 2007, s. 196).

5.4 Sammanfattning av analys

För att runda av analysen följer här en konklusion av vad vår analys har resulterat i. Yves Rochers varumärkesidentitet sammanfattas kort som ”Skönhet från växtriket sedan 1959”. Inom ledning och personal är identiteten en tydlig ledstjärna och en stolthet. För märkesinnehavare är det önskvärt att dess varumärkesidentitet till stor del speglar kundernas varumärkesimage, då det är ett tecken på att företagets kärnvärden kommunicerats ostört. Detta är dock oftast ett drömscenario, även så för Yves Rocher. Befintliga samt potentiella kunders varumärkesimage skiljer sig i hög grad från företagets varumärkesidentitet. Dock är imagen relativt svårdefinierbar då den även skiljer sig mellan befintliga och potentiella kunder. Den generella slutsatsen är att imagen hos befintliga kunder är positiv och stämmer väl överens med varumärkesidentiteten. Befintliga kunder har god kännedom om företagets bakgrund, varumärkesidentitet och vision. Däremot karaktäriseras potentiella kunders varumärkesimage av en låg varumärkeskännedom och en likgiltighet, rimligtvis grundad i en okunskap om vad företaget önskar att förmedla. Många förknippar även varumärket till ”mormors badrumsskåp”, vilket indikerar att företaget dras med en ålderdomlig stämpel.

För att närma varumärkesidentitet och -image bör Yves Rocher tydliggöra och stärka sin varumärkesidentitet genom aktiva kommunikationsinsatser. Ett företag med en sådan, enligt oss, stor potential har en god utgångspunkt för att kunna vinna marknadsandelar om varumärkeskommunikationsprocessen vässas ur alla synvinklar. Butikers utformning, personalhantering, marknadsföring och service är fundamentala medel att varumärkeskomponenter som bör förbättras för att ett företag ska nå framgång. Lyckligtvis är Yves Rocher väl medvetna om sitt problem och arbetar sedan tre år tillbaka aktivt med att förfinas förmedlandet av sin värdefulla varumärkesidentitet. Det återstår att se hur arbetet kommer fortlöpa.

I det avslutande kapitlet presenteras resultatet av studien genom att vi besvarar våra tre frågeställningar.

6 Slutdiskussion

Efter genomförd analys vill vi nu knyta ihop våra upptäckter med de frågeställningar som har varit centrala i denna uppsats. För att tydliggöra upprepar vi dem först:

Vad är Yves Rochers varumärkesidentitet enligt ledning och personal?

Vilken är Yves Rochers varumärkesimage hos befintliga och potentiella kunder?

Skiljer sig varumärkesidentitet och -image åt, och i så fall hur?

Varumärket är ett företags viktigaste tillgång. Det menar många varumärkesteoretiker när de beskriver hur varumärket har gått från att enbart vara en logotyp till att vara den kanske starkaste konkurrensfördelen ett företag kan besitta. Globalisering, förändringar i konsumtionsmönster, ekonomiskt klimat och en marknad som karaktäriseras av stor rivalitet har gjort varumärket till det bästa redskapet för differentiering. Att som företag halka efter i denna utveckling och istället förlita sig på gamla prestationer kan innebära svårigheter att skaffa sig eller bibehålla en trygg kundbas. Yves Rocher är typexemplet som bekräftar teorin. Det är ett hudvårdsföretag med en stor potential som grundar sig i en ovärderlig kompetens inom produktion och distribution, en samling produkter som med sin ekologiska karaktär ligger rätt i tiden samt ett aktivt arbete med socialt ansvarstagande som borde falla medvetna konsumenter i smaken. Ett företag med en lång historia om en man som kokade örter i på sin vind för att år senare driva ett av Frankrikes mest erkända hudvårdsmärken. Ett företag vars varumärkesidentitet kort beskrivs ”skönhet från växtriket sedan 1959”. Ett företag som av potentiella kunder främst förknippas med en äldre generation och postorderförsäljning med 80-talet som sin glansperiod. Det är en motsägelsefull bild.

Yves Rocher lanserade för länge sedan sin postorderförsäljning som en medveten brandingstrategi, men sedan dess har utvecklingen gått långsamt, vilket har gjort att varumärket tappat i anseende hos konsumenter på den svenska marknaden. Denna image är svår att förändra och interna insatser med långsiktiga mål måste genomföras. Och Yves Rocher har påbörjat reformen av sitt föråldrade varumärke. Ledning och personal är väl medvetna om den potential företaget har. Stoltheten de visar under våra intervjutillfällen gör processen trovärdig för oss. Ledningen medger att företaget har tagit en ny vändning, men

våra undersökningar visar att kunderna inte ännu hängt med i förändringarna som genomförts. Den nya satsningen handlar om att ge varumärket en ansiktslyftning för att varumärkesidentiteten ska kunna kommuniceras på ett effektivare och mer rättfärdigt sätt. Varumärkesidentiteten är alltså ”skönhet från växtriket sedan 1959”, vilken ledningen menar ska framgå genom renoveringar, personalsatsning, uppgraderad logotyp och vassare marknadsföring.

Yves Rochers befintliga kunders samt potentiella kunders image av varumärket skiljer sig åt. Vår undersökning visar att befintliga kunder i hög grad är nöjda och medvetna om varumärkets identitet, historia och värderingar. Däremot är potentiella kunders uppfattning av annan karaktär. Några uppfattar företaget som ett budgetmärke på grund av dess låga prisnivå och generösa rabatter. Dock förklarar ledningen att möjligheten till det låga priset ligger i att de både sköter produktion, distribution, forskning och försäljning inom företaget, och därigenom inte själva vill kalla sig för budgetmärke. Den otydliga positioneringen är återkommande i vår undersökning, då kundernas uppfattning skiljer sig på flera plan från det som företaget önskar kommunicera. Även om Yves Rocher inte försöker identifiera sig som ett lyxmärke måste varumärket ge en tydligare bild av att det är naturen som är utgångspunkten och karaktäriserar varumärket, och inte prisbilden.

Vi har alltså genom undersökningen kunnat dra slutsatsen om att varumärkesidentitet och -image skiljer sig åt. En enhetlig uppfattning av varumärket mellan olika parter saknas, vilket vi tror är orsaken till Yves Rochers relativa anonymitet på den svenska marknaden. Varumärkesidentiteten brister i kommunikationen och resulterar i en annan varumärkesimage från kundernas sida. Undersökningen har bevisat att Yves Rocher är spretiga och otydliga i sitt erbjudande vilket skapar en motsägelsefull relation mellan dess varumärkesidentitet och dess varumärkesimage på den svenska marknaden.

6.1 Resultat och åtgärder

Undersökningen som har granskat Yves Rochers varumärkesidentitet och varumärkesimage har visat att det finns både likheter och skillnader i uppfattningen om varumärket. Undersökningen har visat att befintliga kunderna uppfattar Yves Rocher i linje med dess

varumärkesidentitet, men att potentiella kunder ibland saknar kännedom om varumärket, eller främst att det riktar sig mot en äldre kundgrupp.

Uppsatsförfattarna har under undersökningen identifierat ett kommunikationsgap mellan varumärkesidentiteten och kundernas image av varumärket som troligtvis beror på bristande varumärkeskommunikation, konservativt förhållningssätt till varumärkets utvecklig samt motsägelsefull utformning av butiker. Yves Rochers varumärkesidentitet ”skönhet från växtriket sedan 1959” och de värderingar som Yves Rochers ledning och personal vill framhäva ligger inte i linje med kundernas uppfattning som karaktäriseras av låg kännedom och en association till en äldre kundgrupp. Undersökningen har bevisat att Yves Rocher är medvetna om skillnaderna mellan identitet och image och att de arbetar på att bli mer tydliga i sin identitetskommunikation.

Vi har identifierat ett antal förslag på förbättringar som kan göras för att Yves Rocher ska kunna nå större framgång på den svenska marknaden. Företagets namn, Yves Rocher, är den främsta identitetsfaktorn och måste framhävas för att varumärket ska bli mer synligt och konkurrenskraftigt. För att få en tydligare position i kundernas medvetande och för att stärka märkeskännedomen måste Yves Rocher synas mer, inte minst på Internet och i sociala medier och bloggar. De bör givetvis även synas i andra forum där de kan skapa en stark och tydlig position genom marknadsföringsaktiviteter. De bör aktivt arbeta med att överträffa dess befintliga och potentiella kunders förväntningar med kreativa skönhetslösningar. De måste visa att de är differentierade från sina konkurrenter och kommunicera sin specifika varumärkespersonlighet och sina unika ekologiska attribut mer. De bör dra fördel av att de har en stark och gedigen historia av 50 år av kärlek till växtriket och att företaget har sitt hjärta i grundaren Yves Rochers födelseort, La Gacilly. Det tydliga ursprunget och historien om att Yves Rocher kokade sina första krämer på vinden i sitt hem och att han sedan genom postorder skickade ut produkterna, är troligtvis fördelaktigt då det kan skapa affektionsvärden hos konsumenten, liksom Ingvar Kamprads småskaliga snickeri för IKEA.

6.2 Förslag till framtida forskning

Uppsatsens resultat har genererat ett antal förslag för framtida forskning. En naturlig uppföljning av uppsatsen vore att göra en studie med syfte att ge konkreta förslag till hur Yves Rocher skulle kunna utforma sin marknadsföringsstrategi för att lösa det uppmärksammade problemet kring varumärkesimage och -identitet. Eftersom vår studie

endast behandlar ett fallföretag i en bransch är vi medvetna om att vi begränsat oss gällande generaliserbarheten av studien. Det skulle därför även vara intressant att även genomföra studien på företag inom andra branscher. Vidare skulle det vara intressant att göra en studie av ett framgångsexempel till företag för att dra lärdom av på vilket sätt detta opererar. Även andra områden har kommit i åtanke som intressanta studier, till exempel en granskning av företag som utger sig för att bedriva ekologisk verksamhet. Hur ekologiskt och naturligt kan ett företag egentligen bli, och vilka risker finns det med att ägna sig åt falsk marknadsföring? Några exempel skulle kunna vara Yves Rocher, The Body Shop, Clinique eller Änglamark.

7 Källförteckning

- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Malmö: Studentlitteratur
- Bengtsson, A. & Östberg, J. (2006). *Märken och människor. Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Malmö: Författarna och studentlitteratur
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. 3., omarb. uppl. Göteborg: IHM Publ.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryson, J.R. Daniels, P.W. Warf, B. (2004) *Service Worlds: People, Organizations, Technologies*. London: Routledge
- Clegg, S. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber
- De Chernatony, L. (2010). "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation" ur *Journal of Marketing Management*. Routledge: London, UK. (Online publication date: 01 February 2010)
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press
- Glynn, M.S., Woodside, A.G. (2009). *Advances in business marketing and purchasing*. Vol 15. Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK
- Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken - Hur företaget jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber
- Heilbrunn, B. (1999). "Brave New Brands: Marketing Paradiso between Utopia and A-topia" ur *Proceedings of the Marketing Paradiso Conclave*, red. Stephen Brown & Anthony Patterson, Belfast: University of Ulster, 222-235.
- Hinn, L. & Rosling, G. (1994). *Företagsidentitet*. Kristianstad: Kristianstad boktryckeri
- Holt, D. B. (2002). *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*. Journal of Consumer Research

Kapferer, J-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page

Keller, K. L. (1998). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*: Jan 1993.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. Harlow; Prentice Hall

Leth G. & Thurén T. (2000) *Källkritik för Internet*. Lund: Studentlitteratur

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi – om konsten att utveckla ett starkt varumärke*. Malmö: Liber ekonomi

Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering – en handbok på vetenskaplig grund*. Denmark: Studentlitteratur

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Porter, Michael E. (1996): "What is strategy?", ur *Harvard Business Review*, november-december, s 61-78.

Proctor, T. (2005). *Essentials of Marketing Research*. Fourth Edition. Essex: Pearson Education Limited

Reichheld, Frederick F. 1996. "Learning from Customer Defections. (cover story)." Ur *Harvard Business Review* 74, no. 2: 56-69. Business Source Premier, EBSCOhost (accessed February 26, 2010).

Roos, Göran, von Krogh, Georg. & Roos, Johan. (2004). *Strategi: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Saunders, M. Lewis. P. Thornhill, A. (2007) *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited

Thurén, Torsten (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Upshaw, L.B. (1995) *Building Brand Identity*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

7.1 Webb

American Marketing Association – Dictionary (2010) Tillgänglig [online]: 2011-05-05

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

Fleur de Santé's hemsida; 2011-05-02

<http://se.fleurdesante.com/AboutUs.aspx>

L'Oréal Paris svenska hemsida; 2011-05-17

<http://www.loreal-paris.se/varumarket/vilka-ar-vi.aspx>

L'Oréals internationella hemsida; 2011-05-17

http://www.loreal.com/_en/_ww/HTML/our-company/history-of-l-oreal.aspx

Nationalencyklopedin på Internet; 2011-04-29

<http://www.ne.se/lang/kosmetika>

Oriflames svenska hemsida: 2011-05-02

<http://se.oriflame.com/about-oriflame/show.jhtml?tag=cs> <http://se.oriflame.com/about-oriflame/index.jhtml>

SVDs elektroniska dagstidning; 2011-05-22 (publicerad 27 december 2009 kl 13:06, uppdaterad: 27 december 2009 kl 13:09)

http://www.svd.se/kultur/yves-rocher-har-avlidit_3996181.svd

The Body Shops svenska hemsida; 2011-05-02

<http://www.thebodyshop.se/web/varderingar.aspx>

Yves Rochers svenska hemsida; 2011-04-10; 2011-04-16; 2011-04-23; 2011-05-20

<http://www.yves-rocher.se/control/yrNews?page=allaboutYR>

7.2 Intervjuer

Anna Kervall, Retail Manager Nordic. Personlig intervju, Helsingborg 2011-04-18.

anna.kervall@yves-rocher.se

Sara Bertram, Brand och Communication Manager. Personlig intervju, Helsingborg. 6/4-2011.

sara.bertram@yves-rocher.se

7.3 Övriga källor

Enkätundersökning Yves Rocher: 2011-05-03

Adress till butikerna: Malmö: Stora Förstadsgatan 13 Malmö & Malmö: Entré Fredsgatan 13

Butikspersonal på Stora Förstadsgatan 13 Malmö & Malmö: Entré Fredsgatan 13 (valt att vara anonyma) 2011-05-03

Observation Yves Rocher 2011-04-16
Malmö: Entré Fredsgatan 13

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – intervjumall 1

Intervjuguide för intervju med Sara Bertram, Brand & Communication Manager, Yves Rocher

Om varumärkesidentitet, -kommunikation och -image

Datum: 6/4-2011, Plats: Yves Rocher Huvudkontor i Helsingborg.

1. Presentera kort vem Du är och vilken position Du har inom Yves Rocher? Hur länge har du arbetat här på företaget
2. Kan du berätta lite om Yves Rochers historia?
3. Hur ser ni på hållbar utveckling (med tanke på ert koncept från planta till hud”)?
4. Hur ser er företagsvision ut?
5. Vilken är er målgrupp?
6. Hur har ni positionerat er på den svenska marknaden?
7. Vilka försäljningskanaler använder ni er av
8. Hur karaktäriseras den varumärkesidentitet som Yves Rochers ledning samt personal vill kommunicera?
9. Hur tror ni att era kunder uppfattar er?
10. Är kunder medvetna om ert naturengagemang? Hur tror ni att varumärkesimagen ser ut hos era kunder?
11. Skiljer sig uppfattningen mellan era lojala kunder och era obefintliga kunder?
12. Hur vill ni bli identifierade? Vad skulle ni säga att er varumärkesidentitet representerar?
13. Vilka är era huvudsakliga konkurrensfördelar?
14. Har ni som företag engagerat er i några miljöprojekt?
15. Hur skiljer er verksamhet åt länder emellan?
16. Hur ser er organisationsstruktur ut?
17. Hur satsar ni på personalen, era “front face” i butikerna?
18. Hur pass kunniga är er butikspersonal? Kan de förmedla ert varumärke i den utsträckningen ni vill?
19. Vilken känsla vill Ni att kunden ska få av sig själv då de använder sig av era produkter?
20. Vad handlar ert nya butikskoncept som ni kallar “Ateljé” om?
21. Vilka är era huvudkonkurrenter?
22. Har ni genomfört kvalitetsundersökningar för att mäta om kundernas bild av ert varumärke överensstämmer med vad ni vill förmedla?
23. Hur ser framtidsmålen för Yves Rocher ut?
24. Hur ska ni bygga upp relationer med era kunder och kommunicera er identitet?
25. Hur ska ni nå ut till era obefintliga kunder?
26. Hur arbetar ni med att er varumärkesidentiteten och kundernas image av ert varumärke ska överensstämma?

8.2 Bilaga 2 – intervjumall 2

Intervjuguide för intervju med Anna Kervall, Retail Manager, Yves Rocher

Om butiker, personal, varumärkesidentitet och -image

Datum: 18/4-2011, Plats: Yves Rocher Huvudkontor i Helsingborg.

1. Vad heter du och vad har du för roll i företaget?
2. Har ni butiker i hela Norden?
3. Vad jobbar du med konkret, och vad har du utfört sedan du kom?
4. Hur jobbar du med att utforma era butiker?
5. Tar du ekonomiska beslut eller går du igenom huvudkontoret i Frankrike?
6. Hur drivs butikerna? Egna butiker eller franchise också?
7. När vi tänker Yves Rocher, så tänker vi mormors badrumsskåp. Vad tänker du kring det intrycket?
8. Vilken är er varumärkesidentitet?
9. Det känns som att det finns ett stort gap mellan er identitet och image. Tror du det stämmer?
10. Vad är det ni vill förmedla med era butiker?
11. Vad tror du den ansiktslyftning ni håller på att genomföra kan ge er?
12. Är det viktigt för er att ha butiker eller tror du det skulle vara effektivare att bara finnas på webb och genom postorder?
13. Hur många butiker har ni nu?
14. Hur lockar ni folk till butikerna?
15. Vad är målet med hur butikerna är utformade?
16. På vilket sätt är det nya konceptet annorlunda än det gamla när det kommer till känsla i butik?
17. Berätta mer om varumärkesidentiteten, vilken är den?
18. Är det en stor utmaning att uppgradera ett varumärke på det sättet som ni gör?
19. Får man alltid extra gåvor när man handlar hos er?
20. Hur tror du er konstanta rea och era erbjudanden signalerar, och hur tror du det påverkar varumärkesidentiteten?
21. I vilken ålder är era kunder?
22. Har ni många kunder som går in spontant eller är de flesta återkommande?
23. Hur kan er varumärkesidentitet gå ut till både nuvarande kunder och potentiella kunder?
24. Jobbar ni aktivt med sociala medier?
25. Marknadsför ni er genom event?
26. Är personalen utbildad i att kommunicera er identitet till kunderna?
27. Hur motiverar ni personal och visar stöd från ledningen?
28. Lista några av de viktigaste punkterna på hur ni arbetar med personalen?
29. Får man se ut hursomhelst som er medarbetare? Har ni någon policy där?
30. Ni har extremt prisvärda produkter, tankar kring det?
31. Varför kostar påsarna?
32. Berätta lite om ert arbete med CSR?
33. Hur naturlig kan en produkt bli?
34. Slutligen, hur kan era butiker förmedla er identitet?
35. Hur kan er nya logga förmedla er identitet?
36. Vilka är era främsta kärnvärden?

8.3 Bilaga 3 – transkribering 1, intervju Sara Bertram

**Transkribering av intervju med Sara Bertram, Brand och Communication Manager
Yves Rocher, Helsingborg den 6/4-2011. Intervjuare: Marielle Ramel & Elin Johnsson**

(Marielle)Vill du börja med att berätta vem du är och vad du har för roll här på företaget? Hur länge har du arbetat här på Yves Rocher?

(Sara) Jag heter Sara Bertram och jag är ”Brand och Communication Manager”. Jag sköter arbetet kring vårt varumärke, med produktportföljen med text på förpackningar, kampanjer och jag är även pressansvarig. Vi jobbar mycket med varumärkesarbetet internt. Allt som ska ske externt på den svenska marknaden ska göras internt. Jag har varit här på företaget i 6 år.

(Elin)Hur många anställda är ni här på huvudkontoret?

Vi är drygt 250 personer som sitter här och jobbar med den Nordiska marknaden men globalt sysselsätter vi mellan 150 000-220 000 människor!

(Elin)Vad spännande! Kan du berätta lite om Yves Rochers historia, så vi får lite bakgrundsinformation kring ert företag?

(Sara) Yves Rocher, vår grundare var en naturman och hade ett stort intresse för växter. Han menade att varje säsong, hur skadat ett träd än ser ut, började det alltid att blomma igen och reparera och läka sig själv. Detta ville Yves Rocher överföra till huden istället för att använda kemi då han menade att det skull vara mycket mer effektivt. Skönhet från växtriket blev därför företagets vision.

(Marielle)Vilken historia! När startade Yves Rocher sitt företag egentligen?

(Sara) År 1959 började Yves Rochers by, La Gacilly avfolkas. Han hade då bara en tanke och det var att stoppa denna utveckling. Familjens vind, i Yves Rochers barndomshem i Bretagne-kom att bli hans laboratorium där han skapade sitt företag, inriktad på naturen och kvinnors skönhet. Här tillverkades och såldes de första krämerna med svalört. Yves Rocher menade att skönheten skulle vara tillgänglig för alla kvinnor. Genom att vara både odlare, tillverkare och distributör skapade Yves Rocher en annan typ av skönhet.

(Marielle)Ni har ju en otrolig chans nu när eko-trenden är så aktuell. Vilken är er målgrupp?

(Sara) Yves Rocher har egentligen sagt att vi ska vara till för alla kvinnor, oavsett ålder. Skönhet för alla kvinnor! Men vi har insett att vi har en för gammal kundfil, vi behöver föryngra oss. Varumärket Yves Rocher skiljer sig åt i Norden och i övriga världen. Kvinnor från 25-40 år är vad vi tänkt oss som målgrupp. Vi vill hjälpa varje kvinna att uttrycka sin kvinnlighet

(Elin)Hur skulle ni säga att ni har positionerat er på den Svenska marknaden?

(Sara) Jag skulle tyvärr säga att vi historiskt mest positionerat oss som ett prisorienterat postorderföretag vilket är det vi numera försöker bearbeta genom diverse actions som steg för steg kommer bidra till en annan position på marknaden. Vi erbjuder skönhet från växtriket och produkter till ett attraktivt pris tack vare att vi är odlare, tillverkare och distributör vilket ger oss en unik position på marknaden.

(Marielle) Ni har verkligen stort fokus på naturen eftersom ni kontrollerar varje steg. Hur ser ni då på hållbar utveckling?

(Sara) Vi tycker att det är viktigt att bevara vår vackra planet. Växtriket är levande och ju mer man lär känna desto lättare är det att ta vara på resurserna. Vi testar inte våra produkter eller ingredienser på djur, däremot testas varje ingrediens ofarlighet. Det är bara de produkter som anses säkra vad gäller kvalitet, som släpps på marknaden.

(Elin)Vad bra det låter! Kan du berätta om er företagsvision? Skulle du kunna säga att Yves Rochers vision genomsyrar ert företag?

(Sara) Absolut, visionen har alltid funnits i företaget. 50 års erfarenhet av växtriket ger oss oersättlig kunskap. Yves Rocher var den första på marknaden att lansera skönhet från växtriket och jag kan säga

att han håller försprånget än idag. Den här trenden kring ekologisk och naturlig kosmetik som finns på marknaden idag, är inte någon trend som vi bara hakat på, det är snarare vårt territorium, naturen är vår sak, det är 50 årig historia för oss. Det är bara att vi inte har kommunicerat det tydligt nog. Ekotrenden har snarare fått oss att vakna upp.

(Marielle)Försäljning via katalog och postorder, är någon vi förknippar ert varumärke med. Hur kommer det sig att ni började med postorder?

(Sara) Det är en fin historia varför postorder startade. År 1959 ville Yves Rocher erbjuda alla kvinnor direkt tillgång till produkter. På den tiden var skönhetsprodukter enbart förbehållna överklassen. Yves Rocher lanserade då ett försäljningsätt som var helt nytt inom kosmetik: och var försäljning via katalog och postorder. Han hade kvar sin verksamhet på vinden och skickade ut krämer på beställning.

(Elin)Det är verkligen en historia som säger mycket om varumärkets ursprung. Vilka andra försäljningskanaler använder ni?

(Sara) Yves Rochers utveckling av försäljning via internet har givit begreppet tillgänglighet en ny dimension - här kan man handla direkt och dygnet runt. Vi vill växla över till fler butiker och internet. Vi jobbar på det. Nu när internet bara växer så är en rekommendation från bloggare eller skönhetsredaktörer av större vikt mycket annan marknadsföring. Därför har vi kommit igång med olika tävlingar på Facebook, olika typer av kampanjer, och vi har även Damernas värld som sponsorer.

(Elin) Damernas värld, är det den rätta tidningen att välja för att nå ut till er målgrupp?

(Sara) Ja, det finns fler tidningar som är intressanta men Damernas är bra, köpstarka läsare, brett läsarspann, många andra tidningar är segmenterade och riktat in sig på unga läsare och så. Det är en bra tidning, en trovärdig tidning med många läsare. Det ska bli spännande att se hur samarbetet går. Vi hoppas på att nå ut till så många läsare som möjligt.

(Elin)Om vi talar vidare om ert varumärke, hur karaktäriseras den varumärkesidentitet som Yves Rochers ledning samt personal vill kommunicera?

(Sara) Det är Skönhet från växtriket sedan 1959 som är vår identitet som genomsyrar vår verksamhet, produktportfölj, kommunikation, strategier, såväl internt som externt. Det kan te sig i olika former i vår business men det är det som är grunden till företagets identitet. *Skönhet från växtriket är vårt viktigaste budskap* och vår varumärkesidentitet som vi säger primärt. Det vi också anser är unikt med oss är att vi är odlare, tillverkare och distributörer. Du kan ta på vår historia. Vi har ett bevis, vi kan ta med dig till La Gacilly, ni kan se och ta på hela våra egna odlingar, och se hur kedjan ser ut. Här sker allt på en radie på 3 km. Det är väldigt unikt och en häftig känsla att se hur allt går till från plantering och odlingar till distributionskedjan.

(Marielle)det låter helt fantastiskt! Ni är verkligen unika i det avseendet. Hur tror ni att era kunder uppfattar er? Är de medvetna om ert naturengagemang? Hur tror ni att varumärkesimagen ser ut hos era kunder?

(Sara) För våra lojala kunder tror jag att de anser att vi erbjuder effektiva produkter till ett mycket bra pris och att det upplever vårt gåvokoncept, att vi ger ut gåvor då och då, som en positiv extra del i deras konsumtion. Vissa av våra befintliga kunder är dessutom mycket medvetna om vårt miljöengagemang som betyder mycket för dem. För icke-kunder så tror jag att det är en mycket spretig bild av vårt företag där vissa har högre kännedom än andra om våra aktiviteter beroende på tidigare erfarenhet personligen eller i familjen vänskapskretsen. Generellt tror jag många tänker "inte för mig" på grund av vårt ibland missuppfattade varumärke

(Elin) Det verkar vara en skillnad mellan uppfattningen mellan era lojala kunder och era obefintliga kunder? Hur ser ni på det?

Vi vet att våra aktiva, lojala kunder uppfattar oss som vi vill bli uppfattade. De har våra visioner, engagemang och värderingar och så vidare men vi är inte säkra på om exkunder, utanför kretsen uppfattar oss på samma sätt. Sen vår VD började för 3,5 år sedan började det arbetas mer med att kommunicera ut vad vi står för så att kunder ska få den rätta bilden av oss. Vår VD brukar ibland

nämna att det hade varit betydligt lättare att nylansera Yves Rocher som ett nytt kosmetikavarumärke än att omlansera ett gammalt postorderföretag, prioriterat skönhetsmärke. Vårt budskap; skönhet från växtriket har egentligen alltid funnits med sen starten, det är bara att vi inte har framhävt och kommunicerat detta till den utsträckning vi borde ha, skulle ha, och kunnat, och kommer att göra.

(Marielle)Så det har alltså skett en förändring sen er nya VD tillträdde?

Under 2009 genomförde vi en förnyelse av vårt varumärke där vi arbetade flitigt med att miljö och ekologiska faktorer stulle stå mer i centrum. Vi vill stimulera miljö tänk hos våra kunder!

(Elin)Hur vill ni bli identifierade? Vad skulle ni säga att er varumärkesidentitet representerar?

(Sara) Yves Rochers vision är att skönhet som är tillgängliga för alla kvinnor. Vi vill identifieras som ett grönt kosmetikaföretag med en grön identitet! Var och en ska ha råd att köpa naturlig kosmetik och vår ekologiska serie är av mycket bra pris i jämförelse med konkurrenter på marknaden. Vi vill inte bli identifierade med ett lyxmärke eller nischat varumärke - det ska inte vara en fråga om hur tjocka våra kunders plånböcker är. Vi vill inte heller uppfattas som ett budgetvarumärke. Men genom att vi är odlare, tillverkare och distributörer kan vi erbjuda förmånliga priser. Vi har inga mellanhänder och det är snarare detta som vi vill ska framgå än att vi bara är ett billigt märke.

(Marielle)Om man ska tala om era konkurrensfördelar? Är er största konkurrensfördel att ni är prisvänliga eller att ni står för skönhet från växtriket?

(Sara) Det är svårt att säga. Från vårt perspektiv är det absolut skönhet från växtriket men från kundens perspektiv är det andra faktorer som spelar roll, inte minst historiskt sett, om mamma eller mormor använt våra produkter och så vidare. Om en familjemedlem har handlat har man kanske genom dem varumärkeskännedom och så vidare. Men generellt, från kundens perspektiv är rätt pris och rätt produkt det som spelar roll.

(Marielle)Engagerar ni som företag er i några miljöprojekt för världen?

(Sara) Vi återkommer, det är naturengagemanget som genomsyrar. Växter är det mest kraftfulla och därifrån kommer Yves Rochers vision. Vi har engagerat oss i Terre de Femme, deltagare från 15 nationer tävlade om det internationella priset i Terre de Femmes, där kvinnor som kämpar för miljön belönas. Sen, Plant for The Planet är ett FN-projekt som innebär att vi planterat 50 miljoner träd.

(Elin)Det låter så himla bra för miljön!

Det är fantastiskt att jobba på ett företag som engagerar sig, förändrar och gör goda handlingar för världen. Vi lånar från naturen men ger också tillbaka.

(Elin)Vad skiljer er verksamhet åt länder emellan?

(Sara) Yves Rochers vision genomsyrar hela företaget. Grundpelarna är de samma, världen över. Vi har ett stöd från varandra. Vi har en "båt" som vision där vi brukar säga att det bara finns besättningspersonal, inga passagerare. Det är vår mentala bild – alla måste ro. Frankrike är den största marknaden. Vi i Sverige är duktiga på HR-frågor medan andra länder har andra styrkor. Till exempel är vi högre positionerade i Ryssland men vi är ändå inget lyxvarumärke, vilket genomsyrar företaget. Sen tror jag att företagskulturer skiljer sig åt i olika länder, det kulturellt betingande för landet. det är nog olika känslor att jobba i olika länder, strategier genomsyrar och påverkar. Men att fullfölja visionen och målen, och grundpelarna är gemensamma världen över.

(Marielle)Hur ser er organisationsstruktur ut? Är ni centralstyrda eller decentraliserade?

Företaget är ganska centralstyrt i det stora hela, med R&D, produktutveckling och så vidare men vi har resultatenheter för de olika länderna där varje land har eget intäkts- och kostnadsansvar.

Ett kriterium för varje enhet är att göra vad som är bäst för varje land. Men marknaden styr, vi som jobbar i Norden, vi anpassar oss därefter, det är stora centraliserade team i Paris och La Gacilly, stora marketingteam och så vidare, produktutveckling samma sak. Men vi i Norden väljer om vi vill ha produkten eller inte, det bestämmer vi själva, vi får också välja marknadskanaler, t.ex. om vi vill jobba med sociala medier. Det är också en styrka med det internationella att utbyta idéer, kunskapsbank, trygghet, att tillhöra en stor koncern under ekonomiska kriser.

(Elin) Vi tänkte ställa några frågor om era butiker och arbetet med dem. Hur pass kunnig är er butikspersonal? Kan de förmedla ert varumärke i den utsträckningen ni vill?

(Sara) Ja, vi hoppas det! Vi jobbar mycket med vårt interna arbete och vi ser till att personal har rätt bakgrund, fakta, är väl informerade då de är ansikte utåt. Allt som sker extern ska ske internt! Vår VD håller tal, under interna träffar med uppdateringar om hur det går för YR för att alla ska ha koll, och kunna rekommendera våra produkter, de börjar inifrån. Vi har förmånen att testa våra 700 produkter.

(Elin) Vilken känsla vill Ni att kunden ska få av sig själv då de använder sig av era produkter?

(Sara) Vi har egentligen inte diskuterat den frågan exakt så men vi vill ju förmedla lite av "grön flärd" då vi först och främst säljer kosmetik vilket ska vara lustfyllt, ge synligt resultat - men samtidigt vill vi uppmuntra till en medveten konsumtion. Bara för att man vill bidra till en hållbar utveckling innebär inte det att man inte ska kunna få köpa en effektiv hudvård eller leka med färg. Man gör ett medvetet val av sin kosmetikkonsumtion.

(Marielle) Vad handlar ert nya butikskoncept som ni kallar "Ateljé" om?

Vi är glada för våra nya butiker. Vi vill inspirera till det äkta och unika, våra butiker ska vara tillgängliga för alla kvinnor, utan undantag. Butikerna ska avspegla vårt varumärke. Varumärket är i sin tur troget sitt ursprung, sina rötter, sina värderingar och visar nu sin rikedom genom att bygga en ny butiksidentitet.

(Elin) Vad går konceptet ut på?

Vårt nya koncept talar till kvinnor, en plats för kunskap och erfarenhet baserad på vår historia. Vi har valt nya material, byggt upp en atmosfär som ska göra att kunder vill komma in, röra och prova våra produkter. Vi har inrett med fönster med inramning, skiffer, snyggt kakel, sandsten, möbler i ljust trä, glas och införandet av färger och material inspirerade av naturen, växtriket och expertis! Detta kallar vi för den visuella "fabriken".

(Marielle) Kan ni lista fem av era konkurrenter? (enligt er, vilka är era största konkurrenter)

(Sara) Det är lite olika vilken produktkategori man tittar på men imagemässigt är det The Body Shop men kollar man marknadsandelar så är ju L'Oréal generellt en stor konkurrent. Gällande hudvård är ACO (apoteket) verkligen marknadsledande (och vår största del i produktportföljen är också hudvård), har alltid funnits och kunden har stort förtroende för apoteket. För Makeup är MaxFactor en viktig aktör. För Finland är Lumene en viktig konkurrent i alla kategorier. Även Fleur de Santé och Oriflame såklart.

(Elin) Har ni genomfört kvalitetsundersökningar för att mäta kundnöjdhet?

(Sara) Vi utför imageundersökningar varje år med exkunder, befintliga och lojala kunder. Vi ser en väldig skillnad på hur kunder uppfattar vårt varumärke. Lojala kunder älskar oss, men föredetta kunder har av olika anledningar ofta bytt preferenser, eller är inte längre intresserade av postorder. Men vi tror att om du provar våra produkter bli du övertygad, sen är det givetvis en utmaning att få nya kunder att testa våra produkter. De ska vara effektiva produkter som levererar bättre än konkurrenterna.

(Marielle) Hur ser era framtidsmål ut, vad väntar närmast?

(Sara) Vi har som mål att Internet och butiker ska växa. Den stora ökningen ska ske där, vi vet att inte postorder kommer att öka, däremot är vi nöjda om vi kan hålla postorder som stabil kanal. Butikerna har en viktig funktion då kunder kan gå in och titta, känna på produkter och personlig kontakt och rådgivning, hur ser kunder våra produkter? Därför är det viktigt att de växer hand i hand. Vi vill att kunden ska ha den image som de får av de nya butikerna! Vi jobbar aktivt med att förnya och öppna upp fler butiker. Vi arbetar med att synas mer på Internet givetvis.

(Marielle) För att avrunda intervjun, hur ska ni bygga upp relationer med era kunder och kommunicera er identitet?

(Sara) Vi vill satsa på att synas mer, finnas mer där kunderna är. Vi vill ha butiker i alla större städer, det är också annonseringar i tidningen så att medvetenheten och synlighet av varumärket kommer göra skillnad. Vi är bra på att ta hand om våra lojala kunder. Vi har en generös policy, våra kunder får ofta

övertäckningar och produkter på köpet. Vi har serier som kan följa våra kunder hela livet, produkter för alla tillfällen; från Acneserier till rynkkrämer. Vi har produkter för alla skönhetsbehov. Vi tror att det skapas en trovärdighet kring vårt varumärke, att en kund blir rekommenderad av sin mamma eller mormor, går och lånar från deras badrumsskåp och blir därmed så småningom också kunder hos oss!

(Elin) Och hur ska ni nå ut till era obefintliga kunder?

(Sara) Vi vill satsa på det konceptet ni såg på Lundaekonomernas arbetsmarknadsdag då vi exponerade oss för studenter. Vi hade en monter med våra produkter och vi delade ut gratisprover samt sminkade studenter inför fotografering. Vi vill fortsätta att locka kunder till skönhet från växtriket. Vi vill fortsätta att rikta in oss på den medvetna kvinnan, för dig som bryr dig lite mer om vad du lägger dina pengar på. Vi kommer aldrig vara extrema, men vi vill vara unika. Vi vill i vår nya kommunikation inte se ut som våra konkurrenter som har retuscherade fotomodeller.

(Marielle) Slutligen, hur ska ni få varumärkesidentiteten och kundimagen att överensstämma?

(Sara) Det är inget som sker över en natt (och framför allt inte gällande imagen hos icke-kunder) men med mer synlighet och kontaktpunkter i form av fler butiker, mer aktiviteter på nätet, annonsering och PR så kommer vi aktivt att arbeta med att de ska överensstämma. Alla åtgärder kommer att bidra till en successiv ändring.

Stort tack, ni har varit fantastiska! Vi har fått så mycket information! Det här kommer verkligen vara värdefullt för vår kandidatuppsats!

Tack själva! Jättekul att ni kom! Ni får gärna maila oss med fler frågor om det är något som är oklart!

Intervju avslutad.

Transkriberad av: Marielle Ramel 2011-04-09

8.4 Bilaga 4 – transkribering 2, intervju med Anna Kervall

(Marielle) Vad heter du och vad har du för roll i företaget?

Jag heter Anna Kervall, och har bakgrund i retailbranschen. Jag har arbetat för YR i tre år. Innan dess jobbade jag för Stadium och var mer på en väldigt rolig resa även där. Vi var 20 butiker när jag började och passerade 100 när jag lämnade, så det var väldigt kul. Jag blev rekryterad till YR av Anneli som *VPM manager* – *vant per magasin* vilket betyder *Försäljning via magasin*, alltså *butiker*, men jag kallar mig Retail Manager annars är det ingen som förstår. Så Retail Manager Norden, jag har alltså hand om butikerna i Sverige och Finland.

(Marielle) Ok, så ni har butiker i Sverige och Finland, har ni några i Norge och Danmark?

Vi har inga butiker i Norge och Danmark ännu, men det är ett mål vi har. Men när jag kom in i företaget så var statusen på butikerna... ja, låt oss bara säga att där var mycket att göra. De hade inga bra lägen, dåliga ytor osv. Man hade drivit butikerna mycket som postorder men missat kapitalet – kapitalet och personalen. Jag menar, du kan ha världens snyggaste butiker och marknadsföring, men har du inte servicen och upplevelser i butik så går kunderna, de kommer inte.

Så vi antar att du jobbar aktivt med dessa brister? Vad har du i så fall gjort sedan du kom?

Vi har byggt ut hela grejen, anpassat butikerna mer till just butiker och inte till postorder – mycket erbjudande, bättre ytor, mysigare osv. Men det allra första jag började med var att se personalen och ta hand om dem. Vi hade många sjukskrivna, och viss missnöjdhet bland personalen sen tidigare. Så jag ville vända en negativ trend till en positiv.

(Elin) Så mer konkret, hur gick du till väga med det?

Bland annat introducerade jag fyra butikscheftsmöten per år, produktutbildningar på ett bättre och mer effektivt sätt, utbildningar på sina egna språk. Förr var utbildningarna på en engelskfransk variant, och ni förstår ju hur mycket finnarna måste ha förstått av det? Och ja, sen har vi gjort en resa från det. Jag har mappat butikerna, tittat på resultatet, undersökt hur vi kan nå break – vad är rimligt och vad krävs? Räcker det med att anpassa försäljningen? kan jag halvera ytan och på något sätt nå resultat? En sak visste jag säkert, att mår personalen bra kommer försäljningen med det. Gick inte det har jag stängt butiker. Jag har gjort två nya öppningar och några stängningar.

(Marielle) Men när du säger att det fanns mycket att göra i era butiker, menar du även inrednings- och utseendemässigt då, eller hänger allt på personalen?

Inte bara personalmässigt, väldigt mycket utseendemässigt också. Vi håller på att introducera ett helt nytt koncept i våra butiker. Företagets mål och vision är fortfarande densamma, men butikerna ska anpassas bättre till dessa. Så vi kallar alla år innan för stödår och detta året nu för transformation year. Nu ska vi byta ansikte till konceptet ”Ateljé”. Grunden i det är att du ska känna att du ska komma in i ett växthus eller något form utav konstverk inspirerat av naturen. Det ska bli lite mysigare, lägre i tak om det går, max 50 kvm försäljningsyta och ett litet bakutrymme. Vi ska hitta kostymen. Butikerna ska ligga i high traffic areas, men inte ställen där folk bara går förbi. Jag tittar mycket på läget.

(Marielle) Men är det du själv med team Norden som tar besluten om detta eller är det beslut från huvudkontoret?

Ja, det är från huvudkontoret i Frankrike. Jag skulle aldrig riskera någonting när det kommer till en öppning eftersom jag hela tiden måste säkerställa gentemot Frankrike, annars kommer jag inte komma vidare. Allt görs via investeringsrequest mot Frankrike. Det handlar om försäljning. Jag måste argumentera för varför jag ska få deras pengar för att öppna en butik.

(Elin) Förståeligt. Men hur drivs butikerna? Är det bara egna butiker eller har ni franchise också?

Både egna butiker och franchise. I Sverige har vi främst egna, och o Finland flest franchise.

(Elin) Och vilka går bäst?

Franchise går egentligen bäst om franchisetagarna är bra och motiverade, så det är beroende på person. Men det är effektivt, de hittar sin egen personal och vill ju också betala sina räkningar. Så det blir en win-win-situation.

(Elin) Så för att förtydliga lite; när vi, och många med oss, tänker Yves Rocher, så tänker vi mormors badrumsskåp. Men just vi vet ju nu att YR är mer än det. Vad tänker du kring det intrycket?

YR är ju, och har varit, betraktat som mormorsmärket. Det är nog många som tänker postorder, lotter och parfymmer när de hör YR. Och vi gjorde ju en medveten branding när vi implementerade oss, vi ville vara postorder, för det är det som är grundidéen. Vi var pris och produkt. Men samtidigt så måste man ju följa med i tiden. Man kan verkligen skada sig själv och skjuta sig själv i foten genom att inte följa upp och fortsätta branda varumärket. Det gamla varumärket håller inte i längden. Och det är kanske det som är vårt problem, att vi har levt på det. Men sen vi fick ny VD för tre år sen har det varit branding, branding, branding, och nu är vi ju som sagt på väg mot att få ett helt nytt, bättre ansikte. För vi är ju otroligt mycket med än mormors badrumsskåp.

(Marielle) Så vad är ni, enligt dig? Vad är er varumärkesidentitet?

Det är skönhet från växtriket sen 1959. Helt klart.

(Elin) Den största uppfattningen som vi har, vi tror att folk inte vet att ni har prisvärda produkter och att ni erbjuder skönhet från växtriket. Det känns som att det finns ett stort gap mellan er identitet och er image?

Ja, precis så. Vår varumärkeskänedom är ju inte så kul. Men de kunderna som är hos oss, de älskar oss. Så vi måste bara se till att dra de andra till oss. Det finns många komponenter vi jobbar med för att uppfylla det målet, men mitt största fokus är ju butikerna, som är extremt viktiga. Ska du köpa skönhet så måste du göra det i en butik som signalerar skönhet. Våra gamla butiker är så trötta. Jag kom in på vår Sergel-butik i förra veckan, och det är ju ofantligt stor skillnad på det gamla konceptet och det nya – ateljé – som vi håller på att implementera i alla butiker. Retail is detail, så är det. Personal är det viktigaste Pet skulle jag säga, core, men det är också att få den där känslan, du ska knappt veta vad det är för känsla som lockar, du ska bara lockas, sen ska personalen göra jobbet.

(Marielle) Och vad är det ni vill förmedla med era butiker?

Utbudet, och en känsla.

(Marielle) Vilken känsla?

Ja, av att hitta produkter från växtriket.

(Elin) Så vad tror ni denna ansiktslyftning kan ge er?

Den kan förmedla vårt varumärke, förhoppningsvis locka en yngre kundgrupp och sprida känne dom på ett bättre sätt. Det vi gjort nu sen 2008 är att bygga plattformen och se till att den är stabil, så även om det är lågkonjunktur så ska vi ha den rätta kostymen för att kunna lyckas, och när vi gjort det kan vi expandera till Norge och till Danmark som också är ett mål, men absolut inte innan dess.

(Marielle) Varför är det så viktigt att ni inte försöker expandera till grannländerna redan nu?

Det är så otroligt stor skillnad i konsumentbeteende mellan Sverige och Danmark till exempel. Danskarna är otroligt kräsna. Men samtidigt är det viktigt för varumärket att det finns butiker. Men hellre Norge först än Danmark.

(Marielle) Varför hellre Norge?

Danska marknaden är den svåraste marknaden du kan ge dig in på, den är fruktansvärt svår. Danskar är väldigt trogna sina egna varumärken, och så har de ju Matas som är extremt stark. Och dansken är känslig. De är kräsna som sagt. Det är sååå stor skillnad i konsumentbeteende. Det finns väldigt många varumärken som misslyckats i Danmark, som har fått dra sig tillbaka efter att de öppnat. Bara för Stadium tog det 10 år att nå break. Och det var ju bara break!

(Marielle) Men ni tror att ert nya ansikte kommer vara så starkt att det går hem hos grannländerna också?

Alltså vår ekologiska satsning kommer nog gå hem i Danmark, i och med att just ekologiskt kommer väldigt starkt där. Så om vi lyckas med den så skulle det nog gå, men just nu har vi en lång väg att gå för att nå riktig lönsamhet.

(Elin) Men ni är fast beslutna om att ni måste ha butiker och inte bara öppna webbshoppar?

Ja, alltså, vi vet ju att våra butiker är marknadsföring 365 dagar om året. Syns du inte så finns du inte. Så är det ju. Men vi måste bara hitta kostymen.

(Elin) Hur många butiker har ni nu?

8 butiker i Sverige – 2 i Malmö, 3 i Stockholm, sen i Norrköping, Linköping och Göteborg. Idag är 3 Ateljé, i Malmö, Göteborg och Solna. I år ska vi göra om Norrköping och Sergel till ateljé. I Finland har vi 12 butiker.

(Marielle) När butikerna är så viktiga, hur ska ni locka dit folk?

Genom att synas mer i press. Vi har ju bara kört direktmarknadsföring förut. Direktutskick, door to door. Vi måste synas i de rätta medierna, glammiga tidningar, på hemsidor, hitta samarbetspartners.

Men vi kommer inte köpa ett ansikte, vi jobbar inte så. Men Nu har vi haft större företag som kontaktat oss, och det har aldrig hänt förut. Inte för samarbete. Vi har också presskontakter med damernas värld. Så det måste vi jobba vidare på.

(Marielle) Det tror ni är nyckeln?

Ja, bland annat då. Till exempel hade vi en handkräm som gick ut i som test i Göteborgsposten, som jämfördes med en handkräm på 349 kr. Vår kostar 69 kr tror jag, men går oftast för 29 på erbjudande. Den vann klart för bättre känsla, formula och doft! Och det var soprent i butiken. Kunden kom in och hade sett 60 kr i tidningen så hade vi den för 29. Så när vi syns så säljer vi. Så vi skickar ut mkt produkter i samband med pressreleaser.

(Marielle) Och vad är målet med hur butiken ska vara utformad?

Vi ska ha ett brett utbud, men vi ska inte ha allt. För just nu håller vi på att sprängas av produkter. Jag vill gärna att vi ska ha en dator, där kunden kan knappa in sin hudtyp, kanske få en hudanalys och få veta vilka produkter som passar. Om inte produkten finns så ska man kunna beställa den hit. Du ska kunna känna, klämma, dofta. Och det doftar verkligen så gott i våra butiker! Man blir alltid så sugen på att handla. Det är den doften som ska skapa någon känsla i hjärnan, lite feelgood!

(Elin) På vilket sätt är det nya konceptet annorlunda än det gamla när det kommer till känsla i butik?

Nya konceptet känns mer ekologiskt, det talar mer för varumärket. Den vita rocken som personalen bär i gamla konceptet till exempel, känns så steril! Man blir nästan rädd! Så det är gröna förkläden till ateljé med vit t-shirt och beiga byxor under. Gamla konceptet är beiga byxor, vita linnen och vita rockar, som vi är väääldigt trötta på.

(Elin) Kan du berätta mer om varumärkesidentiteten? Vad är den?

Natur, familj – kärnvärde, stolthet. DET är identiteten som ska kommuniceras ut. Ni vet, vi har besökt YR på Champs Ellysé, jätteglassigt, och det känns ju skiiitbra! Personalen kommer och tar emot oss, och de är så extremt villiga och stolta. Precis så ska det vara, vi måste tro på det hela vägen. Och det känner man väldigt mkt hos dem som har jobbat länge, de är extremt stolta. Så stolthet är viktigt.

(Elin) Det känns lite som att ni har ett gammalt varumärke som kommer uppdateras till ett nästan helt nytt? Det är väl en stor utmaning?

Ja, helt rätt. För vi måste samtidigt visa ett beslutat. En sån stor investering kräver större avkastning. Det ligger en stor utmaning i marknadsföringen, att vi måste få med oss de gamla kunderna, men samtidigt vill vi inte få våra nya kunder att gå in i gåvotrasket som våra gamla hamnat i. Så marknadsföringen är väldigt avancerad för YR.

(Elin) Så man får alltid extra gåvor när man handlar hos er?

Alltid. Så vi måste transformera oss snyggt. Vi går ju in och personaliserar vårt utbud som Ica, men ännu mer i detalj. Registrerar allt per kund, vad den handlar, för att kunna ge bra erbjudanden sen. Vi registrerar alla kunder och vad de köper. Bli medlem kan jag säga. Då får du gåvor, och fyller du år så får du en födelsedagsmailing!

(Marielle) Och det vill ni inte fortsätta med?

Vi kommer alltid ge gåvor, det är hela grundidén. Men det är viktigt på vilket sätt man gör det. Man ska inte som kund känna att 'herregud nu har jag fått så absurt mycket mer än jag betalat för, nu får det räcka' – det är inte meningen. Man undrar kanske om man verkligen vill ha alla dessa gåvor? Men så känns det såklart inte för de gamla kunder som är vana vid det, lojala YR kunder blir ju besvikna om de inte får 18 produkter när de köpt 4.

(Marielle) Ja, vi har själva upplevt att när man kommer in i en YR-butik uppfattar man den som att det är massa rea överallt, hur tror du att det påverkar varumärkesidentiteten?

Det är det som är så farligt. Här har vi ju en väldigt speciell brytpunkt, vi måste våga ta det ena eller det andra steget. Och visst finns det ett drömläge att ha ett pris i butikerna, inte hålla på med alla rabatter, tänk så personalen får hallå på att byta prislappar hela tiden! Titta bara på Hemtext, de går ju inte så jättebra nu. Men de började som ett lite finare varumärke, men så är det ju absolut inte idag.

(Marielle) Ja, Åkestam/holst har ju gått ut och presenterat deras utbud som att det ska vara rea, rea, rea, rea. Man har liksom fått lite avsmak nästan, även fast de har prisvärda fina produkter.

Precis, och det är precis det vi hållit på att göra, och samtidigt har vi då tre kanaler, postorder, internet och butik. Då får vi titta på hur vi kan ändra och vad vi kan ändra på och samtidigt bibehålla den stora kundfil vi har. För faktum är att vi lever på den lojala kundfilen till 50 procent idag, så vi kan inte bara ta bort det vi har idag så de slutar handla. Det vore inte så bra för mig, jag får nog inte så mycket mer

tid på mig om jag plötsligt halverar mitt resultat. Så den utmaningen står vi inför, att bibehålla de kunder vi har, men försöka transformera dem sakta och framförallt skaffa nya.

(Elin) Har du koll på i vilken ålder era kunder är i?

Snittåldern ligger på 39. Men vi vill nå åldersgruppen 25-40. Vi vet att de är köpstarka. Men vi har ju mkt rullatorer i våra butiker nu, det måste jag säga.

(Marielle) Har ni även många kunder som går in spontant?

Vi mäter kunder som provoké och spontané, och 50 procent är spontané. Det är så vi tittar på våra kunder. Vi mäter dem exakt, vad de har handlat och för hur mycket.

(Elin) Så hur kan er varumärkesidentitet gå ut till både nuvarande kunder och ikke kunder?

Där jobbar vi mycket genom det som Sara och dem gör genom brand och communication-avdelningen. Vi syns på bloggar, med presskontakter, mer media, banners, gör event, samtidigt har vi ju ändrat till den nya loggan. Så någonstans sätter det sig. Och marknadsföring är ju långsiktigt. Mer kontaktpunkter, fler butiker, det ska nog gå bra till sist.

(Marielle) Er facebookside öppnade bara för några veckor sen. Det känns som ett lätt sätt att kontakta folk. Jobbar ni aktivt med sociala medier?

Jag är inte så insatt just i internet, men det finns ju lite tekniska aspekter som kan bli en bromskloss. Men att synas, vara med i Båstad, på Skånemässan, osv. Vi tittar också på vad vi kan göra med skönhetsalonger. Det är också ett sätt, att du provar produkten på ett helt annat sätt, ni vet ju själva, det är ju underbart att få en treatment. Så kontaktpunkter, skönhetsalonger, synas i media.

(Marielle) Ja, för det känns ju så synd att ett företag med sån potential ska vara så skymt, liksom?

Absolut, och om ni tittar er omkring på dessa bilder... Alltså de är ju autentiska, det är verkligen så det ser ut i La Gacilly där tillverkning och allt sker. Jag har varit på alla ställena och det är så fantastiskt.

(Elin) Vi måste ju bara åka dit

Ja det måste ni verkligen göra, det borde ni verkligen. Det kan jag säga. För det är värt. Det där uppe, eco-spat, om man bor där uppe så går man en promenad, 5, 6 minuter, så kommer man till en bro som ni ser där, sen är man inne i det lilla samhället. Den här bilden som är här, det är verkligen så det ser ut när man går i de här gränderna i La Gacilly. Extremt vackert alltså, så franskt och så genuint, så det borde ni absolut.

(Elin) Du nämnde Båstad, vad gör ni där?

Såg ni Stockholm/Båstad? Vi var i Båstad och letade naturliga skönheter på stränderna, de var med på en catwalk sista dagen, jag måste visa bilder. Det var alla åldrar, från 18, men min svärmor var också med. Vi fixade blommor i håret, åh det var så bra! Ni borde nästan fälla in en bild.

(Elin) Det där är ju jätterolig marknadsföring!

Ja, vi kommer vara i Båstad i sommar igen, det är ju en väldigt bra plats att vara på. Man syns ju av enormt många och vi hade en stort proffsigt tält ända nere i hamnen, men ni kommer att se det om ni kommer dit. Det är säkert utlotning av resor till La Gacilly!

(Elin) Vi tänkte fråga lite mer om personalen. Är de utbildade i att kommunicera ut er identitet till kunderna?

När vi gör om nu till Ateljé så har vi butiken stängd i samband med det och så får personalen komma ner hit på utbildning. De får vara med Sara och prata branding, med mig och prata resultat, historia och praktisera in det nya konceptet. Sen har de fått varumärkesutbildning och produktutbildning, och de är antingen hudvårdsterapeuter eller make-up-artister. Många har jobbat hos oss i många år, ofta tio år eller mer! Man har varit här länge och man tycker om företaget, gillar produkterna, känner stolthet. Sen behöver man ju hela tiden säkerställa att de är nöjda och motiveras.

(Elin) Tror du att de är motiverade och att de känner att de har stöd från ledningen?

Ja det hoppas jag verkligen. Numera är det så. Innan har det varit mycket management by fear, men nu visar vi dem att de är ambassadörer, hur de bäst tar hand om kunden. Lär dem hitta känslan i butik. Vi jobbar med kommunikation, skickar ut blad med information om nya produkter, veckobrev, bulletin med info de behöver ha, håller som sagt produktutbildningar och butikschefermöten. Det är väldigt mycket fokus på butikscheferna för att de ska kunna bygga sina team. De får också ledarskapsutbildning i två steg. Och får vi till det kommer det gå bra.

(Marielle) Ja personalen är ju så viktig. De är ju deltidsmarknadsförare.

Absolut. Personalen är våra hjältar, extremt viktiga. De har aldrig en andra chans att göra ett första intryck. Jag upplevde själv personal som inte ens tittade kunderna i ögonen när de frågade efter

någoting, och då förstod jag vilken resa vi har att göra. Men det gäller att vara hård, men även att ge credit. För mig är det otroligt viktigt att vi har kul på jobbet, och det ska gå igenom till våra kunder. Ha kul, skratta, utan att sälja, sälja, sälja. Säljarna måste bli sedda av sin ledning, det påverkar resultatet. Och det har vi aldrig haft förut. Och det tar tid, men jag tror att vi är på väg åt rätt håll.

(Elin) Kan du lista några av de viktigaste punkterna på hur ni arbetar och behandlar personalen och hur de förmedlar ert varumärke

- Självförtroende i det du gör, du ska veta att du är viktig
- Du ska ha kunskap, och vi måste ha uppföljning. Så vi jobbar med en Field Manager, hon coachar alla butiker, hon är chef över butikscheferna. Hon ställer krav, men ser dem också.
- De ska veta att de gör skillnad. Vi ska se dem.

Det hänger på oss att de ska veta vad de ska förmedla.

(Marielle) Och kan de förmedla identiteten?

Ja det kan dem. De har fått all information. Men de är fast i detta med erbjudande, och det skulle jag vilja få bort. Men alla kan vår kultur nu, ”skönhet från växtriket sen 1959”. Men de ska kunna säga det, och säga det hela vägen in. Passionerat. Det är två olika saker, och där tror jag inte riktigt vi är ännu.

(Marielle) Får man se ut hursomhelst? Har ni någon policy där?

Vi har haft folk som kommer med fett hår och luktar illa. Och det är inte ok. Då måste butikschefen ta tag i det. Vi säljer skönhet. Skönhet för oss är naturlig skönhet, man behöver inte se ut som en modell, men man måste bry sig. Man ska vara hel och ren och fräsch. Piercing har jag tyvärr inte fått in i policyn ännu, så jag kan inte säga något om det. Tyvärr, för det är för mig inte alls snyggt. Tatueringar har dem dock.

(Elin) Ni har extremt prisvärda produkter, tankar kring det?

Våra priser ligger nästan för lågt prismässigt, vi tar underpris ibland. Vi ligger i mångt och mycket under Konsum, Dove, Body Shop osv, men våra produkter är mer naturliga och ekologiska – helt underbara! Jag ska visa vad vi har så kan ni få testa!

(Marielle) Åh ja, vi är ju levande reklampelar! Och appropå det – det här med att påsar kostar? Det som är ett så enkelt sätt att marknadsföra sig?

Håller med, där är en historia med påsarna. Förr kostade miljöpåsen 5 kr. men det var dumt, så jag tog bort det och bytte mot en gratis papperspåse. Men då slutade personalen att tänka så hade de köpt en penna så fick de en hel påse som kunden sen vek ihop och vek ner i väskan. Och då har det tappat sin effekt. Då fattade jag ett beslut, så nu kostar påsen 1 kr, men handlar kunden för över 99 kr kostar den inte. Det gäller att hitta en nivå som är bra. Sen ger vi ju bort halva världen då kan man tycka att man kan ge bort en påse också, men jag fattade ett beslut, för det var inte rätt och riktigt. För vår del kan man välja; vill du ha en gåva eller plantera tre träd? Så skulle man kunna göra med påsar också - Vill du ha en påse? Ja, då kostar den 2 kr som vi planterar träd för. Så skulle man kunna säga.

(Marielle) Ja ni jobbar ju lite med CSR om vi har förstått det rätt? Planterar träd, och detta med Terre de femme? Berätta lite?

Terre de femme är en satsning för kvinnor världen över som gör något specifikt för naturen. Sen är vi del av FNs projekt Plant For The Planet. YR har gått in och sagt att de ska plantera 50 miljoner träd. Så vi ger arbetskraft för de människor som planterar träden, till exempel i Brasilien planterar de 300 arter. Och det är ju extremt mycket stolthet i det, varumärkesstolthet, då är man så mycket mer än bara lotter och billig parfym, och det känns så synd att man inte kan gå ut med det hela vägen.

(Marielle) Ja precis för idag vill man ju liksom förknippas med att vara miljövänlig, och det känns som att ni har extremt mkt potential där!

Jaa, till exempel Body Shop har ju lyckats extremt bra med sin marknadsföring i det avseendet. De har bestämt sig tidigt för vad vi vill. De har gått ut och vågat lägga sig på 400/500 kr på sina giftset. Och det är det som är så synd, för jag tror att vi ligger för lågt för att man ska vilja köpa gåvor såsom man gör på Body Shop, eller så tror man att man inte får någonting för 199, vilket man verkligen gör!

(Elin) En produkt kan ju inte bli helt naturlig, så är det inte farligt att gå ut med att det är helt naturligt fast det kanske inte är det helt?

Vi använder alltid ursprunget i naturen, sen använder vi oss av produkter som till största del är gjorda ekologiskt, många är eco-certifierade. Vi hämtar alltså basen från växtriket, och det är jätte viktigt, tänk

till exempel på vart basen kommer från i vingummi? Det vill man ju inte tänka på! Alla våra färger kommer från växtriket, och man har hela tiden använt ursprunget till naturen.

(Elin) Men man måste vara försiktig, eller?

Ja, men så är det ju lite med Body Shop. Det är inte så naturligt, men det är de i sin kommunikation!

(Elin) Men jag får egentligen inte så mycket gröna associationer till Body Shop längre.

Det tror jag inte kunder får av oss heller, ännu!

(Marielle) Ok, för att förtydliga här nu lite på slutspurten. Hur kan era butiker förmedla er identitet?

Genom produkter, personalens kunskap, möjlighet att känna, klämma, testa, dofta. Det ska bli det naturliga valet när man vill ha proffsig hjälp, få råd, tips, och inte känna att man måste köpa.

(Marielle) Den nya loggan då? Hur kan den kommunicera ert varumärke?

Loggan kan bara laddas med det vi laddar den med. Och den nya loggan kommer alldeles fantastiskt rätt i tiden för oss. Här ser ni hur olika vi ser ut nu och då. Hade vi inte bytt VD hade nya loggan fyllts med gamla värden, men nu kan vi fylla den med alla de sakerna vi vill. Vi vill fylla den med skönhet från växtriket från 1959. Det är samma sak om man ska käka hamburgare och åker förbi en McDonald's och en Roys Hamburgare, då kanske man skulle stanna vid McDonald's för att man vet hur det smakar, och det är ju det som är grejen med varumärke. Det gäller att positionera sig, och veta var man vill hamna och vad man vill vad kunden ska känna.

(Elin) Vilka är era främsta kärnvärden?

Skönhet, naturligt, feelgood, familj, värme. Tänk er Kicks, där är det iskallt, så ska det inte kännas.

Det ska vara mysigt.

(Elin) Och er varumärkesidentitet?

Skönhet från växtriket sedan 1959!

(Båda) Tack för din tid, det var otroligt givande!

Tack själva, nu ska ni få er goodie-bag!

Intervju avslutad.

Transkriberad av: Elin Johnsson 2011-05-01

8.5 Bilaga 5 – enkät

1. Ålder: 20 21-30 31-40 41-50 51-60 61-

2. Känner Du till skönhetsvårdsmärket Yves Rocher?

Ja Nej

3. Hur kom Du i kontakt med Yves Rocher första gången?

4. Vad har Du för erfarenhet av Yves Rochers produkter?

5. Beskriv Yves Rocher med ett ord.

6. Vilken målgrupp anser Du att Yves Rocher främst riktar sig till?

7. Känner Du till Yves Rochers varumärkeslogotyp (logga)?

Ja Nej

8. Tilltalar Yves Rochers produkter dig?

Ja Nej

9. Känner Du någon annan som använder deras produkter?

10. Var brukar Du handla Yves Rochers produkter?

11. Vad anser Du främst kännetecknar Yves Rocher?

Budget Gammalmodigt Kvalitet Exklusivt

Franskt Ekologiskt och naturligt

12. Hur uppfattar du dig själv när du använder Yves Rochers produkter?

Trendig Lyxig Naturlig och ekologisk Ungdomlig

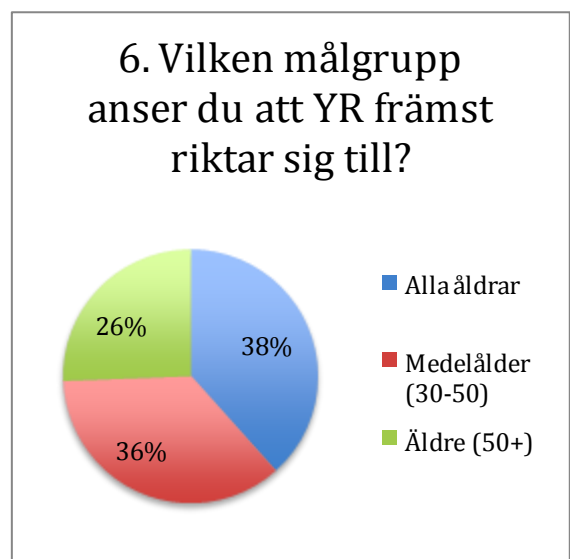
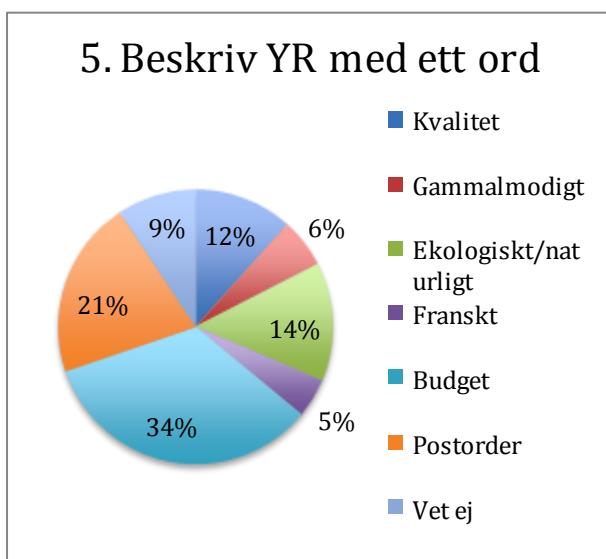
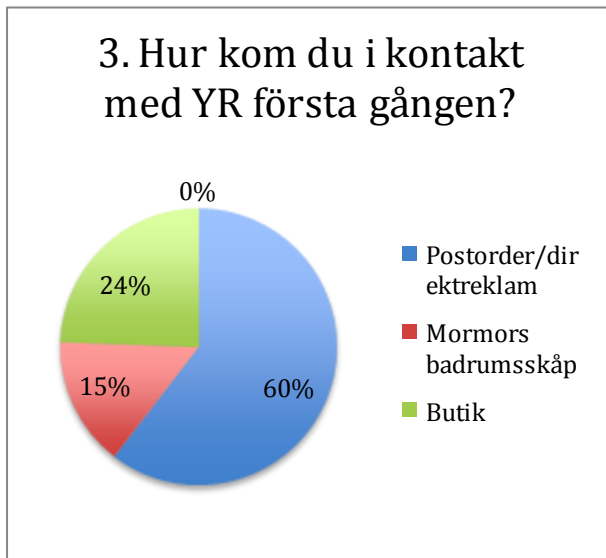
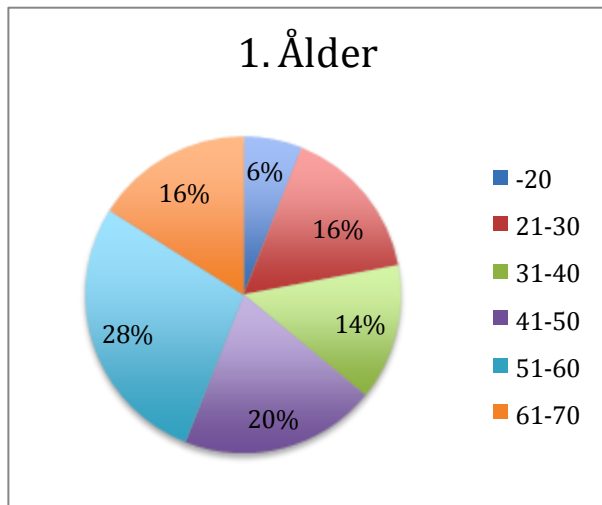
Gammalmodig Vet ej

Tack för din medverkan!

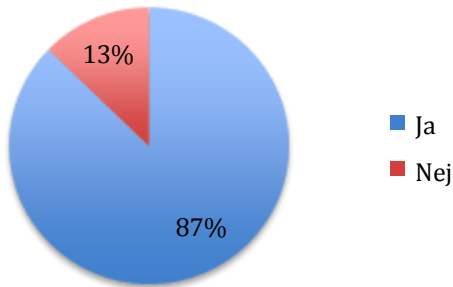
8.6 Bilaga 6 – kodning av enkät

1. -20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-	
iiii i	iiii iiii i	iiii iiii iiii	iiii iiii iiii iiii	iiii iiii iiii iiii iiii iii	iiii iiii iiii i 100	
2. Ja				Nej		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii i				iiii iiii iiii iiii iiii		
3. Postorder/direktreklam			Mormors badrumsskåp	Butik		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii ii			iiii iiii iii	iiii iiii iiii iiii i	86	
4. Ingen erfarenhet/verken eller	Okej	Bra	Mycket bra			
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iii	iiii iiii	iiii iiii iii	iiii iiii iiii iiii			
5. Kvalitet	Gammalmodigt	Ekologiskt/naturligt	Franskt	Budget		
iiii iiii	iiii	iiii iiii ii	iii	iiii iiii iiii iiii iiii iii		
Postorder	Vet ej					
iiii iiii iiii iii	iiii iii					
6. Alla åldrar		Medelålder (30-50)		Äldre (50+)		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iii		iiii iiii iiii iiii iiii iiii i		iiii iiii iiii iiii ii		
7. Ja				Nej		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii i				iiii iiii i		
8. Ja			Nej			
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii			iiii iiii iiii iiii iiii iiii ii			
9. Nej			Fåtal	Många		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii i			iiii iiii iiii iiii ii	iiii iiii iii		
10. Handlar ej		Butik		Postorder	Utomlands	e-handel
iiii iiii iiii iiii iiii iiii i		iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii iiii i		iiii i	iii	iii
11. Budget	Gammalmodigt	Ekologiskt/naturligt	Kvalitet	Exklusivt		
iiii iiii iiii iiii iiii iiii iii	iiii iiii iiii iiii i	iiii iiii iii	iiii iiii ii	iiii i		
12. Gammalmodigt	Lyxig	Ekologisk/naturlig	Ungdomlig	Vet ej		
iiii iiii iiii iiii	iiii iiii iiii	iiii iiii ii	ii	iiii iiii iiii i iiii iiii ii iiii iiii		

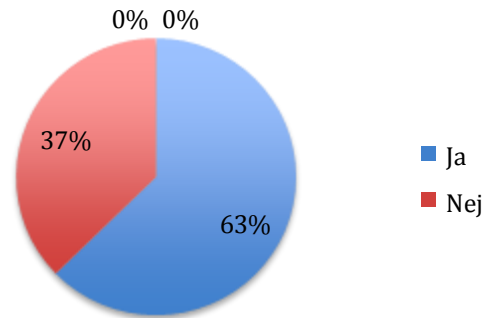
8.7 Bilaga 7 – diagram



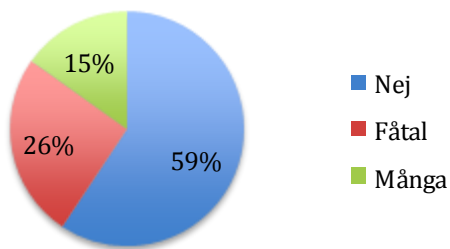
7. Känner du till YRs varumärkeslogotyp?



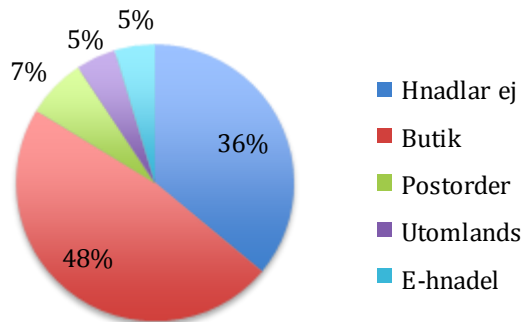
8. Tilltalar YRs produkter dig?



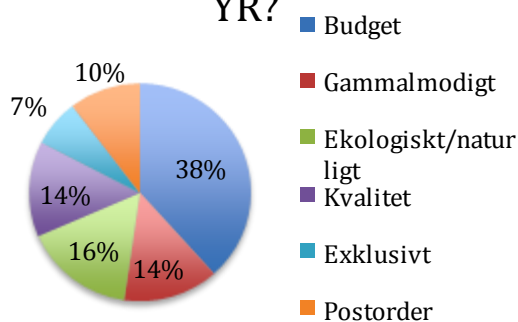
9. Känner du någon annan som använder YRs produkter?



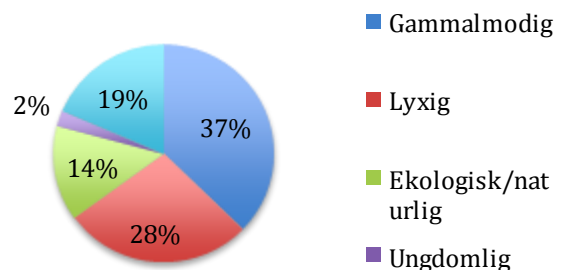
10. Var brukar du handla YRs produkter?



11. Vad anser du främst kännetecknar YR?



12. Hur uppfatar du dig själv när du använder YRs produkter?



8.8 Bilaga 8 – uträkningar

Fråga 1;	Fråga 5;	Fåtal 22/86 = 0,2559
-20 6/100 = 0,06	Kvalitet 10/86 = 0,1163	Många 13/86 = 0,1512
21-30 16/100 = 0,16	Gammalmodigt 5/86 = 0,0581	Fråga 10;
31-40 14/100 = 0,14	Ekologiskt/naturligt 12/86 = 0,1395	Handlar ej 31/86 = 0,3605
41-50 20/100 = 0,2	Franskt 4/86 = 0,0465	Butik 41/86 = 0,4767
51-60 28/100 = 0,28	Budget 29/86 = 0,3372	Postorder 6/86 = 0,0698
60- 16/100 = 0,16	Postorder 18/86 = 0,2093	Utomlands 4/86 = 0,0465
Fråga 2;	Vet ej 8/86 = 0,0930	E-handel 4/86 = 0,0465
Ja 86/100 = 0,86	Fråga 6;	Fråga 11;
Nej 14/100 = 0,14	Alla åldrar 33/86 = 0,3837	Budget 33/86 = 0,3837
Fråga 3;	Medelålder (30-50) 31/86 = 0,3605	Gammalmodigt 12/86 = 0,1395
Postorder/direktreklam 52/86 = 0,6047	Äldre (50+) 22/86 = 0,2559	Ekologiskt/naturligt 14/86 = 0,1628
Mormors badrumsskåp 13/86 = 0,1512	Fråga 7;	Kvalitet 12/86 = 0,1395
Butik 21/86 = 0,2442	Ja 75/86 = 0,8721	Exklusivt 6/86 = 0,0698
Fråga 4;	Nej 11/86 = 0,1279	Postorder 9/86 = 0,1047
Ingen erfarenhet/verken eller 44/86 = 0,5116	Fråga 8;	Fråga 12;
Okej 9/86 = 0,1047	Ja 54/86 = 0,6279	Gammalmodig 32/86 = 0,3721
Bra 14/86 = 0,1628	Nej 32/86 = 0,3721	Lyxig 24/86 = 0,2791
Mycket bra 19/86 = 0,2209	Fråga 9;	Ekologisk/naturlig 12/86 = 0,1395
	Nej 51/86 = 0,5930	Ungdomlig 2/86 = 0,0233
		Vet ej 16/86 = 0,1860

8.9 Bilaga 9 – observation

Datum: Lördag 16 april 13:00-14:00 **Plats:** varuhuset Entré i Malmö.

Dörröppningen till Yves Rocher butiken var rymlig och det var lätt för kunder att ta sig in i butiken. Jag började min observation utanför butiken och betraktade människorna som rörde sig i butiken. Under en timme, mellan klockan 13:00-14:00 rörde sig totalt 23 personer in och ut i butiken. Butiken såg inbjudande ut, fint mörkt trägolv, trevlig och varm inredning, och ombonad i sin gröna framtoning. Väggarna var målade i grått och det fanns ett antal bilder på kvinnor upphängda. Ovanför öppningen in till butiken fanns en stor grön skylt som täckte hela glasväggen längsmed. Den innehöll Yves Rochers logga och namn i vitt. Bredvid öppningen vad det väggar i glas, skyltfönster. Där stod det presenterande produkter och ovanför hände marknadsöringsmaterial i form av en glad kvinna i hatt, samt överskriften SKÖNHET i stora bokstäver. I det vita taket var det infällda spotlights som lyste upp interiören.

När jag gick omkring i butiken fick jag känslan av att jag befann mig i ett grönt, härligt växthus. Butiken var ganska liten till ytan men atmosfären kändes harmonisk, vilket gjorde det enkelt att tillbringa tid här. Färgerna i inredningen tillsammans med ljuset gjorde att butiken kändes varm och naturlig. Ljudnivån var behaglig i butikerna och det doftade gott, blommigt och fräscht. Produkter stod placerade längs väggarna i horisontella rader på glashyllor. Undertill fanns trälåder, även de fyllda med produkter. Det fanns även bord i mitten där det stod produkter på. Presentationen av produktsortimentet kan te sig lite rörigt i och med Yves Rochers breda produktsortiment skulle få plats på glashyllorna och borden på den lilla ytan. Samtidigt kändes upplägget planerat och strukturerat då det var ordning och reda på bänkar och hyllor, i skålar och i korgar. Allmänt såg det mycket städlat och fint ut i butiken. Jag upplevde vissa produkter som mer frontade än andra. Ett antal erbjudande skyltar stack ut från hyllorna i kolöra färger. Prisnivån i butiken var relativt lågt och jag uppfattade sortimentet som billigt då rea-varor stod i fokus.

Butikspersonalen som jobbade när jag utförde min observation, hälsade och log mot alla kunder som steg in i butiken. Ett fåtal bad om hjälp och då var hon hjälpsam, serviceinriktad och tillmötesgående. Frågor om produkterna uppstod bland kunderna. Dessutom noterade jag att hon hade hon expertkompetens, vilket framgick tydligt när hon demonstrerade, gav råd och argumenterade för produkterna, utan att vara för "säljig".