



Lunds Universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan  
Ht-02

# Varumärkesmetaforer

– Ett holistiskt synsätt på varumärkeskommunikation

Handledare: Mats Urde

Författare: Carl Eriksson  
Carl Siesing

# Sammanfattning

- Titel:** Varumärkesmetaforer- ett holistiskt synsätt på varumärkeskommunikation
- Författare:** Eriksson Carl, Siesing Carl
- Handledare:** Mats Urde
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att, ur ett managementperspektiv, skapa ett så kallat ”mind-set” som kan användas för att analysera och styra varumärken i tjänsteföretag
- Metod:** Uppsatsen är en ramverksuppsats som genom att sammanföra tre olika teoriområden ger ett nytt synsätt på varumärken och organisationer. Det finns i uppsatsen tre stora teoriområden. Dessa är: teorier om tjänstemarknadsföring, varumärken och företagskultur. Vi har valt att använda oss av hermeneutikens källkritiska regler för att tolka hur olika teoretiska framstegen skall viktas. Uppsatsen är en helt teoretisk skrift, och har ingen empirisk data som grund.
- Slutsatser:** Slutsatserna i uppsatsen är konstruerade i metaforform. Vi har konstruerat fem metaforer för hur tjänsteföretag skall kunna arbeta med strategiskt med sitt varumärke. Dessa metaforer är: Varumärket som produkt, varumärket som pris, varumärket som ide, varumärket som organisation och varumärket som process. Metaforerna bygger på ett synsätt som tar sin utgångspunkt i att det inom tjänster finns en skala som immaterialiteten kan glida på. Utifrån detta så konstrueras organisationsstruktur och kommunikationsprinciper för företaget. Det är vår fasta övertygelse att företag som tillämpar detta strategiska synsätt kommer att skapa sig konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.2 ÖVERBLICK ÖVER UPPSATSENS UTGÅNGSPUNKT.....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 SYFTE.....	8
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR OCH DISPOSITION.....	9
<b>2. METOD</b> .....	<b>10</b>
2.1 METODOLOGISK ANMÄRKNING.....	10
2.2 ÖVERGRIPANDE VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	10
2.3 PRAKTISKT METOD.....	11
2.5 KÄLLKRITIK.....	13
2.6 AVGRÄNSNINGAR.....	14
<b>3. TJÄNSTEMARKNADSFÖRING</b> .....	<b>15</b>
3.1 TJÄNSTESEKTORN.....	15
3.2 TJÄNSTER.....	16
3.2.1 Immaterialitet.....	16
3.2.2 Produktion/konsumtion.....	16
3.2.3 Heterogenitet.....	17
3.2.4 Förgänglighet.....	17
3.3 OLIKA TYPER AV TJÄNSTEMARKNADSFÖRING.....	18
3.3.1 Tjänstens kvalitet.....	18
3.3.2 Relationsmarknadsföring.....	18
3.3.3 Marknadsmix för tjänstesektorn.....	19
3.3.4 Internmarknadsföring.....	19
3.3.5 Kundmötet.....	20
3.4 SLUTSATS.....	21
<b>4. VARUMÄRKEN</b> .....	<b>22</b>
4.1 VARUMÄRKEN - EN ALLMÄN BAKGRUND.....	22
4.2 VARUMÄRKEN.....	24
4.3 SERVICE OCH TJÄNSTEVARUMÄRKEN.....	25
4.4 VARUMÄRKESIDENTITET.....	27
4.4.1 Varumärkesprisma.....	29
4.4.2 Varumärkesidentitet systemet.....	32
4.4.3 Varumärkesidentitet i serviceföretag.....	34
4.5 MÄRKESORIENTERING.....	36
4.5.1 Mission och vision.....	38
4.5.2. Positionering och kärnvärden.....	39
4.5.3 Produkt eller Service.....	42
4.5.4 Målgrupp.....	42
4.5.5 Personal.....	43
4.6 SLUTSATS.....	43
<b>5. KULTUR</b> .....	<b>45</b>
5.1 KULTURDEFINITION.....	45
5.2 VÄRDERINGAR OCH KULTUR.....	46
5.2.1 Värderingar.....	47
5.2.2. Hur kan värderingar beskrivas.....	47
5.2.3 Kultur vs värderingar.....	47
5.3 HUR PÅVERKAS VÄRDERINGAR.....	48
5.3.1 Personlighet.....	49
5.3.2 Livsstil.....	49
5.3.3 Samhällsklass.....	49
5.3.4 Referensgrupp.....	49
5.3.5 Subkultur.....	50
5.4 FÖRETAGSKULTUR.....	50

5.4.1 Miljö som medel för att skapa företagskultur .....	53
5.4.2 Gemensamma visioner och engagemang .....	53
5.5 ORGANISATIONSIDENTITET .....	55
5.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	56
5.7 MANAGEMENT OCH LEDARSKAP .....	58
5.8 SLUTSATS .....	59
<b>6. VARUMÄRKEN I SERVICEFÖRETAG .....</b>	<b>60</b>
6.1 ANALYSVARIABLER .....	60
6.2 VARUMÄRKET SOM PRODUKT .....	61
6.3 VARUMÄRKET SOM PRIS .....	62
6.4 VARUMÄRKET SOM IDÉ .....	64
6.5 VARUMÄRKET SOM ORGANISATION .....	65
6.6 VARUMÄRKET SOM PROCESS .....	66
6.7 EN SJÄTTE METAFOR .....	67
6.8 STRUKTUREN SOM STYRANDE FAKTOR .....	68
6.9 OLIKA TYPER AV BESTÄMMNINGSAKTORER .....	68
6.10 SLUTSATS .....	70
<b>7. SLUTSATS .....</b>	<b>71</b>
7.1 ALLMÄNNA REFLEXIONER .....	71
7.2 TEORETISKT BIDRAG .....	72
7.3 PRAKTISKT BIDRAG .....	72
7.4 ANDRA IMPLIKATIONER AV METAFORTÄNKANDET .....	73
7.5 FORTSATT FORSKNING .....	73
<b>9 KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>74</b>
<b>BILAGA 1 SAMBAND MELLAN IDENTITET, IMAGE OCH MISSION .....</b>	<b>78</b>
<b>BILAGA 2 VARUMÄRKESORIENTERING (ORIGINAL MODELL) .....</b>	<b>78</b>
<b>BILAGA 2 VARUMÄRKESORIENTERING (ORIGINAL MODELL) .....</b>	<b>79</b>
<b>BILAGA 3 MÄRKESORIENTERING I METAFOREN ”VARUMÄRKET SOM PRODUKT” .....</b>	<b>80</b>
<b>BILAGA 4 VARUMÄRKESORIENTERING INOM METAFOREN ”VARUMÄRKET SOM PRIS” ....</b>	<b>81</b>
<b>BILAGA 5 VARUMÄRKESORIENTERING INOM METAFOREN ”VARUMÄRKE SOM IDÉ” .....</b>	<b>82</b>
<b>BILAGA 6 VARUMÄRKESORIENTERING INOM METAFOREN ”VARUMÄRKET SOM ORGANISATION” .....</b>	<b>83</b>
<b>BILAGA 7 VARUMÄRKESORIENTERING INOM METAFOREN ”VARUMÄRKET SOM PROCESS” .....</b>	<b>84</b>

## Figurindex

<b>Figur 1.1 Uppställning av författare och deras ståndpunkter</b>	<b>23</b>
<b>Figur 1.2 Identitet och image (Kapferer 1997 s 95)</b>	<b>28</b>
<b>Figur 1,3 Varumärkesprismat, vår översättning(Kapferer 1997)</b>	<b>29</b>
<b>Figur 1.4 Brand identity system (Aaker 1996)</b>	<b>34</b>
<b>Figur 1.5 Ett nytt identitetssystem för tjänsteföretag</b>	<b>35</b>
<b>Figur 1.6 Märkeshexagonen i Urde 1997 (utveckling gjord av Larsson, Saarinen och Siesing 2001)</b>	<b>37</b>
<b>Figur 1.7 Faktorer som påverkar värderingar</b>	<b>48</b>
<b>Figur 1.8 Visioner enligt Senge</b>	<b>54</b>
<b>Figur 1.9 Strukturkonstruktion (Mintzberg)</b>	<b>56</b>
<b>Figur 1.10 Samband mellan organisationskomplexitet och immaterialitet</b>	<b>69</b>
<b>Figur 1.11 Samband mellan organisationskomplexitet och emotionellitet</b>	<b>70</b>

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel presenterar vi anledningarna till varför problemet är intressant. Här diskuteras problem och de olika frågeställningarna som hanteras i varje kapitel. Vi presenterar också vårt syfte för uppsatsen.*

---

## 1.2 Överblick över uppsatsens utgångspunkt

Mycket av den forskning som idag bedrivs handlar om väldigt små delar av det ämne som det forskas inom, framsteg görs genom små empiriska slutledningar som ackumulerar kunskap inom ämnet. Detta beror inte alls på inkompetens hos forskarna utan snarare på att det numera krävs mer och mer specialisering hos forskaren för att kunna hänga med i utvecklingen av ämnet och av samhället. Utvecklingen har dock vissa tragiska effekter, studenter och praktiker av ämnen har ofta en ganska snäv bild av vad som är viktigt inom ämnet och har svårt att se helheten. Vi kan se denna trend t.ex. inom vår egen utbildning. Redan på A-nivån delas studenterna upp i de områden som de tycker är intressanta. Alltså kan studenter efter endast 4 veckor inrikta sig i sin utbildning på ett område och sedan bygga sin karriär därifrån. Egentligen är inte uppdelningen något problem utan det är snarare den brist på förståelse för de andra områdena som är problemet. Uppdelningen som sker på A-nivån är mellan marknadsförare, organisationsvetare, redovisare, ekonomistyrare och finansierare. Egentligen finns det inget problem i just denna uppdelning eller i att studenterna specialiserar sig. Bristen och problemet uppkommer när studenterna kommer ut i företagen och denna uppdelning fortplantar sig in i organisationen. Vi tror nämligen att den uppdelningen som finns inom universitetet är en uppdelning som studenterna tar med sig ut i arbetslivet och som inkorporeras i företagen, vilket leder till ineffektiva organisationer.

Organisationen kommer att få avdelningar som inte förstår det språk som de andra avdelningarna talar. I förlängningen får då företaget ett antal olika sätt att analysera de problem som de utsätts för och en debatt om vilket synsätt skall prioriteras vilket tar mycket tid och energi från företagets kärnverksamhet. Vi kommer i denna uppsats att försöka visa att ett holistiskt synsätt på företaget skulle ge företaget en helt ny konkurrenssituation. Naturligtvis skulle vi vilja göra detta mellan alla de områden som vi tidigare nämnt, men vi anser att vi varken har kompetens eller tid till detta utan överlämnar detta till andra. Vi kommer i denna uppsats att försöka att skapa sådan symmetri inom de områden vi känner oss tillräckligt kompetenta att ge oss in i. Vi vet att det har gjorts många försök att skapa s.k. holistiska organisationer (Morgan 1999), men vi anser att dessa försök endast har gett en förändring i organisationer och inte i tankesätt.

Alla känner vi till Charles Darwins tes om att det är de mest anpassade till situationen som överlever, detta är ett synsätt som har adopterats av de flesta vetenskaperna och till och med har inkorporerats i de flesta människors tankevärld. Ofta hör man ekonomer tala om företag och konkurrens som ett krig där den mest anpassade vinner marknadsandelar, och avdelningarna inom företaget för också en kamp för att få sin röst hörd. Få vet dock om att Darwins tankar har utvecklats av den ryske zoologen och anarkisten Piotr Kropotkin

(Woodcock 1996). Hans tes som är en utveckling av Darwin lyder att det är inte den art som är mest anpassad till sin omgivning utan den art som är mest utvecklat för att samarbeta inom arten som överlever. Kropotkins synsätt ger oss helt andra variabler att laborera med när vi diskuterar utveckling av företag. Kanske är det så att det inte är företaget som hela tiden mest anpassar sig till sin omgivning utan vi kan istället se hela företaget som en art och se de olika avdelningarna inom företaget som individer. Enligt Kropotkin skulle då det företag som lär sig att samarbeta bäst mellan avdelningarna och kunskapsfälten vara de mest framgångsrika. Med detta i åtanke driver vi i denna uppsats en tes om att det företag som inser att det finns konkurrensvinster att göra om man förstår samspelet mellan kommunikation och organisation på en strategisk nivå.

## 1.2 Problemdiskussion

Vi har länge arbetat med att kunna förstå varumärken och hur dessa byggs och vad som ger dem värde (både i B-uppsats och C-uppsats). Varumärken har den senaste tiden varit ett av de ”hetaste” utvecklingsområdena inom företagsekonomi. Ett bevis på detta är bara att se hur många uppsatser som skrivs varje år vid olika institutioner om varumärken. Vi kan också se dess ökade påverkan inom media och kanske framförallt inom populärkulturen genom hur mycket av medieutrymmet som läggs på just varumärken (som exempel på denna utveckling kan nämnas Naomi Kleins bok No logo). Naturligtvis är det både spännande och stimulerande att vara med om denna utveckling, men den ställer även till problem. Som alltid är det mycket svårt att värdera vad som kommer att vara viktigt i framtiden, när vi som författare själv står mitt i utvecklingens tornado. För oss är det självklart att varumärken har en central roll inom marknadsföringen och för företaget i sin helhet, men vem vet hur det kommer att vara i framtiden.

Det finns olika sätt att se på vad ett varumärke är och hur företag skall kunna använda sig av den. Vi skulle vilja säga att det finns två olika strategier som ligger på diametralt olika sidor om varandra. Det ena synsättet ser endast varumärket som en del av den taktiska marknadsföringen. Vilket innebär att varumärket blir en del av marknadsföringsmixen. Det andra synsättet är att se varumärket som en strategisk tillgång i organisationen och använda det som ett långsikt arbetsverktyg. Även om de flesta företag idag arbetar med sitt varumärke som ett taktiskt redskap har vi ändå valt det andra synsättet i denna uppsats eftersom vi anser att det har mest utvecklingspotential.

Många hyllmeter har skrivits om varumärken. Ofta (allt för ofta anser vi) tar teorierna sin utgångspunkt i produkten. Denna lyfts fram som den främsta kommunikationen av varumärket och den minskar anomalierna i kommunikationen. Men vad händer egentligen med varumärket när vi inte har någon produkt? Frågan kanske inte är självklar men mycket intressant, anser vi. Om vi lyckas svara på denna fråga är det ingenting som motsäger att denna modell även kan användas på produktvarumärken, detta är dock inte huvudsyftet. Vår grundtanke är att i ett serviceföretag är det personalen som är huvudkommunikationen av varumärket. Detta är ingenting som vi endast har observerat utan det är snarare så att tidigare undersökningar (Larsson, Saarinen och Siesing) har visat att just personalen är en viktig

faktor som det läggs alldeles för lite vikt vid. Vi kan alltså använda detta som en förutsättning för vårt fortsatta arbete.

Denna teoriutveckling är tämligen vital och livlig, vilket ger problem för alla som försöker att sätta sig in i teorierna. Nästan samtliga av de forskare som utvecklar området arbetar även som konsulter. De får sina konkurrensfördelar mot andra konsulter genom att utveckla sin egen vokabulär, vilket innebär att det finns ett flertal begrepp som förklarar samma fenomen (Grace, O’Cass 2002). Som exempel på detta kan vi nämna att en del av de senare teoretikerna använder sig mycket av begreppet varumärkesrykte, men synar man detta i fogarna visar det sig att detta rykte är precis samma innebörd som varumärkesimage (Alessandri 2001) (dock skall det här påpekas att det finns ett begrepp sen tidigare som är varumärketsrykte vilket kan vara mycket användbart). Den samlade bilden av varumärkesforskningen blir då att den spretar åt alla håll. Vi har gjort vårt bästa för att inte skapa mer förvirring inom ämnet utan har försökt att hålla beteckningarna stringenta genom uppsatsen. Påpekas kan dock att det inte är säkert att våra definitioner stämmer överens med andra teoretikers definitioner.

Även om det har utvecklats teorier och tankar om hur hela organisationer ska använda varumärket som en strategisk resurs så har det inte lagts tillräckligt mycket vikt vid att bygga varumärkesidentitet inom serviceorganisationer (Grace, O’Cass 2002). Vi anser att detta är en av de stora grundpelarna inom varumärkesområdet. Den ursprungliga frågan som vi ställde oss var alltså: Hur bygger ett serviceföretag varumärkesidentitet som innehåller de specifika krav som ställs på en serviceorganisation?

Till vår stora förvåning fanns det väldigt, väldigt lite skrivet om denna frågeställning. Det som är skrivet är ganska banalt och vill gärna bara överföra produktvarumärken till tjänste- och servicevarumärken. Denna modell tycker vi är ganska naivt när forskare tydligt ser skillnader mellan tjänstemarknadsföring och produktmarknadsföring (Grace, O’Cass 2002). Vår intention är istället att ta avstamp i tjänstemarknadsföring och sedan försöka att ta in varumärkesteorier och teorier om företagskultur.

Målet med uppsatsen är att ge en slutsats som är enkel och lätt att använda i den s.k. ”verkligheten”, även om uppsatsen är helt teoretisk. Slutsatsen är därför ganska förenklad i sin utformning. Vi vill att dessa slutsatser skall kunna användas av företag direkt utan att behöva läsa in sig på alla tre områdena: tjänstemarknadsföring, varumärkesteorier och kultur teorier. Dels vill vi att om någon någongång får för sig att skriva en uppsats på liknande tema skall uppsatsens slutsatser vara så formulerade att de går att testa empiriskt.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att, ur ett managementperspektiv, skapa ett så kallat ”mind-set” som kan användas för att analysera och styra varumärken i tjänsteföretag



## 1.4 Frågeställningar och disposition

Förutom inledning och metodkapitlet, har vi valt att dela upp uppsatsen i sex stora kapitel. Vi tror att det kan hjälpa läsaren att förstå hur tankebanorna har utvecklats och hur slutsatserna har formulerats. Känslan är nämligen den att både som läsare och författare finns det många spår att gå vilse i och tappa bort den logiska tråden i uppsatsen. Det är också så som vår disposition kommer att se ut genom uppsatsen.

Först presenterar vi mycket överskådligt de metodöverväganden som har gjorts inom uppsatsens ramar. Detta kapitel kommer inte att utmynna i någon slags slutsats utan är snarare en bakgrund som förklarar den interna logiken i uppsatsen.

Det andra kapitlet handlar om tjänstemarknadsföring. Detta kapitel är visserligen inte särskilt omfattande men det finns för att ge en genomgång och bakgrund till tjänstemarknadsföring. Frågorna vi försöker att besvara är: Hur skiljer sig tjänstemarknadsföring ifrån marknadsföring av produkter? Vilka olika inriktningar finns det inom tjänstemarknadsföringen? Finns det ett behov av att dela upp produktmarknadsföring och tjänstemarknadsföring?

Kapitel tre behandlar varumärken och varumärkesteorier. Här ges en allmän bakgrund samt att det söks svar på frågorna: Vilka teorier om varumärkesidentitet finns det och hur väl anpassade är dessa till att samspela med tjänste och servicemarknadsföring? Hur långt har utvecklingen när det gäller servicevarumärken kommit? Vad är märkesorientering och hur kan den anpassa till tjänster?

Kapitlet fyra handlar om kultur och företagskultur. Dessa två områden är väldigt omfattande, speciellt kultur. Vi har försökt svara på vad kultur innebär med utgång från våra ursprungliga ämnesval och hur detta kan föra oss framåt i uppsatsen samt att ge en läsaren en grund för den följande frågan. De andra frågorna som vi ställer oss är; vad finns skrivet om företagskultur och framgångsrik företagskultur. Kan man skönja någon likriktning bland författarna av böcker och artiklar om företagskultur. Vad är receptet för en framgångsrik företagskultur som leder till ett marknadsledande företag. Vad skiljer en bra och dålig företagskultur

Det näst sista kapitlet tar upp hur ett tjänsteföretag skall kunna använda sig av sitt varumärke som en strategisk resurs. Detta kapitel är skrivet utifrån ett managementperspektiv och tar upp de stora linjerna i hur ett företag skall kunna tänka för att konkurrensfördelar skall kunna uppnås. Vi vill inte påstå att det är en perfekt lösning på ett praktiskt problem utan snarare ett sätt att kunna ta med fler variabler än tidigare.

Den sista delen är slutsatsen i uppsatsen som kan ses som en mycket kort sammanfattning. Här presenterar vi även den framtida forskning som vi hoppas att denna uppsats kan sporra till.

## 2. Metod

---

*Kapitlet presenterar det metodologiska avvägningar som vi har gjort för att genomföra uppsatsen. Vi kommer att resonera kring de val som vi har gjort och de källor som vi har använt oss av.*

---

### 2.1 Metodologisk anmärkning

Att närma sig ett vetenskapligt problem innebär alltid att författarna ställs inför en mängd olika val som måste göras. När vi konstruerar eller dekonstruerar ett vetenskapligt problem är metod valen de kanske mest avgörande som görs under arbetets gång vilka som påverkar resultatet av undersökningen mer än något annat. Vi kan alltså redan på ett mycket tidigt stadium påverka vår undersökning, ofta påpekas detta inte alls i uppsatser.

Samhällsvetenskaperna har sedan länge försökt att tillämpa de naturvetenskapliga lagarna på forskning om människor och samhällsmekanismer, på grund av de gamla åsikterna om att det endast finns ett sätt att bedriva forskning. Historiskt sett är samhällsvetenskaperna ganska färska i sin teoriutvecklande fas. Ämnena framstod inte som egna vetenskaper förrän i slutet av 1800-talet och företagsekonomi inte förrän en bit in på 1900-talet. Företagsekonomi har alltid intagit lite av en särställning bland de akademiska ämnena bland annat på grund av att den växte fram i konflikt med universitetsvärlden och på grund av att den alltid har varit intresserat av den ekonomiska praktiken. (Andersen, H (red.), 1990 s19). Dessa resonemang har vi tagit fasta på och försökt att resonera oss fram till en metod som både är hållbar och användbar.

### 2.2 Övergripande vetenskapligt förhållningssätt

Att skriva en helt teoretisk uppsats inom företagsekonomi är ganska, för att inte säga mycket, ovanligt. Ofta uppmuntras studenter inom företagsekonomi att hålla sig så nära den empiriska verkligheten som möjligt och att så ofta som möjligt testa om teorier och hypoteser stämmer i verkligheten. Detta fenomen beror på att företagsekonomi, som vetenskap, bygger mycket på en väldigt föränderlig verklighet, anser vi. Vi måste praktiskt kunna använda våra kunskaper i arbetslivet. Dock anser vi att det finns många svagheter i detta synsätt. Vi vill inte kritisera eller säga att det är något fel i sättet man gör saker och ting idag, men vi tror att företagsekonomi i sig skulle må bra av att ha ett växelspel mellan praktik och teori på alla nivåer.

Den kanske största bristen i detta verklighets nära synsättet är att man lider av en viss metodosäkerhet inom studentvärlden, eftersom forskningen är så verklighetsanknuten. Dock tror vi inte heller att det finns någon större vilja bland studenterna att se mer metod i undervisningen. Ofta kan vi se hur uppsatser slänger sig med mycket fina ord i metodkapitlet

som deduktiv, abduktiv, positivism eller hermeneutik. Tyvärr anser vi att dessa begrepp blir något missvisande och att de inte följs stringent genom uppsatserna.

Vi har valt att kalla denna uppsats för en ramverksuppsats (Marsh and Stoker 1997). Vårt mål är att genom att hitta paralleller mellan olika typer av stora teoriområden kunna hitta gemensamma beröringspunkter som kan hjälpa oss att förstå andra fenomen än de från början förklarade. Varför kallar vi detta då inte för en positivistisk, deduktiv eller abduktiv uppsats? Jo dessa begrepp beskriver endast hur forskaren förhåller sig till empirin (Marsh and Stoker 1997). Hur forskaren väljer att se på begreppet sanning och hur forskaren kan bygga empiriskt kunskap. Detta är i vårt fall inte en särskilt intressant uppdelning eftersom uppsatsen är rakt igenom teoretisk. För att ersätta begreppet ramverk hade vi kunnat kalla uppsatsen en normativ uppsats. Det som är viktigt i en teoretisk uppsats är att det bibehålls en viss typ av intern logik inom uppsatsen (Marsh and Stoker 1997). Detta har vi försökt att ge uppsatsen genom att i metodkapitlet förklara hur vi har gått tillväga och vilka avvägningar som ligger till grund för olika beslut. Vi kan alltså inte säga exakt hur denna uppsats förhåller sig till verkligheten, men det är heller inte nödvändigt i den här delen av det teoretiska arbete, där vi försöker att visa på hur de olika teori fälten kan hjälpa oss.

Dock skall väl här också påpekas lite om vår ontologiska syn på dessa normativa problem. Vi som författare anser att man kan se och hitta paralleller mellan företag på en ganska hög teoretisk nivå. Läsarna skall hela tiden påminna sig om att de teorier som författas i detta arbete är hypoteser, ett slags bör teorier. Vi är övertygade om att det finns samband mellan företag som gör att man i generella drag kan uttala sig om hur det bör vara inom dessa företag. Precis som man inom den politiska forskningen kan uttala sig om vissa värden som man kan anta skall vara viktiga i varje politiskt system (Marsh and Stoker 1997). Vi kan ta och jämföra med en steg och olika pinnhål på denna. Om den empiriskanivån är steg eller pinnhål nummer ett kommer där olikheterna mellan fallföretag vara mycket stora. Ju längre upp man klättrar på stegen desto mer likheter tror vi att vi kommer att se mellan olika företag. (Lundquist 1993) Den teoretiska nivån är det högsta steget och därmed är likheterna som störst just där. Men det kan mycket väl vara så att vi har identifierat fel problem eller rättare sagt: Det problem som vi har identifierat kan vara helt ointressant om bara fem år. Naturligtvis finns det inga garantier för att problemet är intressant i framtiden, men vi anser att vi måste utgå från dagens samhälle och de frågor som just vi har identifierat.

## 2.3 Praktiskt metod

Hur har vi då gått tillväga för att konstruera denna uppsats? Vi har börjat genom att ta vår utgångspunkt i de teorier som vi redan har kommit i beröring med under våra studier. Framför allt har detta gällt tjänstemarknadsföring där vi har förlita oss på Evert Gummesson och Christian Grönroos. Detta innebär att vi framförallt har hållit oss inom den s.k. nordiska skolan för tjänstemarknadsföring. Vi har dock inte bara tagit teorierna av dess herrar rakt av, utan har när vi anser att de uppvisar svagheter, försökt att resonera oss fram till hur teorierna kan förbättras. Inom varumärkest teori har vi använt oss av de teorier som anses vara de som är mest accepterade av forskarsamhället. Detta har lett till att vi har tagit vår utgångspunkt i

teorier av Aaker och Kapferer som ändå får anses vara två av de mest inflytelserika teoretikerna inom detta avsnitt.

När det kommer till teorier om kultur och företagskultur har vi känt oss ganska vilsna. Vi har under vår tid på företagsekonomiska institutionen ägnat oss åt studier i marknadsföring, vilket har lett till att vi inte har kommit i beröring med teorier om företagskultur, men vi har försökt att råda bot även på detta. Vi har valt att ta hjälp av forskare som vi vet är auktoriteter inom detta område, dessa har framförallt varit Mats Alvesson och Peter Svensson. Vi tror att de har kunnat ge oss den vägledning som vi har behövt.

För att kunna garantera att denna uppsats följer med i tiden har vi försökt att ta till oss så mycket av vetenskapliga artiklar som möjligt. Detta innebär att vi har haft en del värderingsbesvär av materialet. Men vi har försökt att konstruera någon slags regel för denna värdering för att kunna garantera någon slags intern validitet i uppsatsen. Vi har valt att använda oss av de databaser som finns tillhands vid Lunds Universitet. Dessa har framförallt varit Elin@lundsuniversitet och Emerald. Här har vi alla de stora teoretiska tidskrifterna inom marknadsföring och organisation så som Journal of marketing management och Journal of brand management. Dock ger detta att vi har förlitat oss på de redaktioner som sammanställer dessa magasin. Men vi tror dock att magasinen har ett väldigt gott rykte inom den vetenskapliga världen och att de inte skulle kunna bibehålla dessa om man inte enbart tog in ganska välmeriterade författare (vi återkommer till detta resonemang under rubriken källkritik). Vi är medvetna om att det kan finnas en svaghet i detta synsätt att vi missar en del nya teoretiker som ligger så att säga "on the edge" men vi tror inte att detta har påverkat resultatet i uppsatsen allt för mycket.

## 2.4 Trovärdighet i uppsatsen

Naturligtvis är det viktigt att kunna garantera trovärdigheten även i ett teoretiskt arbete som detta. Man brukar tala om olika typer av validitet. I vanliga fall brukar man skilja på intern och extern validitet. Målet är att kunna ha så hög internvaliditet som möjligt (se avsnittet angående källkritik). Vi har försökt att bibehålla en hög trovärdighet genom att låta läsaren följa med i våra resonemang och vilka val vi har gjort.

Hur vi har värderat källor behandlar vi under kapitlet källkritik nedan. Den kritik som kan riktas mot oss är att vi redan innan vi påbörjade arbetet hade identifierat problemet och en del av lösningen. Detta innebär att vi som författare kan ha varit "teoriladdade" och missat viktiga fakta på vägen. Vi tror dock att lösningen på detta problem är en viss medvetenhet om problemet. Problemet med denna typ av teoriladdning är att man får då ett visst tunnelseende som är mycket svårt att bryta längre in i arbete, men om forskaren redan från början är medveten om detta problem kan det undvikas till största delen.

## 2.5 Källkritik

En av de kanske viktigaste aspekterna av vår metod är källkritiken, eftersom vi använder oss av andra teoretiker som underlag för vår undersökning och vår teoretiska utveckling. Vi har därför känt att vi har varit tvungna att ta in ett system för källkritik. Vi har här valt att använda oss av hermeneutikens regler för att kunna väga olika källor mot varandra. Det innebär inte att vi har försökt att värdera de olika författarna inbördes utan vi har istället försökt att försäkra oss om att de artiklar som vi har använt oss av uppfyller de kriterier som vi ställer upp. Vi har valt hermeneutikens regler på grund av att denna vetenskapsinriktning har stor erfarenhet av att kunna tolka olika typer av källor. Vi har hämtat vår källkritiska grund från Mats Alvesson och Knut Sköldberg. De ställer upp fyra kriterier för källkritiken: Äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik och beroendekritik. Efter en genomgång av dessa kommer vi själva att resonera lite kring litteraturen.

Äkthetskritik innebär att läsaren bör kunna avgöra om data är falsk eller fiktiv. När det gäller alla källorna finns de tillgängliga vid Lunds Universitet. Vi kan visserligen själva ha tolkat författarna fel eller ha förvanskat deras text, men vi ser detta som ganska osannolikt. Vi hoppas att denna målsättning har uppfyllts.

Tendenskritik är rörande forskarens bias och hur denna bias har påverkat forskarens tolkningar. Detta har givetvis inte gjorts medvetet av forskarna utan kan istället vara en undermedveten bias som forskaren har fått med sig av sitt personliga liv. Denna del av källkritiken kan vara mycket svår att avslöja för oss som författare. Speciellt svårt är att se dessa tendenser i vår samtid. Begrepp och teorier som vi dag använder oss av kan vi om fem år ha mot bevisat inte fungerar eller är relativt. Vi har försökt att bibehålla en ganska stor skepticism mot våra källor. Även om dessa namn som vi använder oss av är relativt välkända och välrenommerade innebär detta inte att de inte kan kritiseras. Vi tror att denna skepticism har hjälpt oss i vårt arbete att värdera källorna.

Samtidighetskritik är författarens tid och avstånd. Grundregeln är som följer inom den kvalitativa forskningen: Ju längre bort i tid och rum en källa befinner sig desto mer otillförlitlig är den. Vi har försökt att använda oss av källor som ligger oss ganska nära i tiden. Detta problem inom källkritiken anser vi vara av mindre vikt just i detta sammanhang. En text är en text är en text och så vidare En text finns alltid kvar oavsett hur lång tid det har gått efter det att den har blivit skriven. Det som står i texten kommer för alltid att vara "sant" vilket innebär att tiden och rummet blir ganska oviktigt.

Beroendekritik har som syfte att fastställa om det finns något som kan påverka författaren i sitt skrivande. Finns det några myter eller teorier som kan ha påverkat tolkningen av materialet. Detta skulle kunna vara fallet om en författare är verksam vid ett visst institut eller institution som råkar tillhöra en viss vetenskaplig inriktning och forskaren blir då präglad av institutionens sätt att förklara sanningar och vetenskap.

Vi är marknadsföringsstudenter och med denna uppgift har även följt att vi har varit tvungna att ge oss in i ämnen som vi inte riktigt har några förkunskaper om. Vi har då valt att ta

kontakt med forskare och akademiker som har hjälpt oss att hitta rätt material. Det innebär dock att det är deras bedömning som vi har fått lita på, dock tror vi inte att det har dragit ner trovärdigheten.

## 2.6 Avgränsningar

Inom ramen för denna uppsats kommer vi endast att behandla corporate brands (organisations varumärken) inom service och tjänstesektorn. Det finns många andra aspekter av varumärken som vi säkert skulle kunna få in och som teorierna här kan vara anpassade till men de faller utanför ramen för denna uppgift.

### 3. Tjänstemarknadsföring

---

*Uppsatsen tar i detta kapitel sin avstamp i tjänstemarknadsföring och försöker att visa de olika skolorna inom tjänstemarknadsföring som finns. Målet med kapitlet är att kunna visa på hur tjänstemarknadsföring skiljer sig från produktmarknadsföring.*

---

#### 3.1 Tjänstesektorn

Från 60-talet och framåt har varuproduktionssektorn minskat till förmån för tjänstesektorn, anledningen till detta är först och främst att den tekniska utvecklingen på marknaden som har lett till nya behov och ny branscher (Arnerup-Cooper 1998). Men givetvis är den tekniska utvecklingen inte den enda anledningen till att tjänstesektorn har vuxit som den gjort under denna period. Enligt Arnerup-Cooper och Edvardsson så är det fyra ytterligare faktorer som anses ha bidragit till denna ökning:

- Hushållens inkomster har ökat under denna period och lett till att man från hushållens sida börjat efterfråga nya tjänster vilket i sin tur har givit en grogrund för nya entreprenörer att starta tjänsteföretag. Ett exempel på en bransch som har ökat mycket den senaste tiden på grund av detta är resebyråer. När hushållens kapital har ökat har också konsumtionen av dessa ”lyxtjänster” ökat.
- Överflyttning av tjänster från hushållen till den offentliga sektorn har också påverkat tjänstesektorns utveckling. Speciellt barn och äldreomsorg har varit utsatt för en sådan överflyttning i och med att under denna period så har hushållens arbetsfördelning förändrats för att båda föräldrarna har börjat arbeta mer utanför hemmet.
- Den tredje orsaken till att tjänstesektorn har ökat kan bero på att en del industriföretag har valt att göra en utflyttning av en viss avdelning inom sitt företag och på så sätt skapa ett nytt tjänsteföretag. Detta har man kunna se exempel på när det gällt datoravdelningar som industriföretag valt att låta vara en fristående enhet.
- Den fjärde punkten kan man säga är till en viss del ett statistiskt fel eftersom att industrin hela tiden utvecklas och tillverkar mer komplexa produkter, då ökar och kräver tillverkningen ett mer tjänsteintensiv och kompetenskrävande handhavande. Ett exempel på detta är datorer och kravet på support som dessa kräver. Går man ut som kund och köper en dator så köper man ju även service, installation, utbildning och kundstöd, det visar att tjänster är ofta inbakade med produkter. Detta framkommer inte av statistiken över industrisektorn respektive tjänstesektorn

*(Arnerup-Cooper 1998 s13-14)*

Dessa fyra punkter betyder inte att industrin håller på att nedrustas utan att automatiseringen och produktivitetsoökningen har gjort att det behövs mindre anställda inom industrin.

Arbetskraften har istället omfördelats till tjänstesektorn. I och med denna omfördelning av resurser till tjänstesektorn så ställdes marknadsförare inför en utmaning. Att försöka anpassa sin marknadsföring från att ha varit helt inriktad på produkter till att applicera eller utveckla den så att den passar till marknadsföring av tjänster (Arnerup-Cooper 1998).

Vidare utifrån detta resonemang tänkte vi att vi skulle försöka redovisa vad som karakteriserar tjänstemarknadsföring och vilka faktorer som ligger till grund för vad som idag anses var tjänstemarknadsföring. Dessutom kommer vi att senare under denna rubrik redogöra för ett par olika inriktningar inom tjänstemarknadsföringen och hur dessa tar sig uttryck i den moderna marknadsföringen.

## 3.2 Tjänster

Under denna rubrik har vi tänkt ge en bild av tjänsten och hur den skiljer sig ifrån produkten eller varan. Det finns fyra faktorer som karakteriserar och skiljer en tjänst ifrån en produkt, dessa fyra faktorer är immaterialitet, produktion/konsumtion, heterogenitet och förgänglighet. (Zeithaml, Bitner 1996; Berry 2000; Grönroos 1996))

### 3.2.1 Immaterialitet

En tjänst är som överskriften påpekar immateriell, opåtaglig och abstrakt, man kan inte se eller röra vid den (Grönroos 1996 s 48). Detta gör det svårt för både köpare och säljare att konkretisera en tjänst likaså att värdera den och kunna fatta ett välgrundat beslut inför en affär. Att tjänsten är immateriell gör att man måste ta en annan ansats för att kunna marknadsföra den eftersom att det visuella är en så pass stor del av den traditionella varumarknadsföringen. För konsumentens del är den opåtagliga faktorn i tjänsten ett problem eftersom det är svårt att avgöra om tjänsten är bra och vilken kvalitet den håller. Det konsumenten endast har att gå på i sitt val av tjänsteföretag är den PR som företaget står för och den ”Word of mouth” kommunikation han får via sin omgivning. Den immateriella aspekten på tjänsten har alltmer börjat bli materiell och konkret i och med den tekniska utvecklingen inom datorbranschen vilken har bidragit till att tjänsteföretagen har kunnat konkretisera vissa delar av tjänsten och på så sätt gjort tjänsten mer påtaglig för konsumenten.

### 3.2.2 Produktion/konsumtion

Ytterligare en faktor som karakteriserar tjänsten är att produktionen och konsumtionen i stor utsträckning sammanfaller vilket innebär att dessa två företeelser ofta inträffar på samma gång (Grönroos 1996 s 49). Exempel på detta är semesterresor och hotelltjänster som både konsumeras och produceras under resans gång. Konsumenten utgör en viktig faktor i denna process eftersom han är medproducent samtidigt som han är konsument, han spelar två roller. Hur bra än tjänsteföretaget producerar tjänsten så är hela konsumtionsfasen avhängig konsumenten själv, hans inställning och sinnesstämning vid konsumtionstillfället är avgörande för om tjänsten kommer uppfattas som positiv eller negativ. Vidare så kan hela



produktionen och konsumtionen vara av den karaktär att tjänsteföretaget är beroende av ett antal konsumenter för att tjänsten skall uppnå de mål som företaget har, exempelvis en gruppresa. En sådan tjänst är till stor del beroende av den attityd och inställning som deltagarna har, ytterligheterna är: en skolresa till en gammal kyrka med ointresserade sjätteklassare gentemot en gruppresa till en arkeologisk utgrävning med arkeologistudenter.

### 3.2.3 Heterogenitet

Tjänsternas heterogenitet kan ses som ett direkt resultat av att det är individer som står för presentation och genomförande av tjänsten. Beroende på att den anställde kan variera sin prestation från dag till dag och att konsumenten kan bli bemött av olika anställda och deras sätt att skapa en tjänst. Plus att de anställda kan vara olika duktiga på att engagera och sälja tjänsten till konsumenten (Blankson, Kalafatis 1999). Eftersom tjänsten inte är en produkt så är det relativt svårt att kontrollera och uppfatta kvaliteten på tjänsten om man inte standardiserar den. Om vi tillåts att se på Mc Donalds som ett företag som tillhanda håller en tjänst, att göra konsumenten mätt snabbt så är detta företag ett bra exempel på hur man kan standardisera en tjänst. Då menar vi att med tanke på deras tjocka pärm med regler för hur alla anställda ska sköta sig och hur de ska bete sig i alla situationer har de lyckas att standardisera en tjänst och på detta sätt göra det möjligt att mäta kvaliteten, nästan lika enkelt som produkt. Enligt Larsson, Lindberg och Saarinen så kan en tänkbar lösning vara att man låter interaktionen från företagets sida skötas av en dator eller annan teknisk utrustning vilket skulle leda till ökad homogenitet. Men är ökad homogenitet bara av godo? Nej skulle vi svara, för enligt Grönroos följer även negativa effekter av ökad homogenitet såsom automatisering och datorisering. Naturligtvis gör man kostnads- och tidsbesparingar, men man förlorar mer än man vinner. Företaget får mindre personkontakter med kunderna och flexibiliteten minskar. Dessutom försvinner tillfällena för merförsäljning och kontroll av kvaliteten av den totala kundrelationen försvinner även den (Grönroos 1998 s78).

### 3.2.4 Förgänglighet

Med förgänglighet inom tjänstesektorn avses oförmågan att kunna lagra en tjänst på det sätt som man kan lagra produkter (Blankson, Kalafatis 1999). En anledning till att tjänstesektorn utsätts för detta problem är att efterfrågan varierar mellan olika perioder Ett halvtomt flygplan som avgår till London är förlorad intäkt för flygbolaget eftersom de aldrig får tillbaka möjligheten att sälja dessa tomma platser. Eftersom man inte kan lagra en tjänst är alternativet att lagra konsumenten. Till exempel om en resebyrå inte har en ledig plats till ett av en kund efterfrågat resmål kan resebyrån försöka intressera kunden för ett annat resmål eller samma resmål vid en annan tidpunkt (Grönroos 1996 s 48). På detta sätt förlorar resebyrån inte kunden till någon annan resebyrå. Ett annat exempel är om en restaurang inte kan erbjuda ett bord exakt vid den tidpunkt man utlovat så kan en plats i baren med en gratis drink vara ett alternativ som inte gör att konsumenten går till en annan restaurang (Grönroos 1996 s 49).

## 3.3 Olika typer av tjänstemarknadsföring

### 3.3.1 Tjänstens kvalitet

Ett problem inom tjänstemarknadsföring är kvaliteten på tjänsten och faktorn att den är väldigt beroende av konsumenten. Vidare så är kvalitetsaspekten intressant på grund av de fyra punkter ovan som karakteriserar en tjänst och de kvalitetsrelaterade problem som uppstår i och med dessa (Larsson et al 2002). I och med att konsumenten är med i båda produktionen och konsumtionen av tjänsten så är tjänstens kvalitet avhängig konsumentens förväntningar på tjänsten och hur konsumenten upplevde tjänsten (Grönroos 1996 s 33). De förväntningar som konsumenten har på tjänsten härleds från hans tidigare erfarenheter av tjänsten, PR från företaget och Word of mouth från konsumentens omgivning (Bitner, Booms och Mohr 1994). Konsumentens upplevelse på tjänsten bygger dels på den tekniska kvaliteten av slutresultatet, dels på den funktionella kvaliteten av samspelet eller interaktionen med företaget och dess personal (Grönroos 1996 s 33). Dessa tillsammans bildar en profil om hur kunden uppfattar företaget genom dess tjänst. Tjänstens kvalitet är något som är mycket viktigt inom allt teoribyggande som gäller tjänstemarknadsföring. Dock anser vi att detta ämne är ganska mättat och det finns en utmärkt utläggning om hur tjänstens kvalitet påverkar varumärkesbyggandet i uppsatsen ”Det servicedrivna organisationsvarumärket som strategiskt resurs” 2001 av Larsson, Lindberg och Saarinen.

### 3.3.2 Relationsmarknadsföring

Allt sedan 1970-talet har byte av värde, t ex produkter, mot pengar eller pengars värde uppfattats som det centrala fenomenet som all marknadsföring kretsar kring. Marknadsföring är enligt denna syn det som företaget planerar och genomför för att möjliggöra och underlätta byte av produkter mot pengar. Detta är fortfarande idag det dominerande synsättet i standardlitteraturen på marknadsföringens område. (Grönroos 1996 s 9)

*”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum” (Gummesson 1998 s 16)*

Det är mer eller mindre oundvikligt att inte skapa relationer när man arbetar med tjänstemarknadsföring eftersom hela konceptet innebär interaktioner med konsumenter för att kunna skapa en tjänst. Den som använder en tjänst måste alltid på något sätt samverka med den som producerar en tjänst (Grönroos 1996 s 11). Anledningen till att man började sätta relationsmarknadsföringen i fokus berodde mycket på att man ville minska kostnaderna för den traditionella marknadsföringen. I och med att man arbetar med att uppehålla bra relationer med sina befintliga kunder så leder det till att man minskar kundförluster (Keaveney 1995). Plus att de befintliga kunderna fungerar som marknadsförare genom word of mouth, vilket gör att man även får nya kunder. Givetvis så kräver relationsmarknadsföringen en viss del av traditionell marknadsföring i inledningsfasen eftersom man måste väcka kundernas intresse.

### 3.3.3 Marknadsmix för tjänstesektorn

Kotler har utvecklat en s.k. marknadsmix för produkter. Den består av fyra p:n som man kan manipulera med olika resultat. Dessa fyra P:na är: pris, plats, promotion och produkt. Naturligtvis har detta synsätt även utvecklats för tjänster också. Men här har forskarna känt sig tvungna att utöka de fyra med tre ytterligare. Dessa sju P:n är: Produkt, pris, plats, promotion, fysiska bevis, process och människor (Booms och Bitner, 1981) (Zeithaml och Bitner, 1996). Naturligtvis blir de inte sju P:n när man översätter termerna till svenska. De fyra första P:na vet alla marknadsförare vad de innebär. Fysiska bevis är ett sätt för marknadsförarna att sträva bort från problemet med immaterialitet i tjänsten eller servicen (Ibid). Miljön runt om kring tjänsten är mycket viktig, alltså den plats där kunden och servicepersonalen interagerar. Dock anser vi att detta kanske inte är så lyckat utan företag skall i stället försöka att se tjänsten som något unikt och inte försöka göra om den till en produkt. Att tjänsten är en process och att vi kan påverka denna process vet vi. Frågan är endast hur man skall kunna göra detta. Vi hoppas kunna visa att detta går att manipulera med hjälp av företagskultur. Människor är det som bygger upp tjänsten till vad den blir. Vi kan se detta även i de faktorer som skiljer mellan tjänster och produkter. Det finns även ytterligare utvecklingar förutom Booms och Bitner, Zeithaml och Bitner. McDonald, de Chernatony och Harris (2001) har utvecklat detta synsätt till att omfatta 6 ytterligare P:n som läggs till de ursprungliga fyra. Dessa är (redovisas på engelska för att det skall stämma) Philosophy, personality, people, performance, perception and positioning. Som vi ser har det skett en utveckling som i vissa fall berör den tidigare. Tyvärr utvecklar författarna inte detta synsätt ytterligare vad det gäller dessa beteckningar.

Detta synsätt går lite emot den nordiska skolan med relation och nätverksbyggande men vi tror att denna ingångsvinkel kommer att ge oss ytterligare tillskott vid teoriutvecklingen.

### 3.3.4 Internmarknadsföring

*”Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter.” (Arnerup-Cooper, Edvardsson 1998 s 221)*

Dagens tjänstemarknadsföring sätter människan centrum, det leder till att tjänsteföretag måste marknadsföra sina tjänster internt till sin personal först innan de kan börja marknadsföra sig mot sina kunder (Fill 1999). Idén är att man från företagets sida försöker ge personalen kunskap om företagets tjänster och värderingar så att företaget/organisationen genomsyras av intern serviceanda och kvalitet (Arnerup 1998 s 220). Målet är att personalen skall verka i en positiv miljö där de får allt som de i sin tur skall ge till de externa kunderna (Arnerup 1998 s 220). Genom att påpeka att var och en av de anställda är marknadsförare i vilken roll de än har i företaget så strävar man efter att skapa en sorts gemenskap emellan de anställda (Fill 1999).

Motivation är den centrala uppgiften för internmarknadsföring men motivation går inte att administrera fram (Fill 1999). Motivation är i grund och botten en fråga om att kunna förändra människors attityder och värderingar. Detta är det som företag använder sig av på sina externa marknader, där de strävar efter att påverka sina potentiella kunders attityder och värderingar gentemot företagets varor eller tjänster. På samma sätt som man marknadsför sina varor eller tjänster på den externa marknaden bör man även göra på sin interna marknad.(Arnerup 1998 s 221)

Arnerup-Cooper och Edvardsson beskriver den interna marknadsföringsprocessen på ett mycket bra sätt genom att dela upp den i fyra steg:

- Skapande av en tjänste-/servicekultur
- Utveckling av ett marknadsföringssynsätt på "human resource management"
- Spridande av marknadsinformation till de anställda
- Genomförande av ett belönings- och erkännande system

### 3.3.5 Kundmötet

Kundmötet, även kallat "sanningens ögonblick", är essentiellt inom tjänstemarknadsföringen eftersom det blir den första kontakten som kunden får med företaget. Eftersom tjänsteföretaget inte har någon fysisk produkt blir detta möte viktigt, man kan likställa det vid vad man privat benämner "första intrycket" som ofta ligger till grund för vad man kommer att anse om den personen i framtiden. Inom tjänstemarknadsföring är det inte bra kontakter mellan säljare och kund som är de exklusivt viktiga utan all form av kontakt med det säljande företagets personal och utrustning under tjänstens produktion och leverans (Gummesson 1998 s 79). Gummesson behandlar de olika faktorerna som påverkar kundens uppfattning om tjänsten och företaget.

Interaktion mellan kund och organisationens personal, vilket innebär kundens roll i tjänstens produktion. Vilket kan exemplifieras med att du går till läkaren och talar om att du har ont men inte var du har ont. Detta sätter givetvis läkaren i en svår sits eftersom han inte kan hjälpa dig om du inte talar om var smärtan är. Interaktionen är viktig föra att tjänsteföretaget skall kunna producera varan på ett tillfredställande sätt.

Interaktionen mellan kunden och företagets fysiska miljö, vilket innebär hur miljön i och runt företaget är utformat, lokalens utseende och inredning, utomhusmiljön t ex trädgården och parkeringsplatser även fasaden på företagets byggnad är viktigt när det gäller att visa vad man är för ett företag. Ofta försöker företag att avspegla sina "core values" i den omkringliggande miljön i form av att noga ha valt rätt kulörer och möbler i sina lokaler, vilket skall avspegla vad man från företagets sida kan prestera för sina kunder (Booms, Bitner och Moher 1994). På detta sätt försöker man få kunden att känna att företaget är kompetent och kan tillgodo se alla hans önsknings samtidigt som kunden får en positiv bild av företaget.

Om inte tjänsteföretagets fysiska system är pedagogiska och användarvänligt utformande kommer kunden fungera dåligt i tjänstens produktion, interaktionen kommer inte att fungera.

Vilket i sin tur kommer att leda till att kunden upplever relationen till tjänsteföretagets personal icke tillfredställande (Gummesson 1998 s 81). Om något av de fysiska systemen hos tjänsteföretaget strular så kan kunden anse att det är företagets personal som nonchalerar honom och att företaget ger honom dålig service vilket han sedan för vidare till sitt umgänges krets vilket kan få företaget att framstå i dålig dager (Booms, Bitner och Moher 1994). Se till exempel på flygbolaget Ryan Air som har problem med att företaget de har anlitat för att ta hand om bagage hanteringen slarvar bort passagerarnas bagage, vilket har lett till att deras kunder uttalar sig i tv om hur dålig servicen är på Ryan Air.

Vid kundmötet kommer kundens riskbenägenhet att vara av stor vikt, beroende av hur stor risk kunden är villig att ta kommer bemötandet av personalen att påverka detta. Varumärket skulle här kunna spela en roll som symbol på riskminskning (Mangan, Collins 2002).

### 3.4 Slutsats

För att sammanfatta kapitlet om tjänstemarknadsföring kan man snabbt dra slutsatsen att detta område är extremt stort och att vi endast har nosat på toppen av isberget. Kapitlet tog sin utgångspunkt i tjänstesektorns utveckling och genom detta kan vi se att ämnet som vi behandlar är mycket viktigt. Vi har även redogjort för de olika inriktningarna inom tjänstemarknadsföringen. I detta kapitel kom även skillnaderna upp mellan varor och tjänster. Det som karakteriserar en tjänst jämfört med en vara har vi redogjort för och förmodligen klargjort för läsaren. Vi anser att det finns tre viktiga slutsatser att dra: Den första är att den viktigaste skillnaden mellan varor och tjänster som har betydelse för varumärket är immaterialiteten. Detta är beroende på att immaterialiteten är kanske den skillnaden mellan tjänsteverumärken och produktvarumärken som är lättast att manipulera. Vi tror att det nästan är omöjligt att kunna påverka de andra faktorerna. Den andra lärdomen som vi kan dra av kapitlet är att som en följd av att immaterialiteten är viktig blir kundmötet det också. Dessa två variabler är de viktigaste om vi försöker att utveckla ett styrsystem för kommunikation inom tjänsteföretag. Den tredje slutsatsen som vi kan dra är att varumärken inom ett tjänsteföretag antagligen är viktigare än i ett produktföretag eftersom varumärket fungerar som en faktor som minskar risken vid inköp av tjänster.

## 4. Varumärken

---

*I kapitlet presenteras de traditionella varumärkesmodellerna som är intressanta för att kunna strategiskt kunna använda sitt varumärke. Kapitlet försöker visa vad som är kompatibelt med tjänstemarknadsföringen och vad som inte är det.*

---

### 4.1 Varumärken - en allmän bakgrund

Varumärken har de senaste åren varit ett av marknadsföringens hetaste debattobjekt. Frågan är ofta hur man kan se på varumärken och hur mycket av organisationvarumärket som kan påverkas. En del teoretiker anser att varumärket endast kan användas på taktiskt marknadsföringsnivå, vilket innebär att varumärket endast används som kortsiktigt säljstödande åtgärd. Andra teoretiker vill gärna se varumärket som en strategisk resurs. De menar att företag kan använda sitt varumärke för att ge hela organisationen en strategisk utgångspunkt (Urde 1997). Det kan liknas vid att varumärket blir navet i det strategiska hjulet hos företaget. För att få en lite mer klarare bild över hur teoretiker har tänkt och hur varumärkes teorierna har utvecklats kan det vara nyttigt att se en uppställning av framstegen:

<b>Författare:</b>	<b>Varumärkets materiella faktorer och visuella element:</b>	<b>Varumärkets immateriella faktorer:</b>
Aaker (1992)	Symboler och slogans	Identitet, organisationsvarumärke, integrerad kommunikation, kund relation
Bailey och Schechter (1994)	Namn, logo, färger, varumärkessymboler och reklamslogans	
Biggar och Selame (1992)	Name och "trade mark"	Positionering och varumärkeskommunikation.
DMB och B (1993)	Produkt "delivery"	Användar identifiering: Tillfälle att dela en dröm.
de Chernatony (1993a och 1993b) (atom modellen)	Funktionella sidor, namn och legalt skydd	Symbolisk värde, service, ägarmärke
de Chernatony och McWilliam (1989)	Funktionalitet	Representation
Dyson et al (1996)	Närvaro och utförande	Relevans, fördel och knytning
Grossman (1994)	Distinkt namn, logotyp, grafisk och fysisk utformning	
Kapferer	Fysik	Personlighet, relation, kultur, reflektion och självuppfattning
O'Malley (1991)	Funktionella värden	Sociala och personliga värden
Young och Rubicam (1994)	Diffrentiering	Relevans, uppfattning och familjäritet

*Figur 1.1 Uppställning av författare och de områden av varumärken som de utvecklat (de Chertony och Dall'Olmo Reiley 1997)*

Tabellen är inte uppställd i kronologisk ordning utan istället rangordnad i alfabetisk ordning främst för att den är hämtad från en artikel som drar ganska stora växlar på denna utveckling. Med tabellen vill vi visa att sedan 1989 har utvecklingen av varumärkesteorier gått snabbt och många forskare har gett sitt bidrag. Den intressanta slutsatsen som kan dras är att ingen av teoretikerna har tagit med de aspekter som gör tjänsteverumärken specifika.

## 4.2 Varumärken

Det har egentligen aldrig funnits en gemensam definition av vad ett varumärke är och vilka beståndsdelar det har (exempel kan ses i tabellen ovan). Forskningen inom varumärken och kanske framförallt inom ”brand management”- området har haft ganska många infallsvinklar med olika resultat. Ofta har varumärket behandlats ur antingen marknadsföraren, marknadsundersökarens eller managementkonsulten perspektiv. Det har behandlats som en mycket viktig del av marketing mixen som marknadsförare kan använda sig av. Detta ledde fram till att inom det praktiska utövande av ”branding” lades tyngden på en brand manager. Detta var ofta en chef på mellan nivå som skulle ansvara för ett enda produktvarumärke (Melin 1997). Denna modell av styrning utvecklades främst av företag som hade flera varumärken som alla var tvungna att stärkas, exempelvis Unilever eller Procter and Gamble. Nackdelen med detta synsätt är att företaget kanske använder varumärket endast som ett taktiskt säljhjälpmiddel med allt för mycket av produktfokusering (Urde 1997). Det kan därför vara rimligt att påstå att det är praktiken som har fått styra den teoretiska utvecklingen av varumärket.

Under de senaste tio åren har dock kritik riktas mot det enkla synsätt och vilka teoretiskt implikationer som den har haft. Istället påbörjades en utveckling för att kunna se varumärket som en långsiktig och uthållig strategiskt tillgång (Melin 1997). Fördelar med varumärken, utvidgning av varumärken och värdering av varumärken är sedan ämnen som har behandlats mycket genomgående av forskare och konsulter (Kapferer 1997, Aaker 1991 och 1996). Utvecklingen har kommit mycket långt inom alla dessa områden. Dock är det en mycket viktig fråga som dessa teoretiker inte har tagit hänsyn till. Vad händer med varumärket om det som företaget säljer inte är en produkt utan en tjänst istället och vilka krav ställer detta på organisationen? Kan vi använda de teorier som har utvecklats för att strategiskt stärka varumärken som kretsar runt en produkt till att passa en tjänst? Det närmaste man kommer till att hitta en sådan här diskussion bland de inflytelserika teoretikerna är David A Aaker som i sin berömda bok ”Building strong brands” visar upp företagskultur som styrning inom japanska företag. Dock nöjer sig Aaker med att visa upp fördelarna med det japanska systemet utan att dra några större slutsatser av detta, vilket kan tyckas lite förvånande.

Om vi skall försöka ett sätt att definiera varumärket idag kan vi vända oss till ett antal källor. Den amerikanska organisationen ”The American Marketing Association” (www.ama.com 2001) har gett följande definition på vad ett varumärke är

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

Problemet med denna definition är att det känns som den fortfarande tar sin utgångspunkt i produktmarknadsföringen. Varumärket har utvecklats så mycket från att bara vara ett namn eller en symbol och så vidare. För att rädda definitionen har organisationen istället lagt till att den kan omfatta i stort sett allt. Detta är alltså en icke exklusiv definition, vilket innebär att vi behöver en ny definition. En teoretiker kan få i stort vad som helst inom marknadsföring är



att passa in i denna definition. Den är alltså så bred att den knappast är till någon nytta överhuvudtaget. Den definierar också varumärket som vilket attribut som helst som skiljer tjänster och produkter åt. Sedan genomgången av tjänstemarknadsföringen vet vi att det är svårt för konsumenterna att utvärdera de olika skillnaderna mellan tjänster (se sid. 16). De Chernatony och Dall’Olmo Riley (1999) har gett oss en mer matnyttig definition:

*”The brand is a complex entity linking manufacturers activities with perceptions in consumers minds”*

Vad gör denna definition överlägsen den föregående? Jo den pekar på att varumärket främst existerar i konsumenternas medvetande och inte hos företaget. Detta ger oss i längden att varumärken handlar om att kunna skaffa företaget en enhetlig kommunikation till konsumenternas medvetande (vi återkommer till detta resonemang längre fram). Den visar också på att det är ett mycket komplext samspel som bygger upp ett varumärke. Dock skall det sägas att denna definition inte heller är heltäckande, men det är den som återspeglar verkligheten bäst. Vi skall i ett senare avsnitt ge en bild av hur komplext det är att bygga varumärkesidentitet och hur många variabler som blir okända när vi går från produkt till service.

### 4.3 Service och tjänstevarumärken

Servicevarumärken har alltid varit ett underutvecklat fält inom marknadsföringen. Den första artikeln som vi har kunnat finna är från 1991 och är skriven av Dibb och Simkin. Författarna konstaterar att tjänsternas immaterialitet gör dem mycket svårare att jämföra med varandra. De konstaterar att detta är ett problem för varumärken inom servicesektorn. Efter detta dröjer det ett tag innan begreppen tas upp igen.

De Chernatony och Dall’Olmo Riley (1999) har skrivit en artikel där de undersökt konsulters syn på varumärken inom servicesektorn, vilket ledde dem till att konstruera fem hypoteser:

- P1 : The concept of ”the brand” is similar between goods and services because it is defined as a blend of rational and emotional perceptions in consumers’ minds, resulting from the same iterative positioning process*
- P2 : The principles of services and goods branding are most similar at the brands conceptual level: whereas their execution may require different emphasis in the approach.*
- P3: Services organizations, in particular financial services, have given insufficient attention to developing the brands as effective shorthand devices to simplify the complexity consumers perceive when choosing between competing services brand.*

*P4: Services brands have many points of contact with consumers and currently face the problem of delivering inconsistent quality. This could be improved through a "consumer- delighting" culture, evolving through better training and more open internal communication.*

*P5 Successful services brands result from well-nurtured relationships, evolving through respect from staff and consumers for particular functional and emotional values*

De Chernatony har sedan med nya medförfattare arbetat vidare med faktorer som kan skapa starka varumärken inom servicesektorn. (De Chernatony, McDonald and Harris 2001). Artikeln inleds med en diskussion som handlar om skillnaden mellan organisationsvarumärke (corporate brand) och produktvarumärken (product brand). Tyvärr har vi lite svårt att se relevansen i detta resonemang eftersom vi inte tror att det går att lansera enskilda tjänster under egna varumärken. Alla varumärken som introduceras inom tjänstesektorn tror vi kommer få karaktären av organisationsvarumärken.

De Chernatony, McDonald och Harris tar sedan fram tre faktorer som de anser är särskilt viktiga vid byggandet av servicevarumärken: erbjudandets immaterialitet, personalens deltagande och konsumenternas deltagande. Det största problemet eller den största tillgången med servicevarumärken är att det sker en multipel kommunikation mellan kunden och företaget. Vilket leder till svårigheter att kontrollera det budskap som sänds (De Chernatony, McDonald and Harris 2001)

När det gäller servicevarumärken är alla ense om att det främsta problemet är erbjudandets immaterialitet. Detta på grund av att konsumenter verkar tro att tjänster och varor är de samma. Varumärket blir bara tjänsten i sig. För att komma tillrätta med detta problem anser författarna att organisationen bör ha ett mycket starkt organisationsvarumärke med klara värderingar, som ger en positiv och konsekvent perception hos kunderna. Företag bör också sträva efter att göra sitt varumärke mer materiellt. Ett effektivt sätt kan vara att använda så mycket fysiska element som möjligt som kan associeras till varumärket. Detta kan vara personaluniformer, kontorsinredning och så vidare. Det är också mycket viktigt att de olika elementen är inbördes konsekventa samt att de utlovar det som tjänsten faktiskt klarar av vad de lovar.

Personalens deltagande är viktigt. Varumärkets värderingar kommuniceras inte endast genom produkter och servicen utan även genom varje kontakt som personalen har med kunderna. Därför är det viktigt att företaget klarar av att kommunicera varumärkets mål, värden och prestationer till de anställda för att uppmuntra deras deltagande i processen.

Konsumenternas deltagande är ett naturligt inslag i servicen. I vissa fall kan vi se konsumenten som en förlängning av personalen. En ny kund tas hand om ungefär som en ny anställd där de rekryterar, utbildar och belönar den nya kunden (Grönroos 1996).

Vi anser denna utläggning om servicevarumärken är ganska intetsägande för den tillför inte diskussionen särskilt mycket. Vi kan se viss jämförelse eller korsbefruktning mellan olika teoriområden men det mesta känns igen från tjänstemarknadsföring. Ett mycket olyckligt faktum är att alla teoretiker verkar eftersträva att göra tjänsten så lik en produkt som möjligt för att därigenom kunna komma undan de problem som ett servicevarumärke ställer till med för marknadsförare (Grace, O’Cass 2002). Detta kan vara en möjlig väg att gå men vi tror och anser att den kommer att vara ganska ineffektiv. Istället borde ett varumärke inom servicesektorn kunna utnyttja de speciella förutsättningar som ges och använda dessa till sin fördel. Därför kommer vi de närmaste avsnitten att gå igenom de teorier som finns för varumärken och se hur dessa kan anpassas till service varumärken.

#### 4.4 Varumärkesidentitet

När vi talar om varumärken kommer alltid varumärkesidentitet vara mycket viktig. Det har gått lite olika trender inom varumärkesteorier om vad som är den viktigaste aspekten av ett varumärke. Vissa forskare anser att varumärkesimage, eller varumärkets egna kapital, eller varumärkesidentitet är det viktigaste. Visserligen är alla aspekter av varumärket mycket viktiga, till exempel är varumärkets egna kapital (Aaker 1996) ett mycket intressant och ganska nytt fenomen. Vi tänker dock inte gå in på detta område här eftersom det inte har någon betydelse för vår uppgift så för en redogörelse för detta så hänvisar vi vidare till Aakers bok ”Building strong brands” eller ”Managing brand equity”

Uppdelningen som är intressant att göra, för vårt syfte, är att kunna se skillnaden mellan varumärkesimage och varumärkesidentitet. De senaste åren har image varit något av ett modeord. Företag har ofta förklarat vikande försäljning eller problem internt med att de har image problem och de har anlitat PR-byråer för att lösa det. Företaget kommer genom detta bara att analysera väldigt kortsiktiga lösningar genom detta synsätt. För att förstå varför det är viktigare att diskutera varumärkesidentitet än varumärkesimage behöver vi en definition av skillnaderna mellan de båda begreppen.

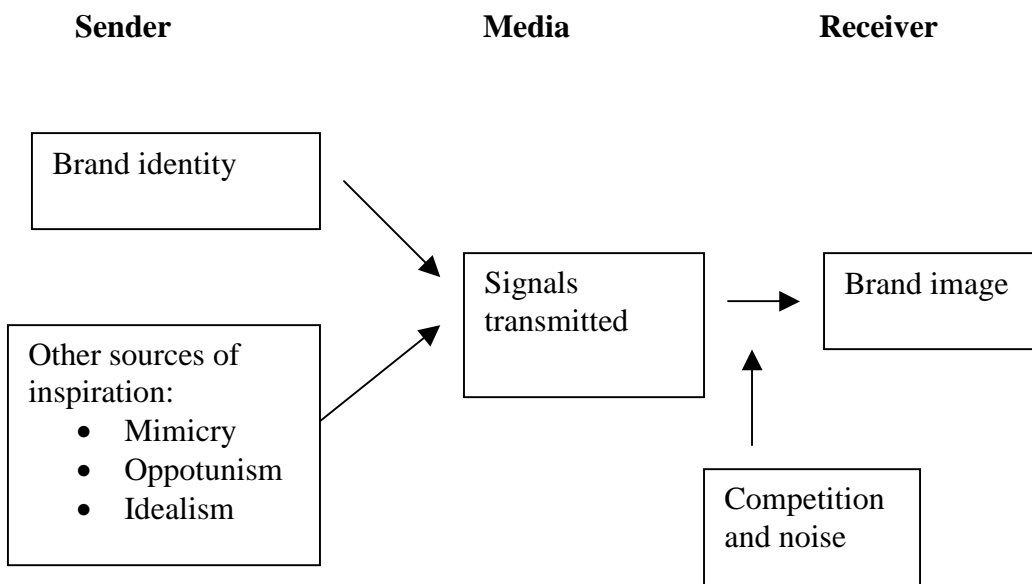
För att förstå denna skillnad är det kanske enklast att tänka sig de båda begreppen i en kommunikationsprocess. Kommunikationsprocessen består av en sändare (företaget) som kodar budskapet (varumärket) som de vill skall sändas. Detta sänder företaget genom en kanal till mottagaren (konsumenten) som avkodar budskapet och gör en tolkning. (Fill 1999)

Skillnaden mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage är olika sätt att se på kommunikationen mellan konsument och företag (Fill 1999). När vi talar om varumärkesimage är det hur mottagaren (konsumenten) tolkar det vi budskap som vi sänder. Det är naturligtvis viktigt att veta hur konsumenterna tolkar vårt budskap men vi skall komma ihåg att detta påverkas mycket av andra faktorer som vi inte kan styra. Detta kan vara något som konsumenten har läst i tidningen på morgonen innan vi gör vår undersökning, det kan också bero på socialklass eller inkomstnivå och så vidare. (Solomon, Bamossy och Askegaard 1999) Detta innebär att när vi laborerar med varumärkesimage så kommer vi att ta ganska kortsiktiga lösningar och ”vända kappan efter vinden”. Detta är naturligtvis inte ett bra sätt att strategiskt jobba med sitt varumärke, det finns dock vissa fördelar med imagebegreppet som

vi återkommer till under rubriken positionering, men när det gäller att styra sitt varumärke strategiskt kommer ur företagets synvinkel varumärkesidentiteten alltid att vara överlägsen image begreppet.

Varumärkesidentitet är istället det som företaget väljer att sända. Det vill säga att det i detta stadium inte är tolkningen hos konsumenten som är viktigt för att det är så många okända variabler som företaget inte kan kontrollera (Alessandri 2001). Det är alltså mycket viktigare att se hur mycket av kommunikationen som kan sägas vara enhetlig med varumärkesidentitet vi har inom företaget. Detta innebär att vi alltså inte kan försöka tvinga konsumenterna till att tycka någonting (Boulding, Euk och Staelin 1994). Det är bättre att bygga en identitet som är hållbar över tiden, även om vi kanske gör kortsiktiga förluster.

För att göra förhållandet mellan varumärkesidentitet och varumärkesimage ännu tydligare kan vi förklara det hela med en modell:

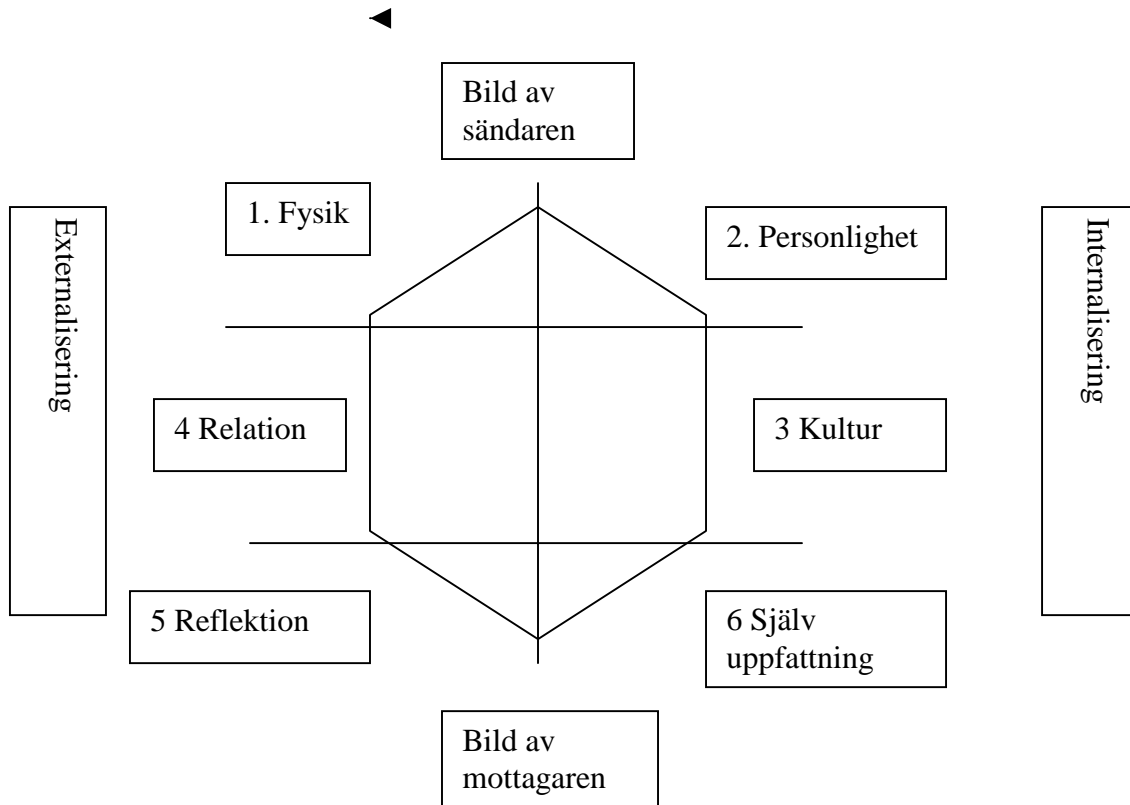


Figur 1.2 Identitet och image (Kapferer 1997 s 95)

Slutsatsen av detta resonemang måste vara företag som vill använda sitt varumärke som en strategisk tillgång får inte stirra sig allt för blinda på hur imagen för företaget ser ut, utan måste istället beakta de aktiviteter som bygger identitet. De kommer att behöva lägga ner mycket tid på att bygga en konsistent varumärkesidentitet (Melin 1997). För att se hur företag kan bygga identitet kommer vi i nästa avsnitt att visa två teorier om hur varumärkesidentitet byggs och vilka problem som det finns med dessa teorier (För en ytterligare inblick i image och identitet hänvisar vi till bilaga 1).

#### 4.4.1 Varumärkesprisma

Varumärkesteoretikern Jean-Noël Kapferer har utvecklat ett analysverktyg för att analysera och bygga varumärkesidentitet. Denna modell har enligt oss sin storhet i enkelheten och överskådligheten. Den är utformad som en hexagonalt prisma:



Figur 1,3 Varumärkesprismet, vår översättning(Kapferer 1997)

För att göra genomgången av figuren enklare har vi valt att numrera de olika fälten. (Hela stycket nedan är inspirerat av Kapferer 1997).

1. Fysik: Ett varumärke kommer alltid att vara och ha fysiska attribut. Det är en kombination av antingen framträdande karaktäristik eller sådana som med arbete kan bli göras om till dessa. Fysiken är både varumärkets ryggrad och dess påtaglighet. Detta är ett ganska klassiskt sätt att kommunicera position. Men man skall inte tro att varumärkets fysik är så enkelt så att det endast är logotypen som kommunicerar. Istället kan det vara så att det är som hos coca-cola där flaskan var och är en stor del av deras varumärkesfysik. Dock har det visat sig vid flera undersökningar att fysiken av varumärket inte är särskilt viktigt när det gäller att hålla kunder lojala (Hill 1996) (Boulding Eruk och Stealin 1994). Alltså är detta en variabel som kanske är överflödig vid ett teoribygge.

2. Varje varumärke har sin egen personlighet. Detta skulle kunna jämföras med att tänka sig varumärket som en person. Vilka känslor och vilket temperament personen skulle ha. Detta var ganska vanligt under 1970 talet och framåt. Det enklaste sättet att skapa personlighet för varumärket är att utse en talesman för varumärket. Detta är en strategi som har använts mycket framgångsrikt av t.ex. Nike eller Pepsi-cola. Det finns även ett inslag av detta i tjänstemarkandsföringen men den är förknippad med problem. Ofta blir det svårt att visa hur personen blir bättre av att använda tjänsten. Om vi tar Tiger Woods som exempel kan vi inse att han tycker att han blir en bättre golfare om han spelar med Nike klubbor, men det är svårt att visa hur han blir en bättre golfare av att gå hos psykologen som han gör. Personligheten är därför antagligen en variabel som vi kan hålla lite åt sidan.
3. Ett varumärke har en egen kultur som varje produkt hämtas. Produkterna är inte bara direkt hämtade ur varumärkeskulturen utan även en kommunikator av kulturen genom media. Kultur i denna modell innebär att det finns ett antal värderingar som ger varumärket näring inom organisationen. Kulturdelen av hexagonen återspeglar de grundläggande principer som tar sitt uttryck i de synliga delarna av varumärket. Det skulle kunna sägas vara en av hörnpelarna i ett varumärke. De mest framgångsrika varumärkena har en mycket stark kultur. Vi kan se skillnaderna mellan olika kulturer i branscher där produkterna är ganska lika varandra men skillnaderna i marknadsföring är stora. Ett av de områdena där detta är mycket märkbart är inom träningsklubbar. Skillnaden mellan produkterna där är ganska små men ändå finns det stora skillnader mellan märkena Reebok, Adidas och Nike. Detta är något som marknadsförare ofta inte tar hänsyn till. Genom att marknadsföra sig alldeles för mycket med personlighet är detta något som ofta glöms bort. En faktor som spelar en mycket stor roll är ursprungslandet för varumärket. Detta kan vi se i t.ex. Cocalas fall som verkligen har marknadsfört sig i världen som om det vore USA. Kulturen är länken mellan organisationen och varumärket, särskilt när varumärket och organisationen har samma namn. Frihetsgraderna som varumärket då har bestäms ofta av företagets kultur. Företag kan inte skapa ett varumärke som har en kultur som strider mot företagets företagskultur. Detta skulle innebära en klar förtroendekris för företaget i deras kommunikation (Keaveney 1995).
4. Ett varumärke är en relation. Naturligtvis fungerar ett varumärke som en länk mellan personer/konsumenter när ett utbyte skall ske. Vi skapar en slags identitet genom att kommunicera med hjälp av varumärken. Detta innebär att vi skall kunna kommunicera till andra skapar vi också en relation med både varumärket och en relation till andra.
5. Ett varumärke är också en reflektion. När företaget frågar sina kunder om sitt eget varumärke så kommer vi antagligen att få direkta och spontana svar. På grund av att ett varumärke byggs upp under en ganska lång tid så kan vi tänka oss att även vårt eget varumärke genom detta skapar en reflektion av sin målgrupp. Detta kan dock leda till en viss förvirring om målgrupp och reflektion. Det skulle kunna förklaras som följer. Målgruppen är de som vi har som kommunikationsmål för att övertyga, reflektionsgruppen är de som historiskt sett har köpt vår produkt. Dessa ger en viss nyckel till vår identitet. Vissa produkter har alltså en målgrupp som är mycket större än reflektionsgruppen. Ett företag måste alltid ha kontroll över reflektionen som uppkommer av varumärket, vi har sett ett antal starka varumärken försvagas tack vare

att de har visat upp de kunder som de verkligen har och inte idealkunden. Detta verkar i empiriska undersökningar vara en av de starkaste identitetsbärarna i servicevarumärken (Grace, O’Cass 2002).

6. Som sista aspekt på varumärket är självuppfattning. Om reflektionen är den bild som andra läser in i varumärket är självuppfattningen av varumärket kundens sätt att se sig själv i spegeln. Vi kan till exempel visa för oss själva vilken socialgrupp vi ska tillhöra eller hur långt vi har kommit i karriären genom att använda oss av ett visst varumärke.

Detta var de sex sidorna som bygger identitet hos ett varumärke men en identitet kan inte byggas om varumärket inte kommuniceras. Om det slutar att göra det kommer varumärket att dö ganska snabbt. Semiologer som studerar kommunikation anser att man inte kan ha en kommunikation om man inte har en sändare (Christensen, Askegaard 1999; Bergström 1998). Antingen om det är en påhittad eller en riktig sändare. Detta innebär att i kommunikations situationer finns det både en bild av sändaren och en av mottagaren i kommunikationsprocessen. Även om det inte finns en uttalad sändare av budskapet kommer konsumenten att uppleva att det finns en sändare.

Inom varumärkesidentiteten måste det finnas en relation mellan företaget och dess kunder. Denna länk utgörs av självuppfattningen och relation. Dessa är länken mellan det som står bakom varumärket och det som är målgruppen. Den sista aspekten av ett varumärke är att prisma är uppdelat i höger och vänster. Till vänster i prisma har vi: fysik, relation och reflektion detta är den sociala delen av ett varumärke och ger varumärket ett ”ansikte” utåt. Det till höger är: personlighet, kultur, och självuppfattning inkorporerade i varumärket självt, man skulle kunna säga att det finns i varumärkets ande.

Naturligtvis är det vissa kategorier som har spelat ut sin roll när det gäller varumärkes identiteten i tjänste och servicesektorn. I Kapferers prisma har fysiken (som är den första kategorin) tappat sin roll på grund av tjänstens immaterialitet (se sid. 16). Naturligtvis kommer vi inte att förlora värdet av en logotyp men vi tror att detta endast är en marginell vinst vad det gäller identitet. Det som skulle kunna ersätta denna princip skulle kunna vara att utveckla de estetiska sidorna av tjänsten så som tjänsteuniformer eller liknande.

Personligheten får en helt annan betydelse när vi studerar ett tjänstevarumärke, varken vi vill det eller ej så kommer hela personalen att vara talesmän för tjänsten. Vi har alltså flera talesmän som kan uttrycka personligheten, vilket ger att vi kan få kommunikationsproblem. Vi kan med lite otur kommunicera lika många personligheter till målgruppen som vi har personal i organisationen. Detta kan endast motverkas av att vi ger personalen i organisationen liknande värderingar.

Kulturen är som Kapferer själv uttrycker det en hörnsten i varje varumärke. Kulturen kommer i ett tjänsteföretag få en mycket stor roll. När vi talar om varumärkeskultur kommer detta att bli en synonym med företagskulturen. Inom den här delen av prisma kan vi börja ana komplexiteten i en identitet inom tjänstevarumärken. Vi tror inte att det endast räcker med att se kulturen i prisma men detta kommer vi att utveckla längre fram under kapitlet kultur. Om

nu vi kan sätta likhetstecken mellan dessa två så är det nödvändigt att kunna styra företagskulturen om vi skall lyckas med vårt identitetsbyggande.

Vi anser att varumärket som relation är en vag benämning eftersom relationen nästan kräver en materialitet. Frågan är om denna kategori har någon betydelse alls för ett tjänsteverumärke. Om vi ser att konsument skall ha en relation till själva varumärket är det mycket svårt att få det, men en relation till företaget genom personalen kommer alla kunder att ha. Alltså kommer personalens värderingar att vara viktiga, precis som en produkt för ett produktföretag.

Varumärkets reflektionsdel är nog en av aspekterna som ökar med övergången till ett tjänsteföretag. Eftersom WOM (word of mouth) -kommunikation är viktigt i tjänsteföretag så kommer vi att behöva bygga mycket starka reflektion med tidigare konsumenter (Grace O’Cass 2001). Frågan är bara hur ett tjänsteföretag skall kunna hålla kontroll över sin reflektion här beroende av den stora personal inblandningen är stor i varumärkeskommunikationen.

Självuppfattningen för varumärket är en av delarna som kommer att vara mycket viktiga för att kunna skapa en identitet. Det gäller både för företaget och för kunderna som är där. Det är viktigt att kunna veta vad vi är om vi skall kunna utvecklas.

#### 4.4.2 Varumärkesidentitet systemet

Även om Kapferer får anses vara en av de stora inom varumärkesidentitetsområdet har det naturligtvis även utvecklats andra synsätt. En av dem som har haft mest inflytande är David A Aaker. I sin bok ”Building strong brands” har Aaker utvecklat ett system för varumärkesidentitet. Det bygger på att se varumärket genom olika glasögon eller perspektiv och att likna varumärket med olika funktioner inom organisationen. Aaker delar upp varumärket i:

- Varumärket som produkt
- Varumärket som organisation
- Varumärket som person
- Varumärket som symbol

Varumärket som produkt hänförs till de attribut som ger varumärket konkurrensfördelar. Här varnar Aaker dock för att hamna i vad han kallar ”fixering vid produktattribut fällan”, vilket innebär att de är mycket lätt att stirra sig blind på de produktattribut man använder sig av och överutveckla dessa istället för att inte lägga lika mycket tonvikt vid de övriga aspekterna. Det första som varumärket som produkt skall innebära för identiteten är att företaget måste veta vilken produktklass som varumärket skall tillföras. Om företaget är medvetet om detta kommer det att kunna bygga höga ”recall rate” hos konsumenterna (Aaker 1996). Dock tror vi



inte att denna produktkategori tänkande kommer att ha någon större inverkan på serviceföretag eftersom produkt och produktkategori antagligen kommer att vara de samma.

Ytterligare aspekter hos varumärket som produkt är de produktrelaterade attribut som medföljer produkten vid köp. Detta kan vara en service som medföljer eller liknande, som exempel kan nämnas att 7-eleven erbjuder sina kunder närhet och längre öppettider om man jämför med en vanlig matvarubutik. Nästa dimension som Aaker (1996) tar upp är kvalitet/värde, detta är naturligtvis så att det varumärket som har kvalitet kommer att ha en stark identitet. Många varumärken använder kvalitet som sin kärnidentitet i varumärkesbyggande. Värde är ganska nära förknippat med kvalitet, men det lägger även en prisdimension till kvalitet. Man signalerar kvalitet med pris (Moorthi 2002). Nästa dimension är associationer med användartillfället. Detta innebär att vissa varumärken hämtar sin identitet ifrån tillfället man använder dem, exempel på detta kan vara sportdrycker, som visserligen kan drickas precis när som helst men som blir starkt förknippade med just sport. Nästa dimension är associationer genom användaren. (Moorthi 2002) Varumärket får delar av sin identitet beroende på vem som använder produkten, denna dimension är mycket likt varumärkespersonlighet. Den sista dimensionen är länken till land eller region. Denna dimension är mer eller mindre viktigt för ett varumärke beroende på vilken typ av produkt det är. I bryggeribranschen hämtar företag mycket, mycket av sin identitet av hur gammal produkten är och varifrån den är. Detta exempel är dock ett special fall men företag skall inte underskatta denna dimension av identiteten.

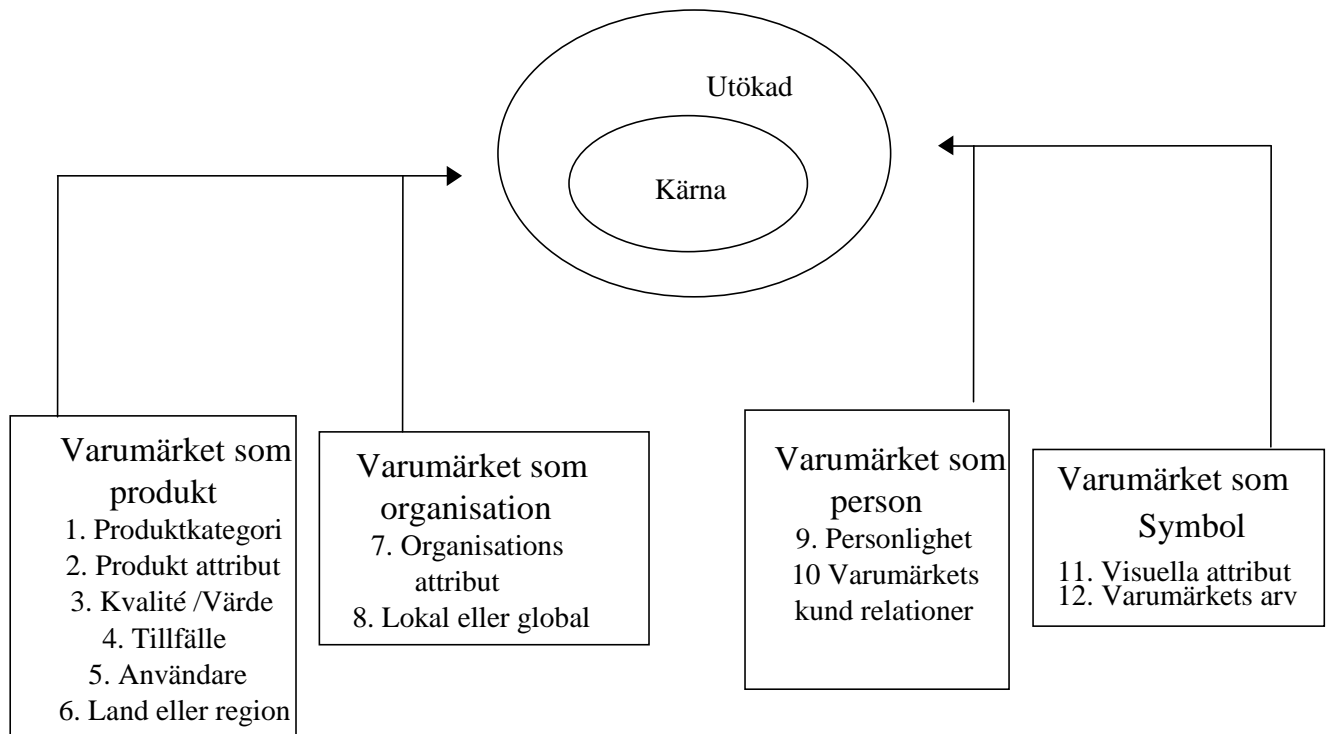
Nästa perspektiv är varumärket som organisation (Aaker 1996). Detta innebär att vi tar blicken bort från produkten eller servicen och ser på organisationen i sin helhet, variabler som är viktiga är innovationsbenägenhet, kvalitetssäkring och så vidare. Dessa är mycket mer motståndskraftiga mot konkurrens än de produktrelaterade. Organisationsattribut kan naturligtvis också bidra till värdet hos varumärket. En faktor som är viktigt är om varumärket är för en lokal eller global marknad. Detta kan vara en av pelarna i varumärket som organisation då en global organisation tenderar att bli mer och mer standardiserad ju större den blir och detta leder naturligtvis att individualiteten i varumärket är ganska svår att arbeta med. Två globala varumärken som rent organisatoriskt liknar varandra är Burger King och Mc Donalds. Dessa två visar hur svårt det kan vara att differentiera sig på en global marknad (Moorthi 2002).

Varumärket som person hänvisar till varumärkets personlighet (Moorthi 2002). Det innebär att ge varumärket fler dimensioner än bara produkt attribut. En varumärkespersonlighet kan bidra till ett starkt varumärke på flera sätt. För det första kan det hjälpa varumärket att uttrycka konsumenternas värderingar eller att hjälpa konsumenterna att kommunicera med hjälp av varumärket. Det kan också hjälpa konsumenterna att associera sig med en rörelse så som "body shops" kunder vill hjälpa till att skapa en hållbar framtid. För det andra kan personligheten hjälpa till att skapa en relation mellan konsumenten och varumärket. För det tredje kan personligheten hjälpa till att kommunicera ett produktattribut till konsumenterna.

Varumärket som symbol kan ge en struktur och hållbarhet till varumärket (Aaker 1996). Vi kan se detta inom flera varumärken, ett av de mest kända symbolvarumärkena är nog Nikes Swoosh logga. Den visuella delen av varumärket kan också ge oss en "hint" om

varumärketshistoria och hur vi associera till varumärket. En dimension som har visat sig vara mycket viktig när man försöker att analyser och förändra en varumärkesidentitet inom ett service företag. Dock verkar den inte ha stor betydelse för att kunna bygga identitet hos målgruppen (Hankinson 2001).

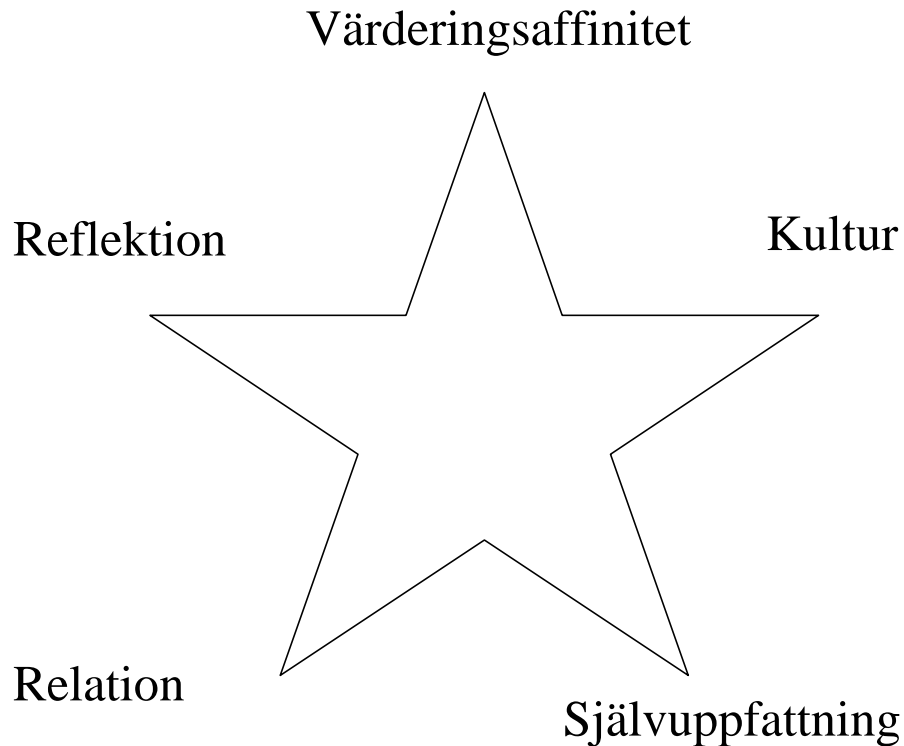
För att sammanfatta detta resonemang kommer vi att visa en sammanfattande modell:



Figur 1.4 Brand identity system (Aaker 1996)

#### 4.4.3 Varumärkesidentitet i serviceföretag

Varumärkesidentiteten är en nyckelaspekt i att kunna bygga sitt varumärke strategiskt, men inget av de synsätt som vi har visat är tillräckliga. Kapferers synsätt har sin storhet i sin enkelhet men visar också på en del variabler som inte är nödvändiga i ett identitetssystem för tjänsteverumärken. Aakers modell har också samma svaghet. Vi tror inte att till exempel ursprungspris har stor påverkan på identiteten. Om vi skall gradera de två systemen så måste vi nog ändå föredra Kapferers, så vi har använt detta för att kunna ge inspiration till ett nytt system för varumärkes identiteten. Vi har valt att kalla detta för identitetesstjärnan.



*Figur 1.5 Ett nytt identitetssystem för tjänsteföretag*

Synsättet pekar inte på att det finns en extern och en intern del av identiteten i ett tjänsteföretag utan dessa är sammankopplade. Identiteten är en process som pågår som ett utbyte mellan de olika aktörerna. De flesta av kategorierna återspeglar betydelsen de hade i varumärkesprismat. Men vi tänker ändå ge en snabb genomgång av modellen.

Reflektionsspetsen av stjärnan är mycket viktigt på grund av att tjänsteföretag använder sig mycket av WOM kommunikation. Det som är reflektionen i konsumenternas sinnen kommer också att vara det budskap som företaget kommunicerar till sin målgrupp och till allmänheten.

Relationsspetsen innebär att det finns en tydlig relation, ett ömsesidigt beroende mellan konsumenterna och företaget. Identiteten kan inte existera utan de båda. Detta är en lite förändrad bild av hur relationen fungerar om vi ser på hur Kapferer använder begreppet men vi anser att det är så viktigt att förstå att identiteten är en process så att vi har valt att göra denna omformulering.

Självuppfattningen är beroende av hur vi själva ser på oss som varumärkesanvändare. Vi kan alltså ytterligare en gång se hur processen är det som sätts i fokus i denna modell.

Kulturen är en del som vi vill hänvisa till den längre utläggningen som vi förde under genomgången av Kapferers prisma.

Den nya aspekten av stjärnan är värderingsaffinitet. Detta innebär att identiteten hos varumärket är beroende av de värderingar som dels finns i kundgruppen och dels finns inom företaget. Värderingarna måste överensstämma så långt som möjligt för att identiteten skall vara stark. En total överensstämmelse kommer aldrig att uppkomma men det finns vinster att göra genom att minska dem så mycket som möjligt.

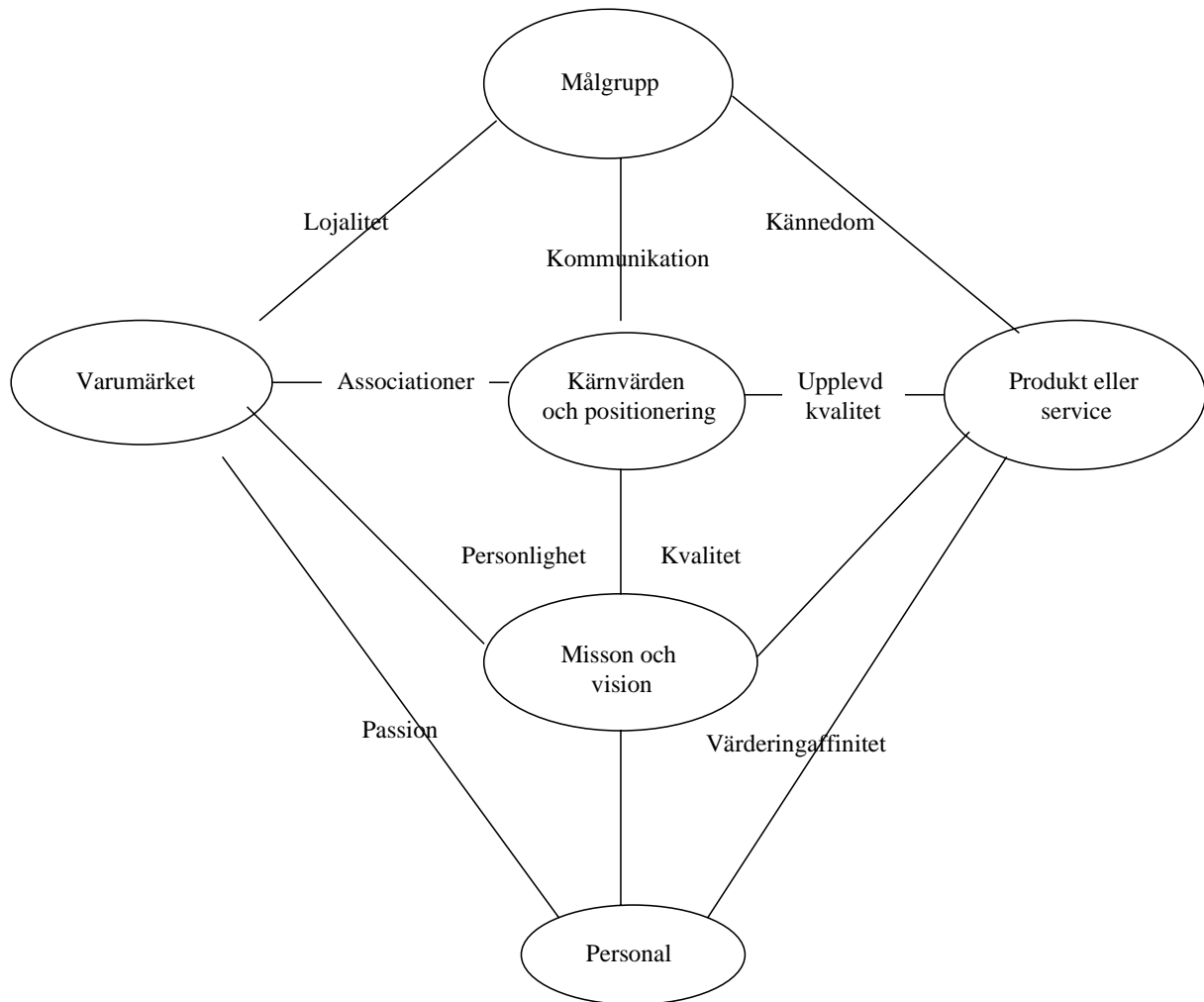
Modellen skall i tankevärlden fungera precis så Kapferers prisma. Det är egentligen oviktigt vilka värden som egentligen finns så länge det finns en stor intern validitet i modellen. För att veta varför företaget inte har fått en bra identitet kan vi påstå att en av dessa variabler inte överensstämmer med de övriga.

## 4.5 Märkesorientering

I föregående avsnitt visade vi hur identitet byggs med de specifika förutsättningar som finns för tjänsteföretag, men detta är inte tillräckligt för att kunna förstå hur företag strategiskt kan arbeta med sitt varumärke. Identiteten är endast en liten (men viktig) del av en strategi (men är nyckeln till kommunikationen). När företagsekonomin uppkom var det vanligt att företag hämtade sin strategi ifrån de resurser som var tillgängliga för företaget (Urde 1997). Detta ledde dock till en del andra strategiska problem. Företag kunde maximera sitt resursanvändande genom att tillverka så mycket som möjligt, men problemet var att det inte var säkert att dessa produkter efterfrågades. Istället växte ett nytt strategiskt system fram som kallades för markandsorientering. Denna strategi går ut på att företaget alltid skall tillfredställa marknaden och kunden. Det gäller att så snabbt som möjligt identifiera marknader och sedan se vad de efterfrågar. Perspektivet är dock ganska kortsiktigt i detta fall och många företag började vända kappan efter vinden (Urde 1997).

Gyllne medelväg mellan dessa två strategier kan kallas märkesorientering (Urde 1997). Detta synsätt kombinerar styrkorna i synsätten. Varumärket blir företagets strategiska nav vilket aktiviteterna utgår ifrån. Detta ger att företaget kan vara marknadsanpassat men ändå kunna släppa detta för att göra långsiktiga vinster av varumärket. Tanken är att vi genom att genomarbete de aktiviteter som företaget gör kan få en optimal helhetsbild av hur vårt varumärke fungerar.

Samordningen sker i många olika led. Den viktigaste insikten som går att göra med märkesorienteringen är att den tar sin utgångspunkt i filosofin inom företaget. Företagets produkter kommer med nödvändighet att hämtas från denna. Det är alltså av stor vikt att företaget är medvetet om vilka tankar organisationen har.



Figur 1.6 Märkeshexagonen i Urde 1997 (utveckling gjord av Larsson, Saarinen och Siesing 2001)

Modellen tar sin utgångspunkt i företagets kärnvärden och dess positionering. Dessa kommuniceras till målgruppen som bygger en kännedom om produkten. Sedan skapas det associationer mellan produkten och varumärket. Dessa associationer är beroende av den upplevda kvalitén hos produkten. Den egentliga kvalitén är inte här avgörande den går istället som en bindning mellan missionen och visionen och produkten i sig. Om associationerna mellan produkt och varumärket är positiva kommer det att skapas lojaliteter mellan målgrupp och varumärke.

Missionen och visionen är mycket viktiga för att skapa en märkesorientering inom organisationen. De används för att bygga upp en hållbar och unik personlighet, vi kommer i avsnittet om vision och mission utveckla detta.

Det som kanske saknades i Urdes märkeshexagon från början var personalen (Larsson, Saarinen och Siesing 2001). Modellen är ursprungligen utvecklad för att passa företag som säljer sina produkter genom ett distributionsnät och har därför egentligen inte någon kontakt med sina kunder i konsumentled. Men om ett företag säljer en service så kommer de få omedelbar kontakt med personalen. Eftersom då personalen kommer att vara företagets

viktigaste kommunikationskanal till målgruppen är de väldigt betydelsefulla för märkesorientering. Personalen måste då ”leva” varumärket. Företagets mission, vision och kärnvärden måste kommuniceras till målgruppen och kunderna genom personalen. Mellan målgrupp och produkt skapas en märkesmedvetenhet. Dock skall det inte dras för stora växlar på medvetenheten i tjänsteföretag eftersom undersökningar har visat att denna inte leder till trogna kunder (Hill 1996).

Modellen är lite modifierad (original versionen finns i bilaga nr 2) för att passa just servicevarumärken. De kategorier som har strukits är företagsnamn och produktkategori. Detta har vi av två anledningar. Den första är att modellen är ganska komplex att jobba med i sitt ursprungsskick och dels för att vi inte anser att dessa två kategorier har någon inverkan på serviceföretag. Skillnaden mellan varumärkesnamn och företagsnamn är inte en särskilt avgörande för serviceföretag eftersom de är de samma. Undersökningar har visat att det finns väldigt få företag som har lyckats med att ha dels ett företagsnamn och ett enskilt namn på tjänsten (DeChertony och Dallólmo Rieley 1999) Samma brist finns mellan produkt och produktkategori, en kund som efterfrågar tjänsten revision kommer inte att bry sig om vilka exklusiva moment som man kan efterfråga som enskilda element (Turley, Moore 1995). Därför anser vi att dessa två endast komplicerar teoriutvecklingen.

#### 4.5.1 Mission och vision

Ett varumärke är mycket beroende av vad som är dess mission och vision. Detta är så att säga den strategiska kärnan i varumärket. Missionen är varför varumärket existerar, varumärkets *raison d'être* (Urde 1997). Det är så att säga där varumärket berättigar sin existens. Missionen är mycket viktig när det gäller att bygga varumärkesidentitet och varumärkesimage (Se bilaga 1). Visionen är varumärkets sätt att säga vad det vill vara i framtiden. Vi kan alltså ställa upp något som riktar sig mycket framåt (Urde 1997). Vid första anblick kan det verka som om missionen och visionen är enkla och banala verktyg eftersom de verkar vara gripna ur luften. Vi hittar på två meningar om vårt företag och sedan införlivar vi dem i vår internkommunikation. Nej, så enkelt och banalt är det inte riktigt (Allan 1995). Det finns några krav som vi måste kunna ställa på mission och vision

Visionen kan sägas bestå av två delar: Kärnideologi och visionerande framtidsplan (Collins Porras 1996). Kärnideologin definieras som en varaktig karaktär inom organisationen en identitet som är mer varaktig än produkter, marknadscykler, teknologiska genombrott och individuella ledare. Kärnideologin är klistret som håller ihop organisationen även om den växer, decentraliseras, diverseras, expanderar globalt eller förändrar arbetsplatsen. (*ibid*) Kärnideologin innehåller eller kanske rättare består av ett antal kärnvärden (se nästa avsnitt för en definition av dessa). Visionen består också av ett element av kärnsyfte inom organisation. Kärnsyftet är varför organisationen egentligen existerar. Ofta ger företag ett ganska enkelt svar på denna fråga: ”Vi finns till för att vi skall tillverka kopiatorer!” eller ”Vi skall maximera våra aktieägares kapital!” Inget av dessa svar är dock adekvata svar på frågan. Kärnsyftet är istället en fråga med ett svar som ger varför det företaget gör är så viktigt. Svaret på frågan kan då förändras från att vara ”Vi gör kopiatorer!” till ”Vi löser ett problem för våra kunder bättre än någon annan kan och detta problem är kopiering” (*ibid*). Den

primära rollen för kärnsyftet är att inspirera och guida anställda istället för att kommunicera ökad vinst som det primära målet för organisationen (*ibid*). Ofta blir företag allt för inställda på att endast se till att syftet med organisationen är att tjäna pengar, och det är detta synsätt som måste strävas bort från för att ge organisationen en djupare mening. (Allan 1995)

Enligt Collins och Porras (1996) så är kärnideologi ingenting man kan skapa utan det är något företag upptäcker internt. Detta beror på att en kärnideologi är tvungen att vara autentiskt för att kunna bidra något till att minska anomalierna inom organisationen. Kärnideologin behöver endast vara meningsfullt och inspirerande för den interna publiken och kan egentligen vara helt meningslöst för externa intressenter. Företag skall inte heller förväxla kärnideologi med formuleringen av kärnideologin. Företag kan ha en mycket stark kärnideologi utan att ha formulerat något kärnideologi dokument (*Ibid*). Vi håller inte riktigt med Collins och Porras om att vi inte skulle kunna skapa en kärnideologi utan att man endast kan upptäcka den. Naturligtvis måste vi på långsikt kunna påverka kärnideologin och de övriga beståndsdelarna i visionen genom kommunikationsinsatser om dessa genomförs med strategiskt syfte.

En ”*visionerande framtidssyn*” är den andra delen som enligt Collins och Porras bygger upp en vision (1996). Detta innebär att ett lite annorlunda arbetssätt när man skall ”upptäcka” en kärnideologi. Om kärnideologi är ett internt arbete så är detta ett kreativt arbete. Här gäller det att kunna se in i framtiden och se vilken möjlig utvecklingsväg som företaget kan ta. Det är två aspekter som man måste ha i åtanke när företaget konstruerar sin framtidsbild. Dessa är att visionen skall kunna gälla hela organisationen och att den skall vara någorlunda realistisk (*Collins, Porras 1996*). Om den inte uppfyller dessa krav kan de istället motverka visionen i företaget. (Allan 1995)

Dessa två komponenter bildar ett företags vision, men vi har här visat att det är ett ganska komplicerat instrument som kommer ta lång tid att arbeta med och det är inget som man kan ta enkelt på utan att det uppkommer anomalier i företaget.

#### 4.5.2. Positionering och kärnvärden

Ända sedan begreppet positionering introducerades har det blivit något av ett inneord inom marknadsföringen. Begreppet har sin utgångspunkt i och har utvecklats ur det så kallade ”*unique selling proposition*” (Melin 1997). Tanken bakom detta begrepp är att företaget skulle sammanfatta konkurrensfördelarna med sin produkt genom ett kort, rappt och klatschigt budskap till sina kunder.

Det egentliga positioneringsbegreppet har sitt ursprung eller gjordes populärt av Trout och Ries (1972). Med detta begrepp menade de två teoretikerna en slags process som företaget genomförde för att få en viss position gentemot sina konkurrenter i konsumenternas medvetande. Detta innebär, anser vi, att enligt Trout och Ries är positionering framförallt ett jämförande mellan olika företags aktiviteter i konsumenternas image nära marknadsbild.

Ries och Trout hävdar (1986) att nyckeln till en framgångsrik positionering bygger på att vara först till den position som man vill nå. Detta resonerar de sig fram till genom en mängd

antaganden om historien. Men det kan väl knappast räcka att vara först till en position på marknaden för att kunna lyckas med sin positionering och sitt marknadskoncept? Nej det gör det inte. Den position som vi eftersträvar måste naturligtvis vara attraktiv och vettig för konsumenterna för att vi skall kunna lyckas (Melin 1997). Om vi introducerar en ny bil på marknaden kommer vi inte att ha marknadsframgångar om vi väljer att positionera oss som den osäkra bilen även om den positionen är ledig. Detta är något som konsumenterna i målgruppen inte kommer att efterfråga eller som gör det attraktivt i konsumenternas marknadskarta. Även Kapferer lägger stor vikt vid begreppet positionering när det gäller varumärken enligt honom skall positioneringen besvara fyra frågor:

Ett varumärke för vad?

Ett varumärke för vem?

Ett varumärke för när?

Ett varumärke mot vem?

(Kapferer 1997 s 97)

Positioneringen har enligt Kapferer sin stora fördel i att den påminner oss om att produkter alltid kommer att jämföras med varandra. Detta talar i sig för att positionering av tjänster inte kommer att vara en gångbar väg att utveckla sin marknadsföring.

I litteraturen förekommer ofta en sammanblandning mellan begreppen image och positionering. (Melin 1997) Detta är inte särskilt underligt men man måste hela tiden komma ihåg att de bygger på olika förutsättningar. En image är något som existerar även om det inte finns någon konkurrens som är i motsatsförhållande eller som tar upp en annan plats av "imagekartan". En intressant uppdelning av positionering skulle vara att säga att den pågår i tre dimensioner: Kvalité, personlighet och kommunikation (Urde 1997). Kvalité relaterar till produkten, personlighet till de mänskliga drag som finns i varumärket och kommunikationen är positionering genom att välja ton, media och argumentation. Detta ger oss en mycket mer nyanserad bild av vad positionering är, men den utvecklar inte kunskapen om positionering inom serviceorganisationer.

För att positioneringen skall vara effektiv måste den byggas på ett antal värden. De brukar ofta omtalas så som kärnvärden eller essens (Urde 1997, Melin 1997, Aaker 1996). Man skulle kunna säga att detta är själen i ett företag. Det är värden som är unika för företaget, visserligen skulle man kunna säga det om väldigt, väldigt mycket som är unikt för varje företag men detta är speciellt. Man skulle kunna uttrycka det så som att om organisationen skulle vara en person skulle kärnvärdena vara de allra djupaste av värderingar personen har. Detta skulle kunna vara politisk övertygelse eller allmän livshållning så som humanism. Porras och Collins har konstaterat att ett företag inte bör ha mer än mellan tre och fem kärnvärden. Dessa kommer ur organisationen och de tas "fram" genom en slags förfinad marknadsundersökning som sker internt (Collins och Porras 1996). Det är viktigt att den grupp som arbetar med att skapa och formulera kärnvärdena kan representera hela företaget. Det skall alltså inte endast vara ett arbete som sköts av ledningen inom företaget.

Problemet med kärnvärden är att de skall kunna formuleras kort och koncist, vilket kan vara svårt. Tidigare studier på bland annat Coop Konsum har visat att det kan vara mycket svårt att



påverka kärnvärdena i organisationen (Larsson, Saarinen och Siesing 2001). För att fortsätta detta resonemang kan man säga att när Coop var Gröna Konsum var deras kärnvärden matglädje och ekologi, coca-cola har ”the american way” och så vidare. Det intressanta med kärnvärden är den uppdelning som vissa av teoretikerna gör nämligen att ta in kärnvärden i den organisatoriska delen av varumärket (Aaker 1996).

Kärnvärdena i organisation kan ta sig mycket olika uttryck. Om man har lyckats i sin kommunikation kan man påstå att kärnvärden går igen i allt. De tar sitt uttryck i produkten, i reklamen, i servicemötet och så vidare. Tyvärr är det inte ofta så.

Hur kan vi se på kärnvärdena och positionering inom en serviceorganisation och är begreppen relevanta? Vi skulle här vilja påstå att den klassiska positioneringen inte har någon särskild påverkan på varumärket i en serviceorganisation. Detta på grund av ett antal olika anledningar. Om positionering är att ta upp en plats på en emotionell karta hos konsumenterna kommer konsumenten att behöva referenspunkter för denna jämförelse (Blanskstone, Kalafatis 1999). Tyvärr tror vi inte att detta endast kommer att gå genom positioneringsbyggande reklam. Eftersom tjänster och servicen är immateriella så kommer konsumenterna inte att kunna jämföra produkterna eller tjänsterna (Blanskstone, Kalafatis 1999). Även det faktum att tjänsterna inte har någon skillnad mellan producent och konsument är ett problem för positioneringen (Rooney 1995). Det gäller för företag att kunna garantera kvalitén och göra tjänsten upprepbar, vilket torde vara omöjligt. Vi anser alltså positioneringen måste bytas ut mot ett nytt begrepp inom servicevarumärken (resonemanget kan naturligtvis också gälla produktvarumärken, men det kan vi inte svara på i denna uppsats) (Haynes, Lackman and Gusky 1999). Det skall dock här påpekas att det finns många teoretiker som inte alls håller med oss. Flera så kallade ”service positioning matrix” har utvecklats (Collier, Meyer 1998; Fitzsimmons, Fitzsimmons 1994; Kellog, Nie 1995; Tinnila, Vepsalainen 1995). Ofta är dessa uppbyggda i ett fyrfältsdiagram med olika axlar. Tyvärr är dessa svår begripliga. Om vi använder oss av Collier och Mayer som exempel har de på X-axeln service systemets uppbyggnad och på y-axeln kundens vilja att interagera med företaget. Verktöget för att genomföra denna typ av analys känns mycket klumpigt och inte alls ett effektivt sätt att försöka att definiera en position.

Kärnvärdena är utgångspunkten för alla positionerings försök. Vi anser att kärnvärden inom en serviceorganisation är det allra viktigaste marknadsföringsverktyget. Många teoretiker har haft ganska svårt med att definiera vad kärnvärden är. Vi har valt ett eget synsätt på detta. Som vi ser det kan det inom en organisation finnas flera kärnvärden. Det som kan sägas vara de riktiga kärnvärdena är egentligen de som finns bland personalen. De är deras värderingar som utgör företagets kommunikationskanal. De är de som ger företaget en möjlighet att kunna kommunicera några värderingar överhuvudtaget i servicemötet. Ett annat sätt att se kärnvärden är att se kärnvärdena så som att ledningen eller marknadsavdelningen helt enkelt bestämmer dem. Detta kommer naturligtvis att ta mycket tid och finansiella resurser i anspråk. Detta resonemang innebär att företag som inte tar kärnvärden på allvar kan få stora problem. Om företagets marknadsavdelning bestämmer de kärnvärden som företaget skall kommunicera och de inte tar hänsyn till personalens värderingar kommer detta att skapa en konflikt inom företaget. Företaget kommer också att skapa anomalier i sitt kommunicerande av värden vilket kommer att leda till att det inte byggs förtroende och lojalitet. I vårt synsätt är

alltså kärnvärden något av en konfliktgrund inom företaget. Undersökningar har visat att det är mycket viktigt att samla personalen runt de värdena som varumärkesprojektet innehåller (Gotsi, Wilson 2001) Om vi skall beskriva hur en uppdelning av kärnvärden skall tillgå så kommer vi farligt nära organisationens organisationsvärdena Den stora skillnaden kommer att vara att kärnvärdena i en serviceorganisation är antagligen det som är mest svår påverkade av alla management verktyg.

#### 4.5.3 Produkt eller Service

Ett företag har ett antal olika produkter och/eller tjänster i sitt utbud gentemot sin målgrupp. Produkten anses ofta vara en av den främsta kommunikationskanalen för ett företag. Det är denna som skall uttrycka varumärkets kärnvärden till konsumenterna. De är också en av målgruppens möjligheter att utvärdera företaget. Det går egentligen att säga hur mycket som helst om produkten. Det som man skall ha i tanke är skillnaden mellan materialitet och immaterialitet. Det är denna som skiljer tjänster från produkter (se sid. 13). Vi återkommer senare till resonemang för identitet för serviceföretag. Det som är det viktiga här är att vi inte tror att det behövs en så stor klyfta mellan opåtaglighet och påtalighet utan att det snarare är en glidande uppdelning mellan dessa två. Ett företagserbjudande till sina kunder är en blandning mellan opåtaglighet och påtaglighet. Detta kanske verkar vara ett ganska enkelt resonemang men vi anser att detta är en mycket viktigt insikt för att teoretiker annars fastnar i uppdelningen mellan dessa två. Många teoretiker delar upp produkten och servicen i flera olika steg. Det finns uppdelningar mellan kärnprodukt, produkt och utökad produkt. Vi har dock valt ett synsätt som är accepterat inom både den traditionella marknadsföringen och tjänstemarknadsföringen. Vi har valt att se varor och produkter utifrån konsumenternas beteende vid inhandling. Detta ger oss dels fördelen att vi inte drar en alltför stark gräns mellan varor och tjänster och dels att vi här skapar ett analysbegrepp för service. Ett företags produkt eller tjänst kan enligt oss glida på en immaterialitetsskala (Larsson, Lindberg Saarinen). Detta innebär att en tjänst kan vara/upplevas som mer eller mindre materiell. Som exempel kan nämnas McDonalds som egentligen tillhandahåller en tjänst men i konsumenternas medvetande så liknar erbjudandet mest en produkt. Vissa kan rikta kritik mot detta resonemang att det handlar om hur konsumenten upplever produkten/Tjänsten. Visserligen skulle detta kunna vara en riktig kritik men vi anser att företaget kan bestämma detta åtminstone på långsikt. Företaget kan välja att dra sin produkt antingen mot immaterialitet eller bort från den genom till exempel utvidga sin tjänst med rena produkter.

#### 4.5.4 Målgrupp

Ett företag väljer alltid ut en målgrupp för sin produkt. Ofta finns det flera olika målgrupper för företaget. Företaget har valt ut den grupp av människor som de vill kommunicera med. Detta är ett viktigt beslut för företaget. Men det behöver inte vara så att den målgruppen som företaget vill kommunicera med är den som köper produkten. Detta är till exempel fallet med Harley Davidsson.

Målgruppen för ett serviceföretag är naturligtvis mycket, mycket mindre än för ett produktionsföretag. Detta beror på flera faktorer. Den största variabeln som påverkar detta är att konsumtion och produktion sammanfaller med tjänster. Detta ger att vi inte kan tillverka den någon annanstans. Vilket naturligtvis påverkar vår målgrupp.

Detta tror många marknadsförare är en nackdel för serviceföretag, men det kan lika gärna vändas till en fördel. Förhoppningsvis kan vi genom att ha en geografisk och ganska socialt homogen målgrupp gör att vi kan förlita oss mycket mer på WOM- kommunikation som spridning. Just denna typ av kommunikation är mycket viktigt för serviceföretag.

#### 4.5.5 Personal.

Personalen är en viktig del av ett märkesorienterat företag. De är de som enligt vår åsikt de som bygger upp kärnvärden och positioneringen inom företaget. Personalen är en mycket viktigt kommunikationslänk mellan företaget och dess kunder. Vi kan se här att ju längre företagets erbjudande kommer från påtaglighet, desto viktigare blir personalen inom företaget.

Det är alltså viktigt att kunna få företagets personal att själva kunna hjälpa företaget att ständigt utveckla sin mission och vision för att kunna utveckla en passion för varumärket och för organisationen (Altman 2001).

#### 4.6 Slutsats

Vi har i detta kapitel visat på de brister som finns inom varumärkesteorier för tjänsteföretag. Att använda teorier och modeller som är anpassade till produktvarumärken anser vi är ett felaktigt sätt att behandla tjänsteverumärken eftersom de inte tar hänsyn till hur specifika krav som en tjänst ställer på en leverantör.. Det finns ett ologiskt inslag i att se en skillnad mellan olika typer av markandsföring men inte av olika typer varumärken. I kapitlet lanseras ett delvis nytt sätt att analysera varumärkesidentitet inom tjänsteföretag. Förändringen anser vi vara nödvändig eftersom de andra teorierna antingen tar med för många variabler eller att de inte tar hänsyn till de specifika krav som ställs på tjänstemarknadsföring. Resonemanget gäller främst varumärkesidentiteten men även andra aspekter av varumärkesteorier.

Resultatet av undersökningen av varumärkesteorier ger att dessa är mycket bra på att återge hur kommunikation av värderingar bundna till en produkt, men har svårare att förklara hur värderingar sprids mellan personer inom en specifik grupp. Det finns alltså ett behov av att komplettera dessa med ytterligare teorier. Om ett tjänsteföretag skall kunna förmedla värderingar på samma sätt som ett produktföretag måste ledningen kunna styra vissa av personalens värderingar. Vi har i detta kapitel försökt att visa hur positioneringen är ett begrepp som inte är särskilt användbart när det gäller tjänster. Teorierna som försöker att bygga upp system av positionering är klumpiga och inte alls särskilt effektiva. Istället resonerade vi kring hur image som en förlängning av identiteten kan vara ett alternativt synsätt. Men då återkommer styrningen personalens värderingar som en viktig del av

marknadsförarens jobb. Dock kan inte teorier om marknadsföring och varumärken ge oss dessa instrument, så vi har valt att vidga våra vyer till teorier om företagskultur och kultur.

## 5. Kultur

---

*I föregående kapitel visade vi att de traditionella teorierna om varumärken inte kan användas för att styra mycket av det strategiska varumärkesarbetet i ett tjänsteföretag, dock såg att grunden för ett system finns. Nu vänder vi istället blickarna mot teorier om kultur och företagskultur för att se om de kan ge en strategisk fördel. Vi har valt att börja med att försöka se kulturen som fenomen för att se om de allmänna teorierna kan ge oss en analysvariabel. Efter det ser vi mer specifikt på hur företagsekonomer har valt att se kulturbegreppet i företagen.*

---

### 5.1 Kulturdefinition

Som en inledning till detta kapitel anser vi att en introduktion till begreppet kultur vore på sin plats eftersom kultur är ett mångfasseterat och aningen luddigt begrepp. Tyvärr existerar det inte någon rådande konsensus om hur man skall definiera begreppet kultur. Därför har vi valt ut ett par olika beskrivningar av begreppet som vi anser vara representativa för forskningsfältet och användbara för våra syften i denna uppsats. Ordet kultur kan härledas på ett metaforiskt sätt från det latinska ordet för odling, det vill säga bruka jorden. I dagligt tal brukar vi använda ordet kultur som ett system av lagar, regler, kunskaper, värderingar, ritualer och ideologier. Vidare används även ordet kultur med betydelsen förfining, en andlig odling, vi använder det ofta när vi anser att någon är kultiverad. Under artonhundratalet användes ordet kultur som en åtskiljare när man beskrev samhällen, var de låg i sin utveckling, antingen var de kultiverade eller primitiva. (Morgan 1999, s 136) Idag använder vi kulturbegreppet i en mer generell bemärkelse för att beskriva olika föreställningar och innebörder som är gemensamma för grupper av människor med livsstilar som skiljer sig från andras. Kultur är något en ensam människa inte kan skapa, utan kultur kräver en grupp människor. Kulturen har återigen blivit ett verktyg för oss som vi använder för att kunna skilja på ”oss” och ”dem”. Vi använder oss av begreppet kultur för att identifiera oss själva och andra.

Det som är viktigt i förklarandet av vad kultur innebär, är att ringa in de centrala dimensionerna och aspekterna av vad kultur kan referera till samt att undvika att blanda samman olika sätt att nyttja begreppet (Alvesson & Björkman 1992, s 19). Som sades i det förra stycket så råder det ingen konsensus om hur kultur bör definieras, men en betydande enighet råder i alla fall om att kultur begreppet kännetecknas av följande sex karaktäristika (Alvesson & Björkman 1992, s 19):

- Det är holistiskt och hänvisar till ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer.
- En kultur är historiskt bestämd.

- Antropologiska begrepp är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen, en kultur är socialt konstruerad, dvs. kulturen är en i grunden en mänsklig skapelse och bärs upp av människor, vilka fungerar som ett kollektiv.
- Kulturen är ”mjuk”, dvs. genuint kvalitativ och låter sig inte enkelt mätas och kvalificeras.
- Kulturen är trögrörlig och svår att förändra.

(Alvesson & Björkman 1992)

Alvesson och Björkman fortsätter även sitt resonemang kring kultur med att påstå att man riskerar att göra kulturbegreppet alltför volymiöst så att det innefattar allt och inget, om man låter det innebära både yttre och inre ting. Det är inte alls något att sträva efter, då det tenderar till att bli värdelöst som begrepp och inte underlätta användandet av det. För att kulturbegreppet skall vara användbart krävs att det avgränsas till att handla om föreställningsmässiga fenomen.

*”kultur handlar om betydelser, innebörder, meningar – inte om yttre, objektiva ting”(Alvesson & Björkman 1992 s 20)*

Alvesson pekar här på att kulturen endast är en bild/uppfattning inom organisationen, vi håller med Alvesson men tror att kulturen i alla fall kan påverka de externa tingen. Vi kommer i detta kapitel försöka att visa hur företagskultur kan användas och manipuleras genom externa aktiviteter såsom marknadsförings aktiviteter. Kulturbegreppet refererar inte direkt till dessa yttre observerbara ting utan inriktar sig mer på uppfattningar och föreställningar om dessa(Alvesson & Björkman 1992 s 20). Vad Alvesson och Björkman säger är att kärnan i kulturen är de gemensamma föreställningarna och tolkningarna om händelser och materiella ting som förenar en grupp som är det intressanta inom kulturen.

*”Kulturbegreppets relevans i organisations-sammanhang hänger samman med antagandet att innebörder, meningar och symboler är centrala för människans fungerande även på arbetsplatser och i företag(Alvesson & Björkman 1992 s 23)*

## 5.2 Värderingar och kultur

Varje kultur karaktäriseras av att dess medlemmar ansluter sig till ett värdesystem. Även om inte alla tillskriver sig alla delar av värdesystemet så går det ändå att identifiera en uppsättning av kärnvärderingar som identifierar kulturen. Värderingar kan ses som själva kärnan hos en kultur, dess innersta väsen.

### 5.2.1 Värderingar

Värderingar är varaktiga övertygelser om att ett givet beteende eller ett resultat av en handling är eftersträvansvärt eller gott.

En annan definition av värderingar är ”Beliefs that pertain to desirable endstates or modes of conduct, transcend specific situations (e.g; consumer related contexts), guide selection or evaluation of behavior, and are ordered by importance in relation to one another to form system of valuepriorities” ( Rokeach, 1973)

Vi anser nog att båda dessa definitioner hade kunnat utvecklas ytterligare utan att “missa målet” men vi nöjer oss i uppsatsen att använda den första av dessa eftersom den känns som en adekvat beskrivning om vilken påverkan värderingar har.

### 5.2.2. Hur kan värderingar beskrivas

Enligt Hoyer & Macinnis finns det olika sorters grupper av värderingar, "global values" är de övergripande värderingarna som styr vårt liv som kärnan i individens värderingssystem vilka uppkommer i samspel med uppfostran, socialklass, livstil, personlighet, subkultur mm man kan likna dem vid rötterna på ett träd. Som exempel kan man ta den amerikanska politiska filosofin som är grundad på frihet. Denna grundvärdering är som ledstjärna i deras liv. Global values är uppbyggd av terminal values och instrumental values, de terminala värderingarna är de värderingar som är slutmålet eller den ultimata värderingen och de instrumentala värderingarna är de som behövs för att uppnå de terminala värderingarna.(Hoyer&Macinnis 1997) Rokeach har definierat de instrumental och terminala värderingar på följande sätt, en instrumental värdering ett särskilt uppförande t ex ärlig eller artig medan en terminal värdering innebär ett slutligt existensstadium t ex frihet eller självaktning. Domain-specific values är värderingar som rör ett visst värderingsområde och är bara relevanta inom detta område, ett bra exempel på domain-specific values är religion

### 5.2.3 Kultur vs värderingar

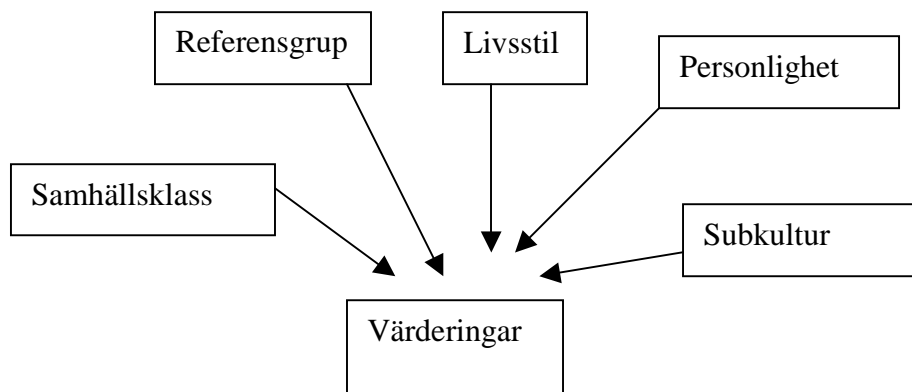
Är värderingar en del av en kultur eller påverkas individens värderingar av en kultur? Denna frågeställning har stora likheter med den klassiska frågan ”Vad kom först, hönan eller ägget?”, eftersom vi inte ämnar besvara frågan om vilket som kom först utan istället skall försöka klargöra hur värderingar och kultur påverkar varandra så lämnar vi den frågeställningen. Vi skulle vilja förklara det som att man ursprungligen föds in i en kultur och i och med detta följer ett knippe värderingar som dina närmaste lär dig under din uppväxt. Givetvis så kommer ens lärda värderingar komma att omvärderas efterhand som man kommer i kontakt med nya kulturer.

Värderingar är en del av kulturen, man skulle kunna säga att vi tillhör västvärldens kultur men samtidigt så tillhör vi och är del av den Svenska kulturen. I och med detta så delar vi en stor del grundläggande värderingar med övriga västvärlden men samtidigt så skiljer vi oss eftersom vi delar även lite mer specifika värderingar som tillhör den svenska kulturen.

Samtidigt påstår vi även att kulturen påverkar individens värderingar, till exempel när man börjar på ett nytt jobb eller när man flyttar till ett annat land. När du börjar på ett nytt jobb så kommer du i kontakt med företagskulturen och får den förklarad för dig och du kommer även att märka den på arbetsplatsen. Företagskulturens värderingar kan skilja sig från dina egna men du kommer att anamma de som du efter ett tag anser bäst eller förkasta dem eftersom du tycker att dina värderingar är bättre. Eller så har företaget och du överensstämmande värderingar vilket kommer att göra att du kommer att passa in på arbetsplatsen som en bit i ett pussel. Samma sak kommer att inträffa om du skulle flytta utomlands och komma i kontakt med en kultur som inte går ihop med dina värderingar, då kommer du att antingen hålla fast vid dina gamla värderingar eller omvärdera vissa av dem och kanske rent av att ändra dem.

### 5.3 Hur påverkas värderingar

Man kan säga att värderingar påverkas av ett antal grundläggande variabler, vilka är personlighet, livsstil, samhällsklass, referensgrupp, samt subkultur (Solomon M, Bamossy G, Askegaard S 1999).



Figur 1.7 Faktorer som påverkar värderingar

De två faktorer som är mest dominerande i påverkandet av våra värderingar är livsstil och personlighet. Det som skiljer personlighet från livsstil är att personligheten är mer inre stämning och karaktär medan livsstil är något som tar sig i uttryck utåt och av speglar sig i individens beteende.



### 5.3.1 Personlighet

Personlighet definieras ofta som inre psykologiska karaktärsdrag som påverkar och avgör hur en person reagerar på sin omgivning. Personlighet kan från en observatörs synvinkel benämnas som individuella karaktärsdrag och beteenden som verkar var konsekventa och stabila över en längre period. Individens karaktärsdrag skiljer honom från andra individer och inverkar bland annat på hans konsumentbeteende. Det är genom en persons personlighet som man verkligen kan urskilja honom från en subkultur eller en referensgrupp trots att han har samma attityder och intressen som övriga medlemmar i dessa ovan nämnda grupper.

### 5.3.2 Livsstil

Innebörden i livsstilbegreppet är att konsumenter grupperas efter psykologiska och sociala kännetecken. En livsstil omfattar den dominerande inställning en individ eller en grupp av individer har till konsumtion, arbete och fritid. I motsats till personlighet så kan man säga att livsstil är de yttre attributen i konsumentens beteende. Man kan undersöka en individs fritidsaktiviteter och därigenom bilda sig en ganska god bild av individens livsstil. Tycker man om att jaga och vandra i skogen så kan ju en marknadsförare dra ganska viktiga slutsatser om individens livsstil och fritidsintressen. Jämfört med en individ som spenderar sin fritid med att titta på tv och äta pizza och chips. Med hjälp av studier av konsumentens fritidsintressen kan marknadsförare analysera en typ av konsumenter och deras intressen och därigenom skönja en livsstil som går att kategorisera.

### 5.3.3 Samhällsklass

En ytterligare faktor som påverkar våra värderingar är roll och status som går under benämningen samhällsklass. Samhällsklass mäts genom en rad olika delar t ex inkomst, studier, uppfostran, sociala kontakter, yrke, familj och bostadsförhållande. Under en individs liv så påverkas hans värderingar hela tiden från de olika delarna i som utgör samhällsklassen, speciellt de delar som innefattar kontakter med andra individer vilket leder oss in på nästa del som tar upp referensgrupper. Samhällsklassen kan beskrivas som det stora omfattande i individens tillvaro och inom samhällsklassen finns ett otal olika referensgrupper och inom dessa grupper finns familjen. Det kan nästan liknas vid ryska trädockor.

### 5.3.4 Referensgrupp

Grupptillhörighet är en del i konsumentens liv och är där han påverkas och influeras av olika faktorer. Enligt Schiffman så definieras referensgrupp som en person eller grupp som tjänar som jämförelseobjekt eller referens i samband med en individs formande av värderingar, attityder eller beteende. Inom referensgrupp sker utbyten av attityder och värderingar individ till individ, (WOM) word of mouth är också ett av de mest förekommande sätt som individerna kommunicera med varandra i referensgrupp- Ur marknadsförings synpunkt är WOM väldigt viktigt eftersom negativ WOM är som en gräsbrand och sprider sig väldigt fort

och positiv WOM är aningen långsammare i sin spridning (Fill 1999). Vidare så kommunicerar referensgrupperna med varandra genom observation hur de andra i gruppen uttrycker sig, betar sig och till exempel klär sig.

Alla av de faktor som framställts ovan går på något sätt in i varandra och samspelar i ett påverkande av våra värderingar.

### 5.3.5 Subkultur

Subkultur kan definieras som en grupp i gruppen. Eftersom kultur benämner ofta ett samhälle och inom detta samhälle kan det finnas olika bitar av den stora kulturen eller små kulturer inom den stora kulturen eller samhället som kallas subkulturer. Individer i subkulturer delar ofta värderingar som de övriga individerna i det stora samhället/kulturen också har, men det som skiljer dem åt är att de individer som tillhör subkulturer har även värderingar som skiljer sig från det omgivande samhället.

Exempel på subkulturer kan vara alla de musikstilar som vuxit fram under årtiondena från 60 talet och framåt. De har olika attribut och olika sätt att umgås beroende på vilken stil de lyssnar på.

## 5.4 Företagskultur

*”En religion är något som kopplar samman en grupp människor med en gemensam uppsättning överensstämmande attityder och värderingar” (Kunde 1997 s 119)*

Kunde betonar i sin bok hur viktigt det är att ha en andlig riktning som övergripande styrverktyg verksamheten alltså en corporate religion. Eftersom han anser att med hjälp av en corporate religion så får man alla i organisationen att arbeta i samma riktning och mot samma mål. Ett företags anställda kan vara kompetenta och arbeta hårt, men ändå spilla onödig tid på konflikter om värderingar och attityder.

Medarbetarna angriper varandra på grund av att de har olika uppfattningar om vad som är rätt. Eftersom alla anställda är individer och behöver en större mening med sitt arbete än att bara utföra sina tilldelade arbetsuppgifter. Krävs det att företagets ledning har ett uttalat mål och en bild av vad man vill förmedla till sina anställda och sina kunder. Det är alltså inte bristen på kunniga medarbetare som det är brist på utan förmågan att kunna styra dessa i rätt riktning som är det viktiga för att uppnå en fungerande organisation. Kunde beskriver detta med:

*”Min hypotes är att organisationen måste tillföras andlighet för att öka sin prestationsförmåga, precis som det behövs något mer än bara vatten och bröd för att en människa ska utföra goda prestationer.” (Kunde 1997 s118)*

Det som enligt Kunde behöver tillföras de anställda för att nå fram till en vinnande organisation är tro, tror chefen och ledningen på den framtagna corporate religion så smittar detta av sig på de anställda i organisationen. Detta påverkar också rekryteringen av nya medarbetare i den mån att man inte bara anställer personal på grund av deras kunskaper utan men ser även till att deras attityder och värderingar stämmer in med företagets corporate religion.

Alvessons bok ”Ledning av kunskapsföretag” är en studie av grundandet av företaget Enator och formandet till ett framgångsrikt företag. Alvesson tolkar in i begreppet ledning, påverkan av föreställningar, känslor och visioner vilket han visar i sin studie.

Företagsledningen i Enator utmärktes av entusiasm, hög energi och tillgänglighet för de anställda. Samtidigt som det ställs höga krav på genomförda arbetsuppgifter och goda sociala kontakter i företaget av de anställda så backade man upp dem med all möjlig support. En viktig ledningsprincip var således att försöka uppmuntra den sociala förmågan hos medarbetarna, optimera det interpersonella fungerandet inom företaget (Alvesson 2000 s 137). Goda resultat eller prestationer uppmärksammades och gavs uppskattning genom hela företaget. Den gamla klassiska klyschan ”ryggdunkande” användes flitigt för att höja de anställdas självkänsla. Men den mer genomtänkta strategin för att lyckas med sina mål och bygga upp företaget till ett ledande konsultföretag var att försöka att knyta samman personalens arbete med deras vardagsliv. Detta gjorde man genom att cheferna och ledningen titt som tätt bjöd ut personalen på informella middagar och pubkvällar där man försökte överbrygga chef – anställda synen och istället bli en i gänget.

Vidare så var man väldigt öppen med informationen i företaget så att alla som arbetade där visste hela tiden vad som var på gång, hade bra insyn i företaget och dess mål. Vidare beskrivs det i Alvessons bok att ju längre man kommer ifrån arbetet så framträder ”kulturen” i företaget, den sociala närheten och kompisskapet. Vad Alvesson vill ha sagt är att man måste se förbi de just arbetsrelaterade aktiviteterna och betona de sociala för att nå fram till en framgångsrik kultur i organisationen. Alvesson beskriver detta bra i sin bok;

*”På ett mer teoretiskt plan kan man säga att företagsledarna breddade den sfär för social påverkan som ledarskap traditionellt sätt handlar om”(Alvesson 2000 s 180).*

När det gäller rekrytering av en personal anser Alvesson att det är bra med en homogen grupp, gärna ur den egna umgänges kretsen eftersom dessa oftast har samma attityder och värderingar som ledningen av företaget vilket gör det lättare att få dem att sträva mot samma mål.

Enligt Alvesson så finns det även negativa bieffekter av att använda sig av ett ledningssystem som går ut på att styra personalen värde- och normsystem. Visst kan det vara en fungerande ledningsmetod men risken med all denna betoning på det positiva i företaget och de utmärkt utförda arbetsuppgifterna bland medarbetarna, kan vara att de anställda inte törs lyfta fram eventuella problem eller disharmoni i organisationen eftersom man inte vill anses som den tråkige. Vidare så beskriver Alvesson detta med exempel från en löneförhandling där den anställde debiterar stora summor som konsult i företaget men har en relativt låg lön, men

anser att han är rätt nöjd ändå eftersom han får så mycket i det sociala så han tar inte upp att anser sig ska högre lön (Alvesson 2000 s. 157).

*”Det finns en uppenbar risk för att de anställda blir psykiskt uttröttade, ekonomiskt utnyttjade, socialt indoktrinerade och politiskt manipulerade”* (von Otter, 1983 s93, Alvesson 2000, s.156)

Man kan debattera om det är moraliskt försvarbart att manipulera med de anställdas sociala sfär endast med syfte att driva fram företagets vinstintresse.

Levitt har med sitt berömda yttrande från 1960 beskrivit hur de amerikanska järnvägsbolagen förlorade sin position på grund av att de trodde att de var i järnvägsbranschen när de i själva verket var i transportbranschen. Visst är det viktigt att företag vet vilken bransch de verkar inom, eftersom man inte har någon affärsidé förrän man också har en formel för hur det ska gå till att bli lönsam inom den bransch man har valt. (Normann 1975 ) Normann skriver i sin bok att det viktigaste är sambandet mellan yttre mission och inre struktur.

Ledarskapets första uppgift är att formulera en riktning eller mission för företagets yttre miljö och därefter försöka forma den inre organisations kompetens efter denna mission. De attityder och värderingar som hänger samman med det mission man från ledarskapet har utformat skall sedan genomsyra organisationen. För att detta skall fungera krävs att man på något sätt förkroppsligar de värderingar och attityder som företaget skall stå för, Selznik benämner den del som institutionaliserings-processen. Denna process måste ske både tekniskt och socialt rakt igenom företaget för att man ska lyckas få ett fungerande samspel mellan alla de anställda, så att de strävar i samma riktning. Att yttre mission och inre organisation hänger intimt samman är själva grund tesen som Normann för i sitt resonemang.(Normann 1975)

*”Beyond the definition of mission and role lies the task of building purpose into the social structure of the enterprise, or, to repeat a phrase used earlier, of transforming a neutral body of men into a committed polity. In this way, policy attains depth. Rooted in and adapted to the daily experiences of living persons, policy is saved from attenuation and distortion as lines of communication are extended”*(Selznik, 1957, s90-91, Normann 1975)

Det som åligger en framgångsrik företagsledning är att föra samman det man avser att göra på sin marknad och de strukturella åtgärderna man gör inom organisationen. Det är högst väsentligt att företagets business concept avspeglas i företagets struktur så att det skapas en harmoni mellan den yttre och inre bilden av företaget. På detta sätt får man en organisation som strävar mot samma mål vilket då genomsyrar hela organisationen.

Peters & Watermans bok “In search of excellence” anses vara en av de första som behandlade begreppet företagskultur inom managementfältet. Boken behandlar och försöker utreda vad som leder till vissa företags framgång och vad som skiljer dem från företag som inte lyckas i lika stor utsträckning. Essensen av vad författarna kommer fram till är att en stark företagskultur och en karismatisk ledare är i princip grunden till ett framgångsrikt företag. Enligt författarna så anser de flesta chefer att de behandlar och tar hand om sina anställda på ett bra sätt. Men det som skiljer de framgångsrika företagen från de mindre framgångsrika är

intensiteten och genomsyrandet av denna omtanke och behandling av de anställda i de framgångsrika företagen (Peters & Waterman, 1982 s242). Ett exempel som används i boken är ett företag som anställer en ny VD vilken får omsättningen att öka med 80 procent på endast ett par år utan att satsa stora summor på nyinvesteringar och omorganisationer. Den nya vd använder istället all sin tid och energi på att skapa ett personligt förhållande med alla 2000 anställda och även skapa en relation med facket som gynnade båda parter. Mycket som tas upp av författarna och anses ha varit grunden till framgången hos företagen är personliga kontakter med anställda och flexibilitet, och att gå utanför de konventionella ramarna. Vidare beskrivs av författarna hur en av de framgångsrika företags chef beskriver sin uppgift som att tillhandahålla en bra arbetsplats med rätta instrument för de anställda eftersom hans tro är att alla anställda vill göra ett perfekt jobb och då skall inte det materiella stå i vägen för det. Inte heller det sociala och den personliga kontakten skall utgöra ett hinder utan vara ett incitament för att vilja utföra sina arbetsuppgifter på bästa sett.

#### 5.4.1 Miljö som medel för att skapa företagskultur

Följande stycke är baserat på en Casestudie av Nokia skriven av Marie E. Fitzgerald publicerad i "Journal of Property Management"

*Nokias Företagsledning använder sig av frasen/symbolen "Connecting people" som en röd tråd genom hela sin organisation och mot sina kunder. En slags kultur som man på Nokia även försöker dra ännu längre på så vis att man vill få arbetsplatserna och det sociala samspelet mellan personalen att flyta ihop till en kultur. Detta gör man genom att bygga nya arbetsplatser i en speciell stil som skall avspegla deras "core values" eller kultur vilken term man nu vill använda sig av. Både in och utsidan skall kommunicera deras företagskultur. Rent konkret så innebär det att Nokia använder sig av mycket trä, stora fönster, varma färger och öppna planlösningar. De vill även återskapa en del av den nordiska/Finska naturmässiga frihetskänslan. Vidare så anlägger man även rekreationsanläggningar och idrottsanläggningar i samband med arbetsplatserna. Vilket skall avspegla det finländska klimatet och naturen som även det är en del av deras kultur.*

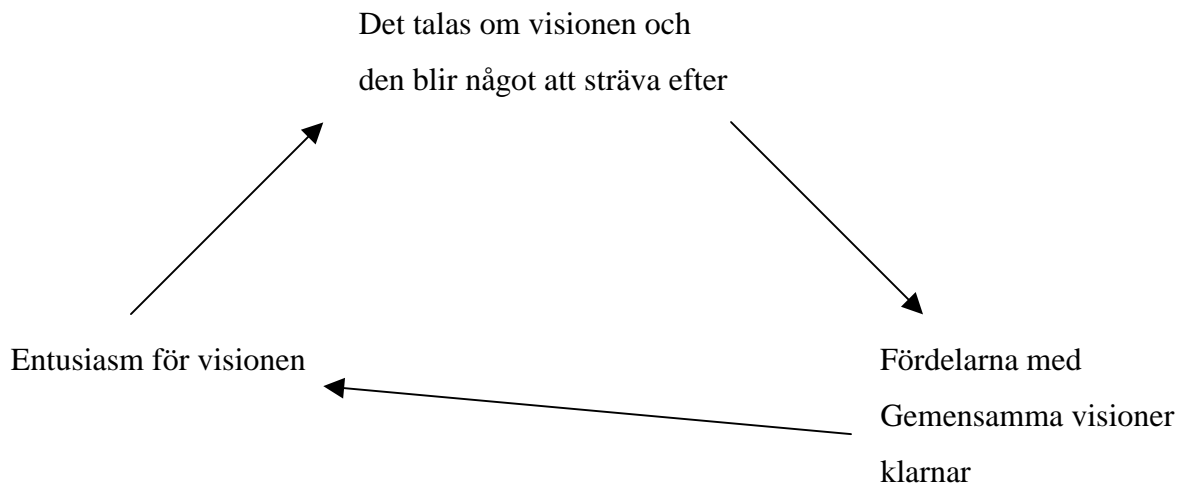
I och med att man bygger arbetsplatser som avviker från de mer traditionella byggnadsstilarna så kommunicerar man sin image och kultur både externt och internt. Och allt är en ledningsstrategi uttänkt av företagsledarna för att utveckla relationer mellan anställda och kunder vilket i sin tur skall leda till en stark företagskultur.

#### 5.4.2 Gemensamma visioner och engagemang

*"En gemensam vision är en kraft i människors hjärtan."(Senge1995 s191)*

En gemensam vision är en bild av vad man vill skapa, den lägger grunden till samhörighet och stimulerar samverkan. Två människor kan ha samma vision utan att för den skull känna samhörighet, men en gemensam vision har den funktionen att den stimulerar känslan av samhörighet. Gemensamma visioner hämtar sin kraft ur det gemensamma engagemanget, det

finns en anledning till att människor utvecklar gemensamma visioner och det är att de vill känna en samhörighet. Gemensamma visioner är viktiga för en lärande organisation eftersom de fungerar som en drivkraft i utvecklingen. (Senge 1995) I princip alla företag har en vision men ett vanligt förekommande problem är att vision är personlig istället för att vara gemensam. Anledningen till detta är troligen svårigheter med att sprida den till alla anställda så att alla delar samma vision. Om man från företagsledningens sida lyckas med att sprida sin vision genom hela personalstyrkan och på så sätt får de anställda att dela ledningens inställning (Bruzelius, Skärvad 1995) leder det till att den eventuella negativa inställningen till företagets vision blir positiv och de anställda känner sig som en del av företaget.



Figur 1.8 Visioner enligt Senge

Engagemang är något som alla chefer och ledningar strävar efter, därför är det många i lednings position som söker olika hjälpmedel för att stimulera engagemanget hos sina anställda. Vanligt är att man hör bland annat chefer som säger att de ska sälja in sin vision hos sin anställda och kunder. Men skillnaden mellan att sälja in en vision och påverka de anställda att ansluta sig och anamma en vision är stor. (Senge 1995) Vi anser att det troligen leder till ett mer framgångsrikt företag om man kan fånga de anställdas engagemang så att de känner att de är en del av en vision, mot om man endast har deras samtycke. Om man från företagets sida lyckas få de anställda att leva visionen och engagera sig i företaget så vinner man även mer energi från de anställda gentemot om man nöjer sig med att ha de anställdas samtycke. Ett företag som bygger på att chefen har de anställdas samtycke förlorar mycket på att de anställda inte vill ta egna initiativ och driva företaget framåt, man har helt enkelt inte de anställdas känslor.

Senge redovisar i sin bok den femte disciplinen att ofta tolkas samtycke som anslutning eller engagemang vilket inte alltid är fallet, här följer Senges sju möjliga reaktioner från de anställda när man från lednings håll inför en ny vision:

- **Engagemang:** Vill själv förverkliga visionen. Kommer att arbeta aktivt för den. Tar självständigt initiativ till förändringar av rutiner och konventioner om det behövs för att förverkliga målet.
- **Anslutning:** Vill gärna bidra till att förverkliga visionen. Ställer upp och gör vad som förväntas, tar ansvar inom ramen för regler, rutiner och konventioner.
- **Äkta samtycke:** Ser fördelarna med visionen. Gör vad som förväntas och lite till. Går inte utanför några ramar och tar inga egna initiativ, är goda soldater.
- **Normalt samtycke:** Ser vissa fördelar med visionen. Gör vad som förväntas men inte mer. Ganska bra soldater.
- **Motvilligt samtycke:** Ser inga fördelar med visionen och bryr sig inte om den, men ställer ändå upp. Gör det mesta av det som förväntas men markerar att det egentligen inte är ”mitt bord”.
- **Inget samtycke:** Ser inga fördelar med visionen och vägrar att bidra. ”Ingen kan tvinga mig”.
- **Likgiltighet:** Varken för eller emot. Inte intresserad. Ingen energi. ”Är inte klockan fem snart?”

Genom att endast se till hur en människa betar sig kan man inte avgöra om det rör sig om samtycke, anslutning eller engagemang. Ett företag där de anställda samtycker till företagets vision har bara det ett stort försprång gentemot övriga företag. Eftersom ett företag som drivs om samtycke av visionen ökar både sin produktivitet och kostnadseffektivitet. Vidare så bör man som företagsledare eller på ledande nivå visa att man själv är ansluten till visionen, vara ärlig och inte försöka överdriva fördelarna med visionen. Man bör heller inte försöka övertala de anställda utan det är bättre att de får bilda sin egen uppfattning. (Senge 1995)

## 5.5 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet kan definieras som det medlemmarna i organisationen uppfattar som de centrala och karakteristiska kännetecknen i organisationen (Olins 1997). Vidare beror uppfattningen om vad som är organisationsidentitet på var i organisationen den som betraktar organisationen befinner sig. Därför kan olika anställda i organisationen ha olika uppfattning om vad som är organisationens identitet beroende på var inom organisationen de arbetar. Det centrala i resonemanget kring organisationsidentitet är enligt vårt synsätt att man måste sträva efter att se på organisationsidentiteten som en helhet trots att olika anställda i organisationen kan olika syn på den.

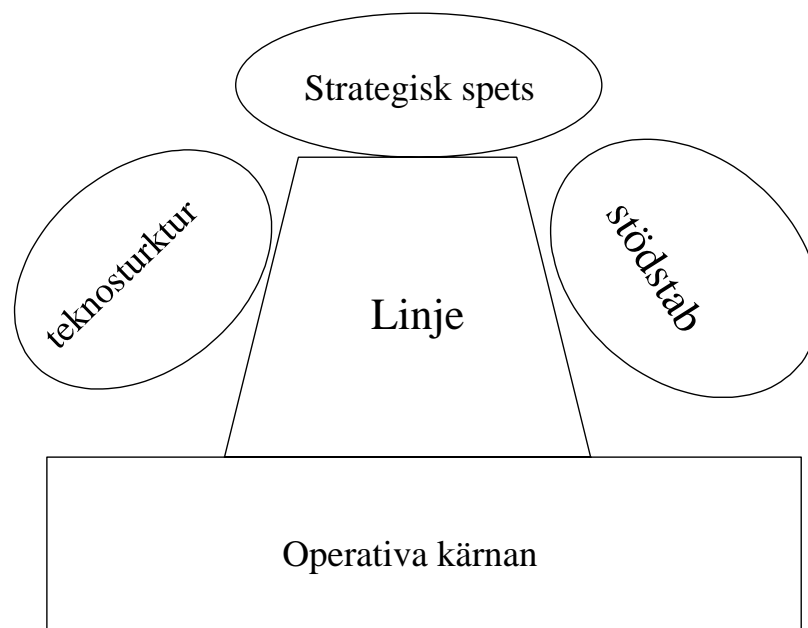
En organisations identitet måste förstås som ett kollektivt fenomen eftersom det berör frågor kring helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar. Samtidigt pekar identitetsbegreppet mot en del mera distinkta aspekter av relationen personalkollektiv/organisation och kräver också att man beaktar organisationens konkreta verksamhet på ett annat sätt än vad kulturbegreppet gör. Identiteten är nära förknippad med vad organisationen gör, dess centrala

karaktär, vilket även kan sägas som att identiteten är ett symbolsystem som säkrar kontinuitet och konsistens.(Alvesson & Björkman 1992 s 29)

## 5.6 Organisationsstruktur

Mycket har sagts om organisation och organisationskultur, men vi måste lägga till ytterligare en aspekt. För hur man än vänder och vrider på kultur och olika strategier så kommer en ekonom inte ifrån att strukturen inom ett företag som bestämmer mycket av hur vi kan arbeta med andra variabler så som kultur och strategier. Det finns i hela kulturdiskussionen en svårighet att styra den, men vi vill visa att det finns andra sätt att kanske påverka kulturen till exempel genom strukturen eller hur ledningen agerar.

Den som kan sägas ha påverkat strukturdebatten mest är nog den amerikanske författaren Henry Mintzberg. I sin bok ”The structuring of organizations” visar organisationens byggstenar och hur man kan kombinera dessa i fem olika strukturer.



Figur 1.9 Strukturkonstruktion (Mintzberg)

Alla organisationer består enligt Mintzberg av de byggstenar som visas i modellen. Den strategiska spetsen består av ledningen av företaget. De är de som har hand om den planering som krävs inom företaget. Linjen består av mellanmanagement som kan ha uppgiften att delegera arbete eller kontrollera arbetet. Den operativa kärnan är där det ”egentliga” arbetet utförs. De är de som är i kontakt med kunderna inom företaget. Stödstaberna består av funktioner som egentligen inte har med företagets kärnverksamhet att göra. Städning eller vissa typer av materialhantering skulle kunna passa in i den här funktionen. Den tekniska



strukturen stödjer också verksamheterna med utveckling av företaget. Analytiker, tekniker och experter finns i denna avdelningen.

Efter det att Mintzberg har visat upp dessa byggstenar kombinerar han dem till fem olika typer av organisationer som vi snabbt skall redovisa för och nackdelar med.

- Enkelstruktur: Beskrivs ofta som småföretag eller entreprenörer. Tonvikten ligger i denna strukturmodell på den strategiska spetsen. Den primära samordningsmekanismen är direkt styrning av arbetskraften eftersom ledningen arbetar väldigt nära den operativa kärnan. Ofta är dessa organisationer innan de blir organisationer. Nästan alla organisationer startar i denna struktur men när de växer så upphör den att fungera på grund av att ledningen kommer längre och längre ifrån den operativa kärnan. Stödstab eller teknostruktur finns inte i denna typ av organisationer (Mintzberg 1979)
- Maskinbyråkrati: Den klassiska organisationstanken. Framgångskriteriet här bygger på att man kan standardisera arbetsprocessen. Nyckeldelen av organisationen kommer att vara teknostrukturen eftersom det är där vi kommer att skapa konkurrensfördelar. Decentraliseringen kan ske i väldigt begränsad form i horisontellt läge (Mintzberg 1979).
- Professionella byråkratin: Framgångskriteriet i denna typ av organisation är att det sker en standardisering av arbetsfärdigheter. Den operativakärnan kommer att spela den stora rollen och det är där som företaget vinner konkurrensfördelar. Decentraliseringen kommer att ske i både horisontell och vertikal riktning. Denna strukturform ställer ofta till problem hos teoretiker. Hos Mintzberg är strukturen den som är minst utvecklat, i den professionella byråkratin säger författaren att till exempel regler för yrket sätts av ett utomstående kontrollorgan så som till exempel för advokater. Samtidigt visar Mintzberg på ett antal exempel så som hantverkare och lärare som inte kan uppfylla hans bild av strukturen (Mintzberg 1979).. Om denna struktur endast får användas i sin renaste form kommer den att urvattnas och att den inte kommer att kunna användas på grund av detta. Vi har valt att utvidga begreppet för denna struktur så att den kan beskriva en generell verksamhet så som hotellverksamhet eller liknande
- Divisionaliseradform: I detta fall är det viktigt standardisera de utgående prestationerna av arbetet. Enligt Mintzberg kommer den viktiga delen för organisationens framgångar att vara linjecheferna. Det finns endast ett begränsat utrymme för decentralisering i vertikalt led. Divisionsorganisationens stora fördel är att den lätt anpassar sig till förändringar i omgivningen och att man sprider ut risktagandet genom hela organisationen. (Mintzberg 1979)
- Adhockrati: Av de strukturer som Mintzberg visar upp är nog Adhockratin den mest komplicerade. I denna organisationsstruktur så arbetar man med unika uppdrag och unik anpassning. Företaget kommer att sätta ihop grupper med strategiskspets, linje, stödstab, teknokratin och operativa kärnan beroende på vilken typ av situation som

organisationen utsätts för. Enligt Mintzberg finns det två olika typer av hur en adhokrati konkurrerar eller med vilken del av Adhokratin som konkurrerar. Antingen är det stödtaben eller så är det den operativa kärnan. Men om Adhokratin konkurrerar med sin operativakärna liknar den mycket en professionell byråkrati. Naturligtvis finns det även utrymme för decentralisering, fördelen med denna typ av organisation är att decentraliseringen kan ske valfritt för att sedan återgå till en ganska centraliserad form igen. I Adhokratin upplöses de enheter som man har ställt upp när målet är utträttat. (Mintzberg 1979)

Efter Mintzberg stora arbete med strukturer har han visserligen lagt till en ytterligare form som han kallar för nätverksorganisation. Denna typ av organisation är mycket komplex med medarbetare som är mycket löst knutna till en arbetsgivare. Visserligen kommer denna form av organisationsstruktur kanske att bli allt vanligare i framtiden, men vi vet idag alldeles för lite om dem för att kunna uttala oss allt för mycket om dem. Men i framtiden kanske detta ger ännu en dimension till analysen

Mintzbergs strukturer kan vid första anblick verka ganska klumpiga och oanvändbara men vi vill gärna peka på nyttan med att ha en utvecklad terminologi för att diskutera strukturer. Även Mintzberg är mycket medveten om att man inte i verkligheten får låsa sig allt för mycket vid strukturerna och säger att detta endast är idealtillstånd. Egentligen finns det hur många hybrider av de olika organisationsformerna.

## 5.7 Management och ledarskap

På senare år har det inom organisationstänkandet florerat flera termer för hur ledare inom företag skall maximera organisationens arbete. Vi tänker under denna rubrik diskutera den kanske mest förekommande uppdelningen, nämligen den mellan ledarskap och management. En av de mer framstående debattörerna inom denna forskningsinriktning har varit amerikanen John P. Kotter. Han har i flera skrifter diskuterat hur företag i förändring skall kunna genomföra denna, med så gott resultat som möjligt. En av hans huvudpoänger som han vill belysa i dessa skrifter har varit att företag ofta inte klarar av att göra en förändring och detta beror på ledarskapet (Kotter 1990). Kotter delar upp de uppgifter som en ledning har inom ett företag i två stora områden. Dels tar han upp den klassiska definitionen där ledningen skall styra, kontrollera, utvärdera och omforma. Detta perspektiv kallar Kotter för management (Kotter 1990) men detta räcker inte enligt författaren för att kunna skapa ett framgångsrikt företag. Det som skiljer de riktigt framgångsrika företaget från det mediokra är ledaren (Kotter 1990). En ledare skall istället enligt Kotter (1990) vara en person med stora visioner och som klara att samla medarbetarna runt dessa. En ledare är behöver egentligen inte alls vara en duktigt administratör, och behöver inte lägga sig i arbetet dag från dag.

Vi skall inte fördjupa oss alltför mycket i idéerna kring ledarskap och management utan istället diskutera lite av problemen med dessa tankar. I dagens företagsvärld är det mycket möjligt, ja till och med troligt att det finns mycket relevans i Kotters tankar (Wilson 2001). Dock måste de utsättas för en del kritik. Kotter pekar på att i en lyckad organisation så är ledaren både en duktig administratör och en stor visionär. Dessa kan vara två ganska motsatta

roller och det borde vara mycket svårt att hitta en person som har båda dessa egenskaper. Även om det finns många invändningar mot detta synsätt så har vi valt att använda detta i nästa kapitel på grund av att det kan ge en bra bild av hur ledare och management kan fungera som idealbilder. Det är nämligen vår bestämda åsikt att ju mer komplex organisation och ju mer fristående medarbetare ett företag har så ökar ledarskap funktionen och medarbetarna tar över mycket av management rollen (Tatcher 1995).

## 5.8 Slutsats

Kultur är ett ämne som alla har en synpunkt på vilket visar hur stort begreppet och området egentligen är. I detta kapitel har vi tagit upp och förklarat delar av kulturbegreppet samtidigt som vi har lyft fram de delar som vi har ansett kunna föra vår diskussion framåt. Företagskulturen har varit huvudsaken i detta kapitel och hur man genom teorin förklarat vad som har karakteriserat de framgångsrika företagskulturerna. Vidare har målet med detta kapitel varit att se vad som styr företagskulturen och hur företagets ledning har försökt styra företagskulturen så att deras företags kall bli så framgångsrikt som möjligt. Vissa frågar sig säkert varför vi behandlade kultur i sig och inte endast företagskultur. Vi anser att företagsekonomer ofta har en ganska insnävad bild av hur begreppen skall utnyttjas och vi ville försäkra oss om att begreppet företagskultur inte bara var ett modeord utan hade förankring i de andra teorierna om kultur. Vi såg också en vikt av att förstå kulturen som de anställda existerar i, i sitt privatliv. Om företagskulturen skall byggas effektivt så måste den ta hänsyn till andra kulturer som finns runt omkring företaget.

Mycket av den litteratur vi har läst syftar till att på ett sätt eller annat sammanföra den anställdes privata sfär med företagets för att på så sätt få en anställd som tillbringar både sin arbetstid och fritid på företaget. Den moraliska aspekten med att manipulera med den anställdes sociala och privata sfär endast för att driva företagets vinstintresse och produktion framåt har inte diskuterats i detta kapitel men är en väldigt intressant fråga men som vi inte valt att behandla i denna uppsats.

## 6. Varumärken i serviceföretag

---

*I de tidigare kapitlen har vi sett att de tre stora teoretiska områden. I detta kapitel försöker vi att sammanställa våra resultat*

---

### 6.1 Analysvariabler

För att kunna sammanställa slutsatserna i uppsatsen som en del som går att förstå har vi varit tvungna att prioritera bland alla de trådar som går att använda. Detta kapitel bygger helt på våra egna slutsatser som vi har utvecklat under arbetets gång. Analysen är gjord i metafor form, på grund av att vi anser att detta är ett bra sätt att kunna arbeta med företaget i sin helhet (Lakoff, Johnsson 1980). Att gå in på varje enskild variabel skulle nästan vara en omöjlighet, men genom att skapa en idé om hur styrningen kan gå till så kan ett övergripande synsätt hjälpa läsaren att få en bild av även de aktiviteter som vi inte nämner.

Metaforerna tar sin utgångspunkt i något som vi valt att kalla grundfilosofi. Vi tror nämligen att om företag skall kunna arbeta strategiskt med sitt varumärke är det viktigt att det finns en grundtanke som styr. Vi har lärt oss ifrån märkesorienteringen att just överensstämelsen inom företaget är viktig för att kunna styra strategiskt. Grundfilosofin är ganska löst formulerad eftersom den skall passa så många aktiviteter.

Immaterialitet finns med som analysvariabel på grund av att vi från tjänstemarknadsföringen vet att är den största skillnaden mellan tjänsteföretag och produktföretag som kan användas i varumärkesbyggandet. Som vi har slagit fast i uppsatsen anser vi att immaterialiteten är en variabel som ofta underskattas och som påverkar företagets tankesätt. I samma kapitel visade vi också hur viktigt kundmötet var, det kallas till och med för sanningens ögonblick Detta är ett sätt att använda de kunskaper som finns inom företaget bland personalen.

Varumärkesidentiteten är ett måste i denna typ av sammanställning eftersom vi har visat hur positioneringen är ett begrepp som inte kan användas av tjänsteföretag. Vi har istället visat att det är image som byggs genom identitet som kommer att vara variabeln som är viktigt. Som följd till att vi har valt att använda oss varumärkesidentiteten har vi också velat visa hur identitetstänkandet påverkar märkesorienteringen inom företaget. Detta på grund av att vi anser att dessa två är strängt sammankopplade.

Företagskultur är en variabel som skall förklara de fenomen som vi inte kan förklara med hjälp av varumärkes teorier. Vi är medvetna om att kapitlet företagskultur inte gav ett entydigt svar på om kultur är möjlig att styra. Ett sätt att tänka kring detta kan vara att se på beståndsdelarna i kultur och sedan manipulera någon av dessa faktorer för att påverka kulturen. Eftersom det är omtvistat hur vida kultur går att styra har vi valt att formulera kulturen tämligen vagt. Det är en tanke att sträva efter och inget egentligt styrmedel (Thatcher 1995). Det som ledningen kan påverka är dock organisationsstrukturen. Genom att anpassa strukturen tror vi att företaget kan nå oanade resultat i kulturen (Hankinson 1999). Vi har valt

att bygga struktur diskussionen genom att använda oss av Mintzbergs stukturtermer eftersom dessa antagligen är de mest välkända av alla. I denna diskussion anser vi också att det är viktigt att nämna lednings roll. Detta har vi valt att visa för att ge ledningen en idé om hur den skall agera och hur den skall lösa problem inom organisationen.

Den avslutande variabeln är exempelföretag. Denna kategori finns med för att göra det abstrakta tänkande lite mer påtaligt. I alla metaforer har vi inte kunnat hitta ett företag som passar in till hundra procent och har då istället valt att visa de aktiviteter som gör att företaget skulle kunna passa in.

Alla variabler är konstruerade för att kunna tackla ett av de stora grundproblemen i service och tjänsteverumärken, att det till skillnad från produktvarumärken sker en multipel interaktion i organisationen mellan personal och kund. Det sker dels på olika nivåer av organisationen dels med olika arbetsuppgifter i organisationen. (Se sid. 25)

## 6.2 Varumärket som produkt

**Grundfilosofi:** Att se sitt varumärke som en produkt kanske för ett företag inom en tjänstesektor verkar lite underligt eftersom vi genom hela uppsatsen har pläderat för att detta synsätt måste bort. Men det finns många företag som har nått enorma framgångar med detta synsätt. Företaget strävar efter att standardisera sin tjänst så långt som möjligt, så att mottagaren skall uppleva tjänsten som en produkt. Det finns ett antal olika sätt att göra detta. Vi kan antingen glida på immaterialitetsskalan för att göra vår tjänst mer till en produkt än tjänst (jämför till exempel restaurangbranschen) eller så kan vi addera materiella erbjudanden med vår immateriella (jämför med att få en leksak efter tandläkarbesöket). Varumärket kommer att konkurrera med andra på villkoret att man lyckas att standardisera sin tjänst.

**Immaterialitet:** Om företaget skall arbeta med denna typ av metafor är det viktigt att företaget i all sin verksamhet strävar efter standardisering av tjänsten. Detta kan uppnås med rigorösa instruktioner till de anställda för hur varje kund skall bemötas och hur varje nytt problem skall behandlas. Varje handlingsutrymme skall planeras centralt av antingen de experter eller ledningen. Detta är naturligtvis något som kan ställa till problem eftersom organisationen får ganska svårt att anpassa sig till en föränderlig omgivning.

**Kundmötet:** Denna metafor passar företag som inte behöver interagera med kunderna i allt för stor utsträckning. Kundmötet skall vara mycket kort och standardiserat. Kunden kommer till dig inte för att få en unik lösning utan för att kunna få en produkt snabbt och enkelt, på samma villkor som alla andra. De förväntar sig inte en service som är utöver det vanliga utan vill snabbt och enkelt ha en lösning.

**Varumärkesidentitet:** Varumärkesidentiteten byggs i denna metafor upp av att vi konkurrerar med en produkt. Detta innebär att vi tävlar med våra konkurrenter på samma sätt som en produkttillverkare gör. Därför kan vi också använda oss av de modeller som finns för varumärkesidentiteten.

**Varumärkesorientering:** Företaget kommer inte att ha en särskild komplicerad varumärkesorientering inom företaget. Personalomsättningen kommer antagligen att vara ganska hög inom denna typ av organisation, därför kommer personalen inte att vara en stor tillgång i varumärkesorienteringen. Visioner och missioner kommer att vara enkla för en enkel värld, som att vi skall göra de godaste och billigaste maträtterna ett exempel på en dålig vision. Fokus kommer istället att läggas på att produkten uttrycker kärnvärdena inom organisationen och det kommer att styra mycket av händelser som organisationen gör. Mycket vikt kommer också att läggas vid att kommunicera med kunderna genom enkla reklamkanaler.

**Företagskultur:** Eftersom organisationen kommer att ha en ganska hög personalomsättning så kommer antagligen företagskulturen att vara nästan obefintlig i den operativa kärnan. Dock är det inte alls omöjligt att ju längre upp vi kommer i organisationen desto tydligare kommer framgångskulturen att bli. De anställda som stannar kvar är beroende av att ha snabba karriärvägar uppåt. Helst skall vi ha en organisation där det finns enormt många steg att gå igenom innan man kommer till ledningen. Detta innebär att det måste finnas enkla och små hopp uppåt i organisationen. Det skall också vara synligt vilka som har gjort hoppet uppåt. De kan utmärka sig genom att ha en annan klädsel eller liknande.

**Organisationsstruktur:** Vilken struktur skall då ett företag som arbetar med sitt varumärke som produkt ha. Med Mintzbergs termer att detta kommer att vara en maskinbyråkrati (se sid 53). Precis som tanken är med denna struktur så kommer varumärket som produkt att kräva en standardisering av arbetsprocessen. De kräver enormt mycket kontroll från ledningens sida för att man skall kunna lyckas. Men det finns endast vissa typer av organisationer som är lämpade för detta synsätt. Först måste miljön runt omkring företaget vara mycket enkel och stabil. Organisationen behöver antagligen vara stor och ganska ”mogen” för att kunna standardisera tjänsten så som är nödvändigt. Om nu omgivningen är stabil så behöver maskinbyråkratin egentligen inte någon som helst arbetsadministration, det kan ju tänkas att organisationen har det ändå för att vara på den säkra sidan.

**Ledningsroll:** Klassiska management åtgärder

**Exempelföretag:** Det mest slående exemplet på en maskinbyråkrati som erbjuder en tjänst är McDonald's. De har genom att standardisera allt inom hela företaget fått en enkel bas för att kunna bygga identitet och kundlojalitet. Detta är ett bra exempel på hur man mycket framgångsrikt kan se sitt varumärke som produkt. Instruktionerna för att till exempel göra en hamburgare kan vara flera sidor långa. De har instruktioner på exakt hur varje kund skall bemötas och de kontrollerar regelbundet att deras anställda runt om i världen utför uppgifterna korrekt.

## 6.3 Varumärket som pris

**Grundfilosofi:** Varför skulle ett företag som jobbar med något immateriellt vilja konkurrera med sina konkurrenter med pris? Ja, vi har valt att kalla denna metafor för pris men skulle kanske lika gärna ha kallat den för varumärket som kund. Grundfilosofin är att alltid

tillfredsställa kunden till så lågt pris som möjligt (därav namnet). Vi konkurrerar gentemot våra konkurrenter med inställningen att vi alltid ger den bästa och billigaste servicen. Om vi skall dra en parallell till en bransch där denna filosofi är väl utvecklad så kommer vi genast att tänka på hotellbranschen. Det som är den faktorn där vårt företag kan vinna enorma fördelar både kostnadsmässigt och konkurrensmässigt är att vår frontpersonal är enormt kunnig i alla de uppgifter som organisationen utsätts för.

**Immaterialitet:** I metaforen är immaterialiteten av ganska liten vikt. Vi vet att vår tjänst är immateriell och försöker därför att kompensera detta genom att bli enormt kundorienterade istället. Vi utnyttjar immaterialiteten istället för att sträva bort från den. Immaterialiteten blir en av våra främsta konkurrensfördelar.

**Kundmötet:** Det är i denna metafor mycket intressant. Här kommer vår organisation verkligen till sin rätt. Hela organisationen är inställd på att göra kundmötet så förnöjsamt som möjligt för kunden. Det kan vara frågan om så väl miljön, klädsel, kontakt o.s.v. Allt måste stämma överens med kundens förväntningar. Frontpersonalen måste ha blivit tilldelad så stor makt att de kan agera helt fritt i förhållande till ledningen.

**Varumärkesidentitet:** Det är i den här metaforen som varumärkes identiteten börjar bli en intressant del av analysen. Här kommer den främsta identitetsförmedlaren att vara personalen vilket ger att företaget måste lägga mycket resurser på utbildning och motivering. Alltså kommer HRM vara ett av nyckelbegreppen inom detta företag.

**Varumärkesorientering:** Eftersom varumärkesidentiteten i denna metafor kommer till sitt uttryck genom personalen är det också denna variabel vi måste arbeta med i varumärkesorienteringen. Det kommer att vara mycket viktigt att se hur personalen bygger upp en värdeaffinitet mellan sig och kärnvärdena inom företaget.

**Företagskultur:** I metaforen ligger en stark kundorientering. och detta kommer också att visa sig i kulturen i företaget. Kunden ligger till grund för värderingarna och riterna i företaget. Ledningen måste i denna metafor arbeta ganska mycket med företagskultur för att kunna styra personalen mot en kundorientering som är ett måste för att varumärke skall kunna vara starkt i längden.

**Organisationsstruktur:** Med Mintzbergs terminologi skulle vi vilja benämna denna metafor som en professionell byråkrati. Vi tror att vi måste se att tyngdpunkten i organisationen är den operativa kärnan. Om vi överlämnar så mycket makt som möjligt till denna har företaget och de anställda ett sätt att förhålla sig med belöningar eller tröst till missnöjda kunder.

**Ledningens roll:** En blandning eller en avvägning mellan den klassiska managementrollen och en "ledarskaps" roll.

**Exempelföretag:** Ett företag som är väletablerat som har lyckats med att skapa en bra orientering mot varumärket som pris är hotell kedjan Hilton. Även om företaget inte är det perfekta exemplet visar det på vilka framgångskriterier som ställs på denna typ av organisation. Alla de anställda kan ta varandras plats även om de kanske inte gör det villigt.

Kunden har rätt att få kompensation direkt vid utcheckningen av personalen utan att ledningen behöver kontaktas. Kulturen inom företag stödjer den kategori av kunder som man vill ha nämligen att man skall ha lite högre status än andra hotell.

Ledningen kontrollerar de anställda dels ur ett kvalitetsperspektiv och de visar också personalen hur kundorienterad de skall vara för att man skall kunna klara av sina uppgifter

## 6.4 Varumärket som idé

**Grundfilosofi:** Att köpa en tjänst kan också vara att köpa en dröm eller en idé. Vårt företag kan alltså sälja en föreställning till kunden. Detta kanske verkar mycket underligt men för att konkretisera skulle vi kunna ta en kunskapsintensiv tjänst som exempel. Låt oss ta konsultföretaget Interbrand som säljer iden att man med hjälp av bilder kan bestämma vårt varumärkes position gentemot våra konkurrenter. Exemplet på företag som säljer idéer och lösningar är många. Det är kanske inte så att man säljer en lösning till sin kund utan snarare idén om att vårt företag har en lösning på kundens problem. Huvudsyftet med denna metafor är att förklara hur vissa företag kan sälja sig genom att man får en lösning på ett problem eller att tro att man tillhör en exklusiv del av företagssfären, men vi tror också att denna metafor kan användas för att se på företag som har en speciell inriktning som är idéburen så som värderingsstyrd försäljning. Detta skulle vara fondmäklare som bara har etiska fonder eller banker som gör ett stort internationellt arbete med lån till fattiga. Detta är ofta en del av varumärkesteorin som underskattas (Hankinson 2001)

**Immaterialitet:** Metaforen bygger på att vårt företag säljer en idé till kunden alltså säljer vi en abstrakt företeelse. Abstraktionen leder till att immaterialiteten är mycket hög i denna metafor. Det kan till och med vara så att immaterialiteten är så hög att vi inte kan använda detta som en variabel i vår marknadsföring.

**Kundmöte:** Kundmötet kommer att vara som ett förhållande mellan kunden och företaget. Vi skulle vilja likna relationen mellan vårt företag och kunden vid förhållandet mellan en lärare och elev. Med detta menar vi att i relationen kommer vårt tjänsteföretag att vara det som har makt i relationen men det finns ändå någon form av ömsesidigt beroende.

**Varumärkesidentitet:** Identiteten bygger på att idén som vi säljer är en idé som är realistisk och kan uppnås av kunden. Värderingsaffiniteten och reflektionen kommer att ligga som den avgörande faktorn i kommunikationen.

**Varumärkesorientering:** Orienteringen tar helt och hållet sin utgångspunkt i företagets vision som skall förmedlas till organisationen i sin helhet. Detta ger värdeaffiniteten och personalen en viktig roll. Dock kan vi se hur till exempel själva tjänsten eller produkten egentligen har spelat ut sin roll i företagets sökande efter konkurrensfördelar.

**Företagskultur:** Företaget måste skapa en kultur som stimulerar idéutveckling. Företaget skall alltså stödja initiativ från personalen och se till att organisationen lär sig av vad



personalen gör. Det tror vi är möjligt genom att arbeta med riter som kommunikationskanal internt.

**Organisationsstruktur:** Vi anser att detta sätt att organisera sig egentligen kan bygga på vilken av Mintzbergs strukturer som helst undantaget maskinbyråkratin och den enkla strukturen. Dessa klarar inte av att alstra det kunnande som behövs. De kommer heller inte att kunna anpassa sig till kunden tillräckligt. Alla som har varit lärare vet att det ligger lika mycket i anpassning till eleverna som i kunskap för att få ett framgångsrecept.

**Ledningens roll:** Ett ”ledarskap” perspektiv är av stor vikt, men den klassiska managementrollen kommer att vara stark och kommer att behövas.

**Exempelföretag:** Det är kanske inte alldeles lätt hitta ett företag som passar in på denna beskrivning. De organisationer vi först tänker på är ideella organisationer. Vad är det som gör Amnesty International eller Scoutrörelsen speciell. Jo deras verksamhetsområden spelar egentligen ingen roll, utan dess medlemmar motiveras utav en grundläggande idé om vad som måste göras i världen. Dessa har dock en fördel som företag vanligtvis inte har. Deras medlemmar (som kan jämföras med anställda) söker sig till dem istället för att de söker upp medlemmarna. Visionen eller idén finns redan hos medlemmarna och mycket liten tid behövs för att övertyga dem. Frågan är då om det finns någon mening med att visa denna metafor om den är så svår att applicera på ett företag. Om ett företag kan använda sig av denna metafor kommer de att få enorma konkurrensfördelar på grund av detta kommer att vara enormt svårt att kopiera av konkurrenterna.

## 6.5 Varumärket som organisation

**Grundfilosofi:** Varumärket kan också vara en organisation. Detta är en ganska introvert syn på sitt varumärke men den kan ge enorma konkurrensfördelar. Tanken är att bygga ett jätteteam av varumärket. Vi tänker oss här ett ganska stort tjänsteföretag som har ett stort antal tjänster i sitt varumärke. Det kanske till och med måste vara så stort att det är internationellt eller till och med globalt i sin tjänsteutövning. Organisationen kommer att kunna bygga sitt stora varumärke i och med att man stärker identiteten internt. Tanken är att allt vi lyckas med att bygga internt kommer vi också att bygga externt. Det finns en del gamla klassiskt uttalanden som stärker denna tanke som exempel den gamla klassikern ”sälj det till säljvindelningen”.

**Immaterialitet:** Immaterialiteten kommer i denna metafor att vara en stor del av vårt kunderbjudande. Det är tack vare att kunden måste komma i kontakt med vår organisation som vi kan se vårt varumärke som en organisation.

**Kundmöte:** Kunden kommer att vara en intrigerad del av vår organisation och kommer att sättas i centrum. Kundmötet kommer att likna det som sker i avsnittet om varumärket som idé. Dock kommer företaget antagligen att möta sina kunder på olika sätt beroende på var de kommer in i vår organisation de kommer in.

**Varumärkesidentitet:** Varumärket är här i sitt esse om det kan hämta sin identitet ifrån reflektionen i varumärkesidentitetsprismat. Hur organisationen ser på sig själv kommer att vara det som används för att bygga identitet genom kommunikation till konsumenten.

**Varumärkesorientering:** Varumärkesorienteringen tar framförallt sin utgångspunkt i företagets mission. Det är utifrån företags existensberättigande (Raison d'être enl Urde 1997) som organisationen hämtar dels sin vilja och dels sin energi. Det är av detta som vi måste kunna hämta en strategisk fördel för att vi skall överleva i en hyperkonkurrens.

**Företagskultur:** I denna metafor är kulturen mycket viktig. Kulturen kommer att vara kittet som håller samman varumärket. Detta är dock lite problematiskt eftersom kultur är ganska svårt men inte omöjligt att styra. Det viktiga är att hela organisationen hålls ihop och att den undviker subkulturer.

**Organisationsstruktur:** Eftersom denna typ av organisation är ganska stor kommer antagligen strukturen att vara divisionaliserad. Vi tror att detta är det enda sättet att dels behålla kunderna och dels kunna ge ett blandat tjänsteutbud. Antagligen kommer det att skilja lite grann mellan de olika typerna av tjänst som vi erbjuder. Därför krävs det att varje organisations del kan skapa sig själva efter eget behov. Dock krävs en standardisering så att alla tjänsterna känns igen av kunder världen över. Detta är nödvändigt för att skapa kontinuitet i tjänsten och varumärkeskommunikationen.

**Ledningens roll:** En utpräglat "ledarskap"

**Exempelföretag:** Två exempel på hur man kan använda sig av sitt varumärke som organisation är företagen MQ och Hennes & Mauritz. MQ formar sitt varumärke som en organisation genom sin extern kommunikation. Nu (nådens år 2002) har MQ en reklamkampanj där de visar upp personalen på olika orter i Sverige. Detta skapar en vi-känsla bland medarbetarna och att tillhöra MQ blir viktigt. H&M har mer jobbat med sitt varumärke som organisation genom internkommunikation. VD:n betonar väldigt ofta att alla medarbetare är ett team och det är teamet som är det väsentliga. Det har till och med utvecklats en klädstil som är the "H&M way".

## 6.6 Varumärket som process

**Grundfilosofi:** Denna metafor beskriver kanske det mest komplexa av alla företag som finns. Här är det egentligen ingen skillnad mellan kund och organisation. Kunden blir en del av organisationen och blir en nödvändig del av oss så att vi överhuvudtaget ska kunna genomföra en tjänst. Organisationen kommer att vara ganska löst strukturerad kring kärnkompetenserna. En av kärnkompetenserna kommer alltid att vara god kundkontakt. Tjänsten är mycket kunskapsintensiv och rekrytering av de rätta "hjärnorna" kommer att vara en viktig del av företagets policy.

**Immaterialitet:** Denna typ av företag kommer naturligtvis att ligga allra längst ut på immaterialitetsskalan. De kommer att kanske uppleva att de själva inte är riktigt säkra på vad

som de kan och vad som egentligen är deras tjänst eftersom den framkommer i samarbete med kunden.

**Kundmöte:** Frågan är om man ens skall tala om ett kundmöte i denna typ av organisation eftersom kunden är en stor del av organisationen. Kunden tränas genom en process till att bli som en anställd i företaget och det ger att kundmötet pågår konternuerligt från första kontakt och till och med när kunden inte är fysiskt närvarande.

**Varumärkesidentitet:** Identiteten är här ett ganska komplext byggnadsverk. Det är kundkontakterna och det omfattande arbetet med varje klient som ger varumärket dess identitet. Man skulle kunna påstå att det är personalen som genom sitt uppträdande bestämmer varumärketsidentiteten. Problemen med denna metafor är att ledningen står passiv i varumärkesbyggandet. Det har svårt att styra sina anställdas uppträdande vilket leder till att personal- och rekryteringspolitik kommer att vara de viktigaste verktygen.

**Varumärkesorientering:** Tar sin utgångspunkt i visionen och värdeaffiniteten inom modellen och utnyttjar detta genom kommunikation med personalen.

**Företagskultur:** Svårt att se vilken typ av företagskultur som skulle kunna gagna varumärketsbyggandet. Med säkerhet kan dock sägas att företagets ledning måste föregå med gott exempel och se till att de agerar så som de vill att de anställda skall göra.

**Organisationsstruktur:** Eftersom organisationen kommer att utsättas för specifika krav från varje kund måste organisationen kunna kundanpassas. Detta innebär att den struktur som adhokratin erbjuder antagligen är den enda. Företaget skulle i och för sig kunna använda sig av en nätverksstruktur men vi anser att detta skulle leda till att allt för mycket tid, som behövs bättre på annat håll i organisationen, läggs på att förhandla i nätverket som skulle behövas på annan plats i organisationen. Ledningsfunktioner i detta företag behövs för att kunna samordna aktiviteterna.

**Ledningens roll:** Utpräglad ”ledarskaps” roll

**Exempelföretag:** Revisionsbyråer är ett utmärkt exempel, där team sätts ihop för att lösa kundens problem. De anställda interagerar också med kunderna under en ganska lång tid. Kunden kan också iaktta medarbetarna i olika situationer så att de kan ta till sig kommunikationen.

## 6.7 En sjätte metafor

Många företag och teoretiker känner antagligen inte igen sig i beskrivningarna av metaforena vi har gjort ovan. Det finns en förklaring till detta. Vi har nämligen utvecklat en sjätte metafor för att kunna beskriva var de flesta företag står idag, vi valde att inte ta med den i sammanställningen ovan eftersom vi ansåg att den kunde förvirra. Vi kallar denna metafor för *varumärket som perception*. Detta innebär att företaget ändrar sin strategiska position utifrån hur företaget upplevs av sin omgivning. Det blir då ett företag som vill ligga i tiden och ligga

rätt. Ett exempel på sådana företag skulle kunna vara nattklubbar, restauranger eller reklambyråer. För dessa är det kunderna och målgruppens upplevelser av företaget som är det viktiga. Inom vissa branscher kanske detta är ett framgångsrecept men i de flesta fall leder det till en kortsiktighet och företaget upplevs ”vända kappan efter vinden”. Ur strategisk synpunkt är detta naturligtvis inte bra. Man skulle kanske kunna kalla det en överdriven kundorientering. Strukturen har egentligen ingen betydelse alls i denna metafor men vi tror att detta synsätt blir svårare att vidmakthålla i en organisation med hög strukturell komplexitet, som exempelvis adhokratin.

Ledningens roll är i denna metafor inte så viktigt eftersom ledningen inte jobbar så strategiskt som vi skulle önska. Ledningen är istället upptagen med att ta operationella beslut som inte stärker deras kommunikation eller organisation.

## 6.8 Strukturen som styrande faktor

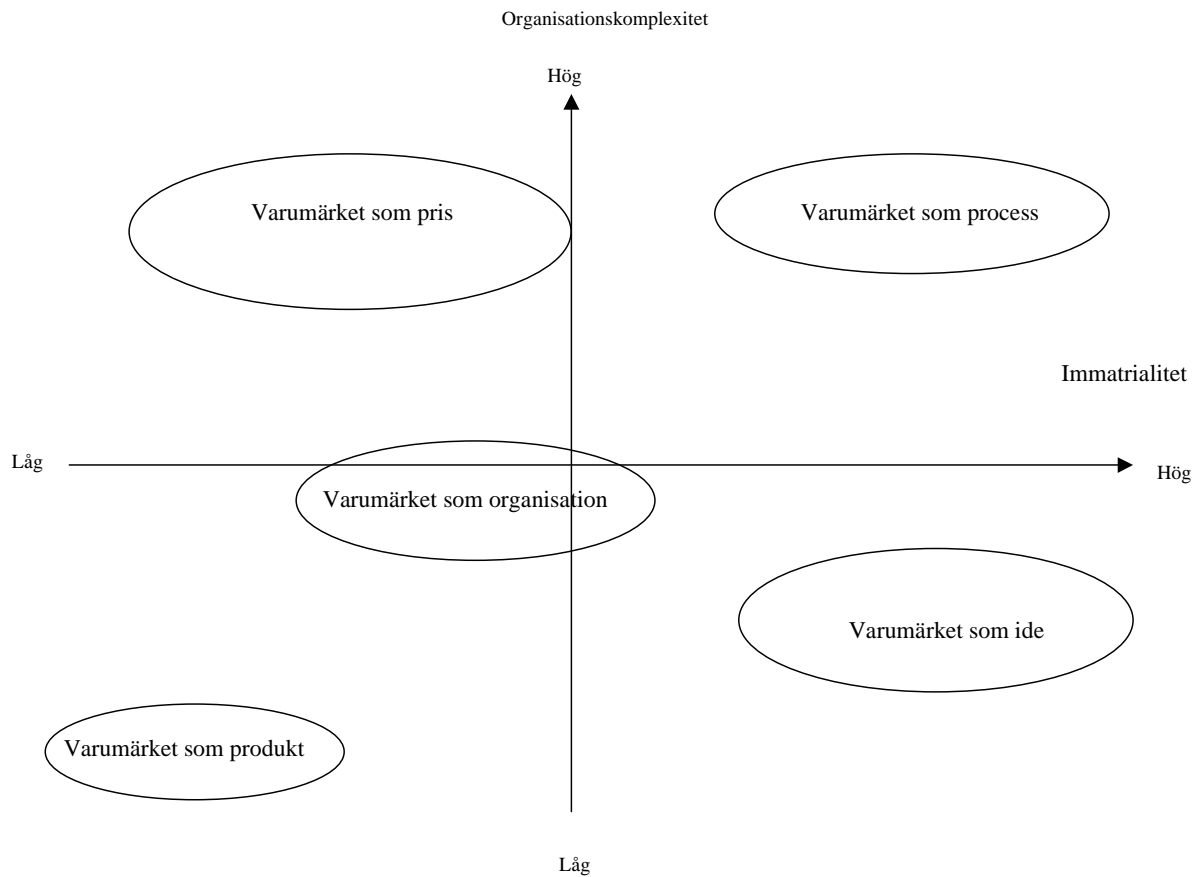
En fråga som antagligen kommer ganska naturligt till läsaren är om detta synsätt verkligen går att använda i någon större utsträckning. Vi vill naturligtvis hävda att det går. Men för att det skall vara riktigt framgångsrik så skall detta synsätt inbegripas i företaget då det startas eller går igenom en reengineering (Hammer 1997). Det är dock väldigt sällan som företag går igenom en liknande process. Vi tror att mycket av metafortänkandet kommer att avspeglas i vilken struktur företaget har från början. Det kan vara så att vi inte tänker på varumärket i första hand utan på strukturen, då är det ju den som är den bestämmande faktorn. Metaforen skall kanske ses som en vidareutveckling av Mintzbergs strukturer. Vi anser dock inte att detta är ett problem eftersom det egentligen inte spelar någon roll vilken som är den bestämmande faktorn det viktiga är integrationen mellan de olika kunskapers utvecklingar. Detta är ett strategiskt verktyg och inte en varumärkesmodell.

Läsare och praktiker får dock inte tro att det finns något statiskt förhållande mellan de olika metaforen och de olika strukturerna. Ett företag kan naturligtvis byta ut både metaforen och strukturen på lång sikt och man skulle kunna tänka sig en kompromiss mellan strukturen och metaforen i vissa fall. I ett normativt resonemang kan vi inte ta hänsyn till alla aspekter som kan finnas och de unika förutsättningar som kan finnas.

## 6.9 Olika typer av bestämmningsfaktorer

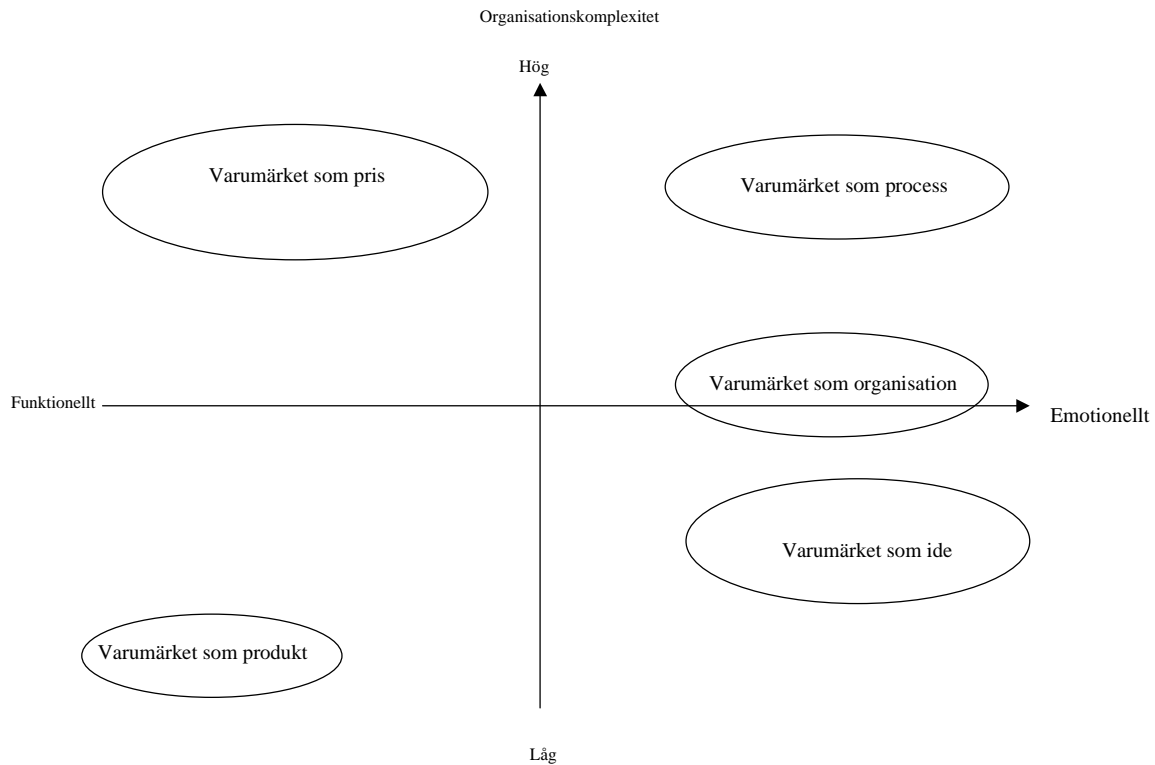
Hur vet nu ett företag vilken metafor som passar just dem? Naturligtvis finns det vissa parametrar som ett företag kan använda sig. Vi har utgått från två variabler. Den första är organisationskomplexitet. Hur ser organisationen ut i företaget? Är det vanligt att jobba i team eller mindre grupper inom organisationen? I sådana fall ligger företaget på en ganska hög grad av organisationskomplexitet. Organisationskomplexiteten kan också vara beroende av vilken organisationsstruktur man har valt (detta diskuteras i avsnittet ovan). På den andra axeln har vi ställt upp immaterialitet. En skala där vi mäter immaterialiteten i tjänsten genom att se på vad som erbjuds till kunden. Är kundkontakten låg är immaterialiteten låg. Ju fler

personer som är iblandade i tjänsten desto högre är immaterialiteten. Vi har valt att sammanfatta dessa slutsatser i ett diagram.



*Figur 1.10 Samband mellan organisationskomplexitet och immaterialitet*

Detta diagram ger en utgångspunkt för företag att börja analysera var i processen de befinner sig i. Naturligtvis finns det många fler aspekter att ta hänsyn till men vi lämnar dessa till den framtida forskningen om varumärkesmetaforer. Ytterligare ett sätt att visa upp hur olika aspekter kan påverka företagets val när det gäller metafor är att på ena axeln använda Mats Urdes uppdelning mellan om varumärket är funktionellt eller emotionellt orienterat (Urde 1999) och på den andra axeln ställa upp organisationskomplexiteten.



Figur 1.11 Samband mellan organisationskomplexitet och emotionellitet

## 6.10 Slutsats

Vi har i detta kapitel visat ett nytt sätt att se på varumärken och tjänster. Om varumärken skall bli en stark konkurrensfaktor i tjänsteföretag anser vi att detta holistiska aspekterna av kommunikation och organisation. Vi är mycket väl medvetna om att vi inte kan täcka in alla aspekter eller ens att vi gör tolkningarna rätt.

Frågan är om det i detta kapitlet verkligen är de fem metaforerna som är viktiga eller om det är de underläggande frågorna som vi ställer.

Dock skall det sägas att vi tror att de fem metaforerna som vi utvecklat täcker in det mesta av de aspekter som vi tycker är viktiga och som krävs av företaget för att företaget skall kunna lyckas med sin varumärkessatsning.

Trådarna löper ihop och vi kan se att det finns en del stora likheter mellan vissa av metaforerna men vi tror att det är bra att det finns någon typ av gråzon eftersom det lämnar ett utrymme för management att agera.

## 7. Slutsats

---

*Vi har valt att dela upp denna slutsats i fyra olika sektioner. Den första kommer att handla om allmänna reflexioner där vi kommer att svara på vår frågeställning och visar hur vi ha uppfyllt vårt syfte. Andra delen handlar om vilken ny teoretisk kunskap som uppsatsen har bidragit med. Efter detta gör vi en genomgång av uppsatsens praktiska bidrag. Slutligen ger vi förslag till fortsatt forskning inom detta område.*

---

### 7.1 Allmänna reflexioner.

Vi har i denna uppsats visat att det finns ett behov för en mer holistisk syn på kommunikation inom tjänsteföretag<sup>1</sup>. Ett tjänsteföretag kommunicerar sitt varumärke på flera olika sätt och det blir mycket svårt för ledningen att kontrollera detta om de inte har en utvecklad strategisk syn på sitt varumärke. En symmetrivinst finns att göra om företaget kan se beröringspunkterna mellan sin organisation och sin marknadsföring. Med teorierna om varumärken i grunden har vi utvecklat 5 olika metaforer som alla integrerar olika syn på företaget. Ledarskap, organisationsstruktur och teorier om företagskultur har alla visat sig bidra till förståelsen av hur varumärken inom tjänsteföretag fungerar och hur vi strategiskt och systematiskt kan arbeta med det.

Uppsatsen har på ett teoretiskt plan visat att de olika teorierna inom varumärken, organisationskultur och tjänstemarknadsföring har ganska stora beröringspunkter och det verkar som om de kan fås samverka för att skapa konkurrensfördelar. Dock skall det här påpekas att de fem metaforerna är ett strategiskt synsätt och det kommer att ta mycket lång tid för företagen att börja tjäna pengar på dessa kommunikationsinsatserna.

Som kritik mot uppsatsen kan sägas att den handlar ganska lite om varumärkesorientering och varumärkesidentitet inom metaforerna. Som tidigare sagts visas det i bilagorna hur dessa skulle kunna se ut i olika typföretag. Svårigheten med att rita upp dessa har berott på att metaforerna är idealtillstånd och detta får till följd att diskussionerna om varumärkesidentiteten och varumärkesorienteringen blir abstrakta eftersom de nästan måste följas av ett empiriskt material. Vi har ändå gjort några försök att lyfta fram de aspekter som vi anser vara de viktigaste.

Vi har också visat i uppsatsen att det finns vissa teoretiska samband mellan organisationskomplexitet och immaterialtetsgrad. Dessa har varit en av hörnstenarna i teoribygg som följde. Det verkar som om kommunikationen blir allt svårare och svårare att hantera ju högre organisationskomplexitet företaget har. Föga förvånande kanske, men icke desto mindre en viktigt slutsats, anser vi.

---

<sup>1</sup> en åsikt som för övrigt framfördes även av Philip Kotler när han besökte Stockholm hösten år 2002

## 7.2 Teoretiskt bidrag

Vad har nu denna uppsats tillfört akademien som helhet? Det kan verka underligt att skilja ut de allmänna bidraget och det teoretiska eftersom de kommer att likna varandra. Vi anser dock att det är viktigt att peka på lärdomar från uppsatsen som kan vara till nytta även utanför universitetet.

Ett av de största bidragen anser vi själva vara viljan att korsa mellan olika fält inom företagsekonomin. Uppsatsen visar på att det finns mycket att lära från varandra och att detta synsätt skulle kunna inbegripa mycket, mycket mer än vad det gör idag. Denna uppsats är ett försök att skrapa på ytan till något helt nytt som vi tror kan bli en av de stora utvecklingslinjerna inom företagsekonomi.

Vilka svar har vi då gett till akademien? Vi är inte så säkra på att vi har gett några ordentliga och användbara svar, men det kanske inte heller är det viktigaste. Det som denna uppsats har tillfört är en mängd olika nya frågor och ett förslag till lösning för dem. Vi kommer inte att försöka att påstå att den här uppsatsen kommer att ge en mall åt hur varumärkeskommunikation skall lösas i tjänsteföretag utan nu har vi istället formulerat ett problem åt andra att ta hand om. Det viktiga kanske inte är att ge svaren utan att ställa frågorna.

Vi har också visat för akademien att det finns mycket att vinna på att inte hålla alltför hårt på uppdelningen mellan företagsekonomin olika inriktningarna.

## 7.3 Praktiskt bidrag

Vi anser att denna uppsats har gett en ganska utförlig bild av hur tjänsteföretag skulle kunna använda sig av sitt varumärke för att öka sina konkurrensfördelar. Vi tror att dessa råden är tillräckligt handfasta och att uppsatsens metaforer kan tillämpas direkt som analysverktyg och med komplettering av andra teorier vara den ledande inspirationskällan för marknadskommunikation inom företaget. Fokus i uppsatsen har legat på att visa hur företag teoretiskt skall jobba med varumärket, men hur gör företagen detta rent organisatoriskt. Vi föreslår att tjänsteföretag slutar att dela upp de olika ansvarsområden som HRM och marknad (Slutsatsen kan naturligtvis också vara gällande för företag med produkter men det har vi inte undersökt och kan därför inte uttala oss om). Vi tror istället på ett slags team där alla medarbetarna har sina specialområden och kan samverka för att stärka varumärket inom företaget.

En del teoretiker anser att ett varumärkestänkande inte hör hemma inom tjänsteföretag eller att tjänsteföretagen helt enkelt kan använda teorierna som används av produktvarumärken. Vi anser att vi har motbevisat dessa teoretiker genom denna uppsats.



## 7.4 Andra implikationer av metafortänkandet

I ett uppsatsarbete kommer det alltid upp en massa små och stora trådar som författarna inte kan följa upp ordentligt. Vi har valt att samla dessa tankar under denna rubrik. Vi som författare vill inte dra allt för stora växlar på dessa tankar eftersom vi anser att de inte är tillräckligt underbyggda i uppsatsen.

Införandet av metafortänkandet kommer att vara att sätta kommunikation i företagets strategiska centrum. Många företagsekonomer kommer antagligen inte att acceptera att kommunikationen blir en av de viktigaste aktiviteterna i företag, utan kommer antagligen att hålla fast vid vinstmaximering. Ett synsätt som är fast etsat i ekonomers tänkande, men vi anser att det inte finns ett måste i att mest framgångsrikt nå ut med sitt budskap. Denna tanke leder till att företag måste se över sina organisationer eftersom det är svårt att genomföra förändringarna om företaget fortsätter att dela upp ansvarsområdena i organisationen. Det tydligaste exemplet är nog att ett företag inte bör ha en marknadsavdelning och en personalavdelning eftersom dessa ansvarsområden kommer att flyta ihop till en massa.

Vi tror också att tankesättet kommer att minska företagets utgifter för kommunikation. Beroende på att kostnaderna för felriktade kommunikationsinsatser försvinner. Istället för att sats på kortsikta lösningar får företagen en hållbar utvecklingsbana som ibland kanske leder till att företaget inte lyckas på kortsikt. Vi tror dock att företagen kommer tjäna på att ha en idé om var de är på väg inom kommunikationen och detta kommer att uppväga de kortsiktiga förluster.

## 7.5 Fortsatt forskning

Det finns enormt mycket att göra för forskare inom detta område. När vi har sökt på några av de olika nyckelorden i denna uppsats har vi hittat endast ett fåtal artiklar om tjänsteföretags varumärken. En naturlig följd av denna uppsats är att ytterligare utvecklat metafortänkandet så att det inbegriper fler aspekter av företaget. Det är ju också en möjlighet att metaforerna som här utvecklats inte riktigt är så skarpa analysverktyg som vi hade önskat så att de måste förfinas.

Den stora utvecklingen skulle vara att undersöka de empiriska följderna och om detta synsätt är en möjlig empirisk väg att gå för tjänsteföretag. Detta arbete skulle dock vara enormt eftersom vi anser att det skulle behövas åtminstone 50 företag inom olika tjänstesektorer som arbetar aktivt med sitt varumärke.

Även om det är en diger uppgift att fortsätta att utveckla de synsätt som här har presenterats hoppas vi verkligen att någon skall ge sig på det för att visa att det finns fler svar än det vi har givit här. Vi önskar de forskare som fortsätter lycka till och ser fram emot att se spännande resultat.

## 9 Källförteckning

Aaker, David A 1996 "Building strong brands" The free press, New York

Alessandri, Sue 2001 "Modelling the corporate identity" Corporate communications; a international journal

Allan Richard, Thatcher John 1995 "Achieving cultural change" Leadership and organization development journal nr 16:2

Allan, Richard 1995 "On a clear day you can have a vision" Leadership and organization development journal vol 16 nr 4

Altman Willy 2001 "Living the Brand" Engineering management journal

Alvesson Mats, 2000 "Ledning av kunskapsföretag" Norstedts juridik AB, Stockholm, Sverige

Andersen, Heine (red.), 1990 "Vetenskapsteori och metodlära", Studentlitteratur, Lund

Arnerup-Cooper Birgitta & Edvardsson Bo 1998 "Tjänstemarknadsföring i teori och praktik", Studentlitteraturen, Lund, Sverige

Bergström, Bo 1998 "Effektiv visuell kommunikation" Centraltryckeriet Borås

Blankson Charles, Kalafatis Stavros 1999 "Issues and challenges in the positioning of service brands" Journal of product of brand management vol8 No 2

Booms B.H and Bitner M.J. 1981 "Marketing structures and organizational structures of service firms" in Donnelly, JH and George W.R (Red) Marketing of services, American marketing association, Chicago

Booms B.H, Bitner M.J och Mohr L 1994 "Critical service encounters:the employoe's viewpoint" Journal of Marketing

Boulding, William. Eruk, Yo Lee och Stealin Richard 1994 "Mastering the mix:do advertismnt, promotion and salesforce lead to diffrentiation?" Journal of marketing research

Bruzelius L, Skärvad P 1995 "Integrerad organisationslära" Studentlitteratur, Lund

Christensen, Lars. Askegaard, Söreen 1999 "Corporate identity and corporate image revisited" European journal of Marketing vol 35 Augusti

Collier A D Meyer S 1998 "A service positioning matrix" International journal of operations and production management, Vol 18 Nr 12

Collins J.C and Porras J.I 1996 "Building your company's vision" Harvard Business review september.

de Chertony McDonald M. L, Harris F, 2001 "Corporate marketing and service brands" European journal of marketing, vol. 35, No 3/4

De Chertony, Leslie, Dall'Olmo Riley Francesca 1999 "Experts view's about defining service brands and the principals of services branding" Journal of busniess research vol 46

De Chertony, Leslie. Dall'Olmo Riley, Francesca 1998 "Modelling the components of the brand" European journal of marketing, Vol 32

Fill. Chris, 1999 "Marketing communications" Prentice Hall, London (Second edition)

Fitzgerald, Marie E. 2001 "Nokias coporate culture challenge" Journal of property managment vol 66 No 3

Fitzsimmons J.A, Fitzsimmons M.J 1994 "Service management for competative advantage" Mcdraw- Hill, New York

Gotsi, Manto Wilson Alan 2001 "Coporate reputation management:"living the Brand" Management Desision Vol 39 Nr2.

Grace Debra, O'Cass Aron 2002 "Brand Associations:looking through the eye of the beholder" Qualitive market research vol 5 nr 5

Grönroos Christian 1996 "Marknadsföring i tjänsteföretag", Liber Ekonomi, Malmö, Sverige.

Gummesson Evert 1998 "Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R", Liber Ekonomi, Malmö, Sverige

Hammer Michael 1997 "Reengineering for results" Association manager Vol49 no 8

Hankinson, Philippa, 1999 "An empirical study which compares organisational structures of companies managing the world top 100 brands" Journal of product and brand management vol 15

Hankinson, Philippa, 2001 " Brand orientation in the top 500 fundraising charities in the UK" The journal of product and Brnd management Vol 10 pp 346-360.

Haynes, Andy, Lackman Conway, Guskey Audrey 1999 "Comprehensive brand presentation:ensuring consistent brand image" The journal of product and brand management, Vol 8 nr 4

Hill Julie 1996 "Keeping customers loyal at Liverpool Friendly society" Managing service quality vol 6 nr 4

Kapferer, Jean Noel 1997 "Strategic brand management", Kogan press, London

Keaveney Susan 1995 "Customers switching behavior in services industry" Journal of marketing

Kellogg D.L, Nie W 1995 "A framework for strategic service management" Journal of operations management vol 13 Nr 4

Kotter, John P 1990 "A force for change" Free Press, USA

Kunde Jesper 1997 "Corporate religion", ISL förlag AB, Göteborg, Sverige

Lakoff George, Johnson Mark 1980 "Metaphores we live by" The University of Chicago Press

Larsson J, Lindberg J Sarrinen, J 2002 "Det servicedrivna organisationsvarumärket som strategisk resurs" D uppsats vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet

Larsson, Johannes. Saarinen, Jouni. Siesing, Carl 2001 Vårterminen "Varumärkespassion" C-uppsats vid Företagsekonomiska institutionen

Lovelock C.H 1991 "Service marketing" Prentice Hall England

Lundquist, Lennart 1993 "Det vetenskapliga studiet av politik" Studentlitteratur Lund

Marsh. D, Stoker. G 1997 "Theory and methods in political science" Macmillian press ltd, Storbritannien

Mangan, E. Collins A 2002 "Threats to brand integrity in the hospitality sector: evidence from a tourist brand" International Journal of contemporary hospitality management Vol 14 nr 6

Melin, Frans 1997 "Varumärket som strategisk konkurrensmedel" , Lund University press, Lund

Mintzberg Henry 1979 "The structuring of organizations" Prentice Hall, England

Moorthi, Y 2002 "An approach to branding services" Journal of services marketing Vol 16 No 3

Morgan Gareth ,1999 "Organisationsmetaforer", Studentlitteraturen, Lund, Sverige.

Normann Richard,1993 "Skapande företagsledning", Bonnier Alba, Arlöv, Sverige.

Olins Wally 1997 "An european view on corporate identity" Journal of management Inquiry

Peters, Thomas J. and Waterman Robert H., Jr. 1982 "In Search Of Excellence" Harper & Row Publishers, New York

Ries A, Trout J 1972 "Positioning cuts through chaos in the marketplace" in "Marketing classics, Enis. B, Cox K. & Mokwa M.P (Eds) Prentice Hall, New Jersey

Rokeach, Milton J 1973 "The nature of human values", New York, The free press.

Senge Peter M, 1995 "Den femte disciplinen, Nerenius & Santerus förlag, Stockholm, Sverige.

Solomon, Michael. Bamossy Gary och Askegaard Sören. 1999 "Consumer behaviour" Prentice Hall, London

Thatcher, Allan 1994 "Achieving cultural change" Leadership and organization Vol 16 Nr 2

Tinnila, M. Vepsalainen AP 1995 "A model for strategic repositioning of service processes" International Journal of service industry management Vol 6 Nr 4

Tuley LW, Moore Patrick A 1995 "Brand name strategies in the service sector" Journal of consumer marketing vol 12 nr 4

Urde, Mats 1997, "Märkesorientering" Lund University press, Lund

Wilson, Alan 2001 "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing" European journal of marketing vol 35 no 3/4

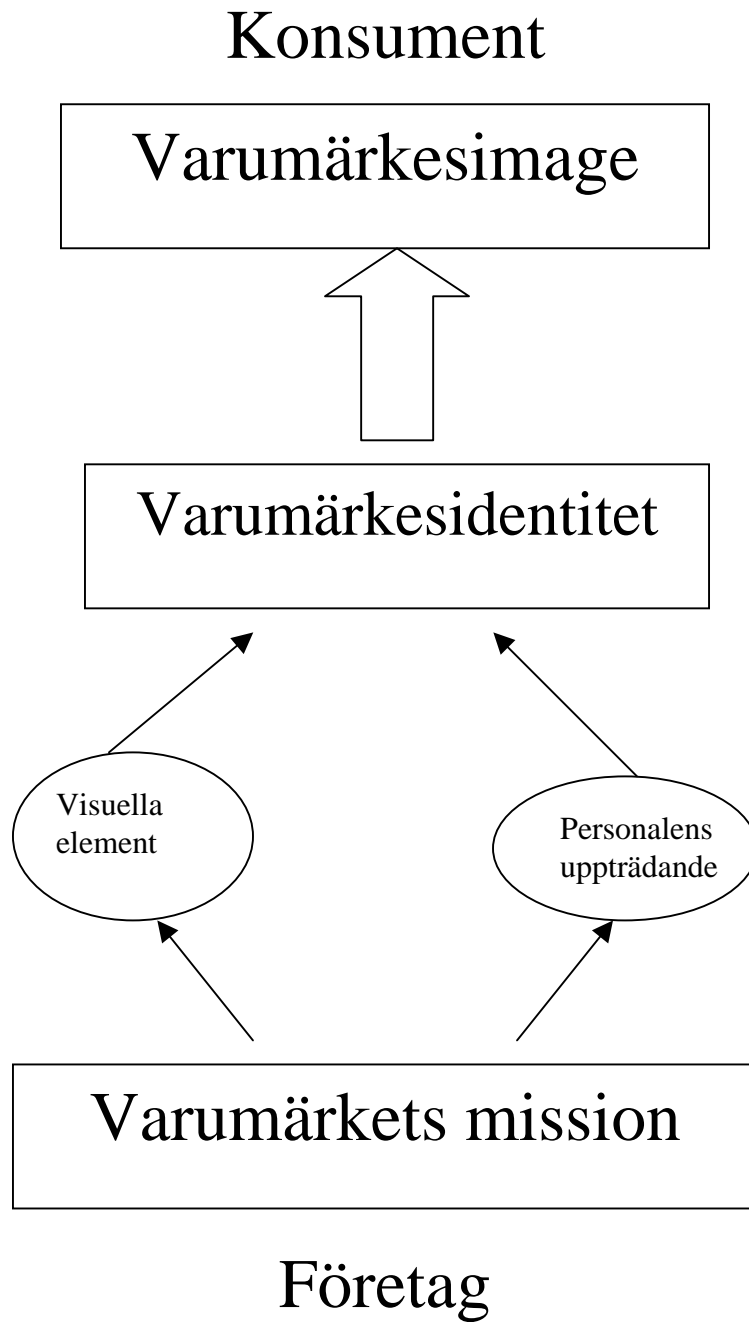
Woodcock, George. 1996 "Anarkismen Omstörtande nihilism eller fredlig idealism" Prisma Stockholm

Zeithaml, V A. Bitner M J. 1996 "Services Marketing" Mcdraw-Hill, New York

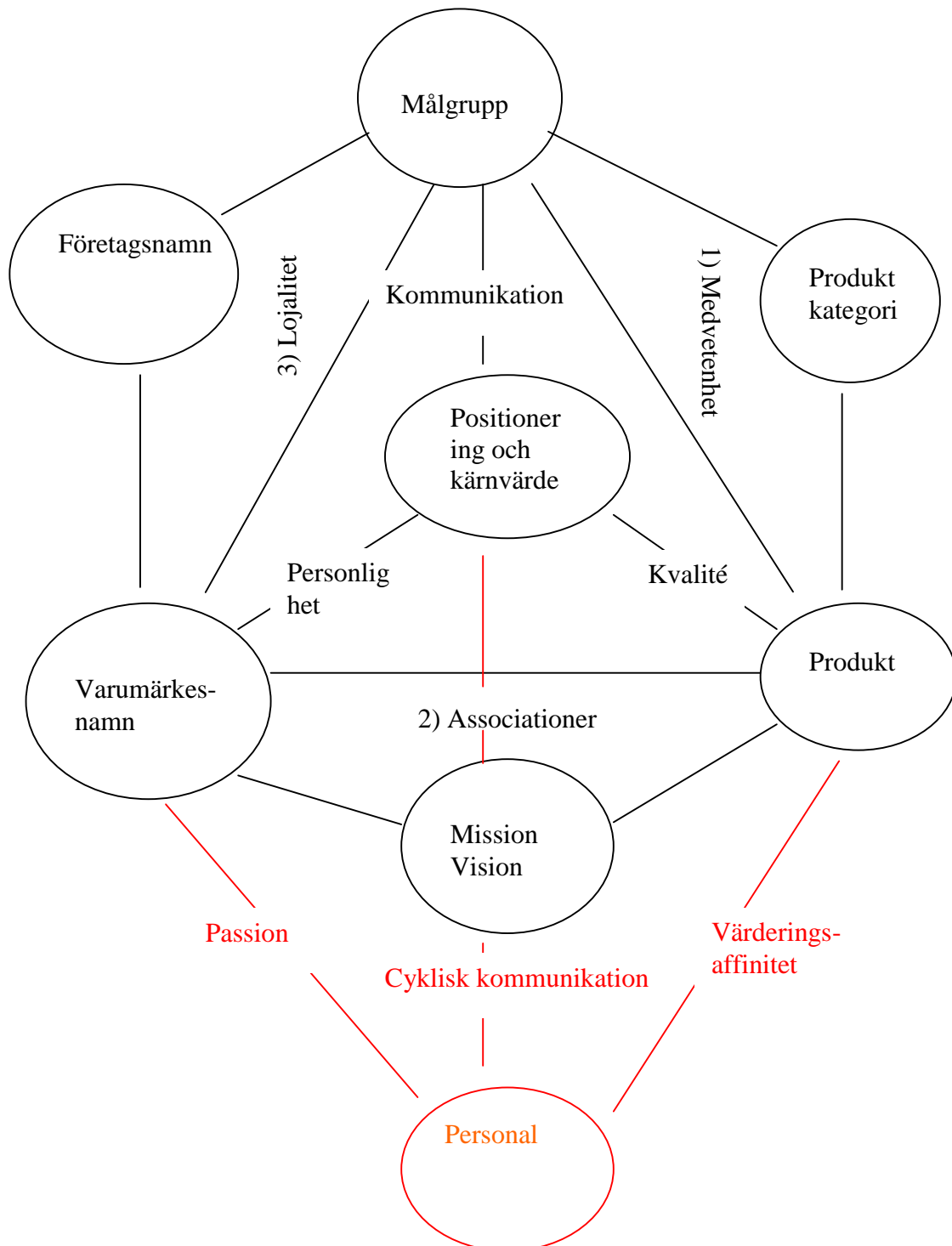
### **Internetkällor**

www.ama.com 2001

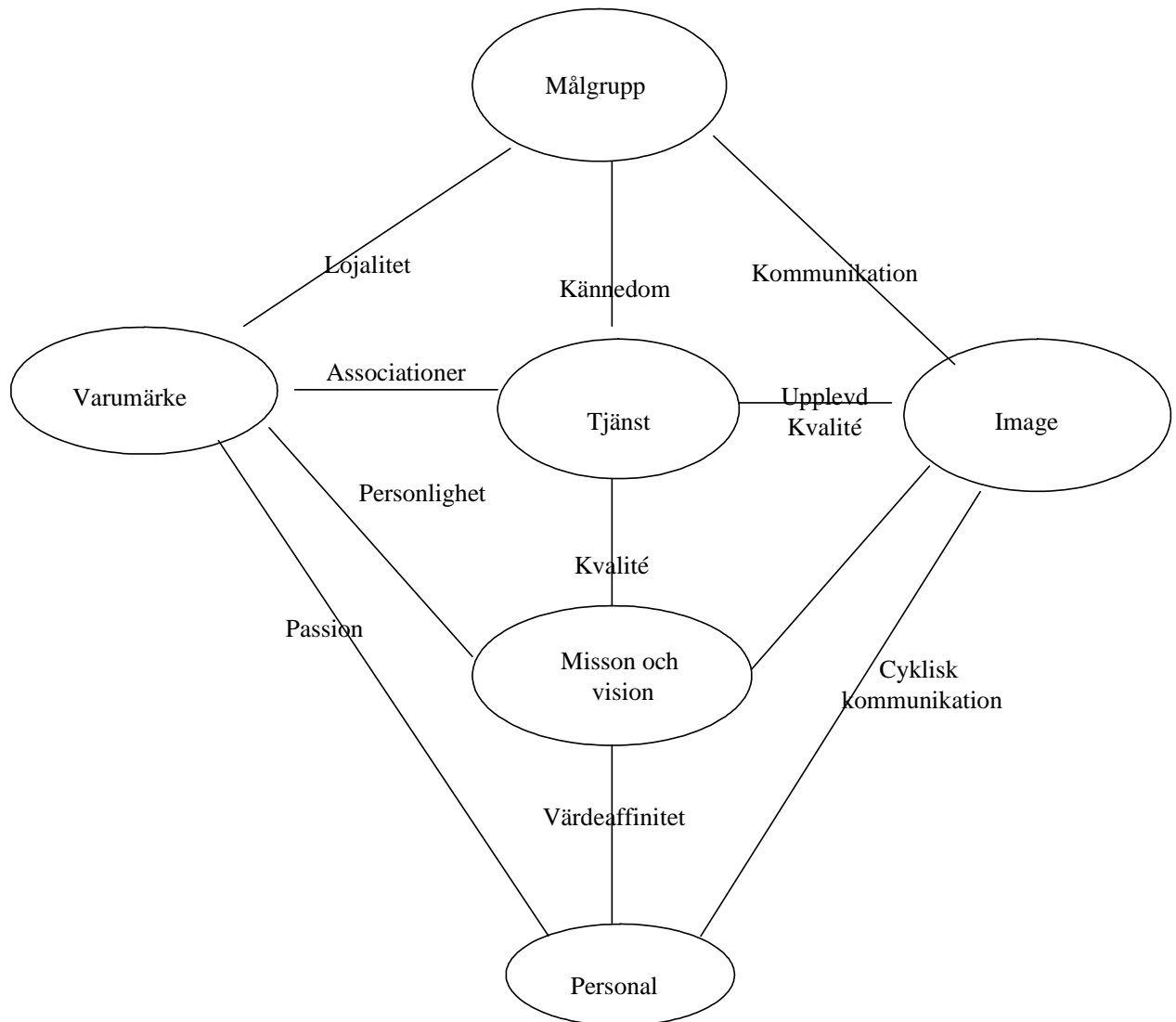
## Bilaga 1 Samband mellan identitet, image och mission



## Bilaga 2 Varumärkesorientering (original modell)

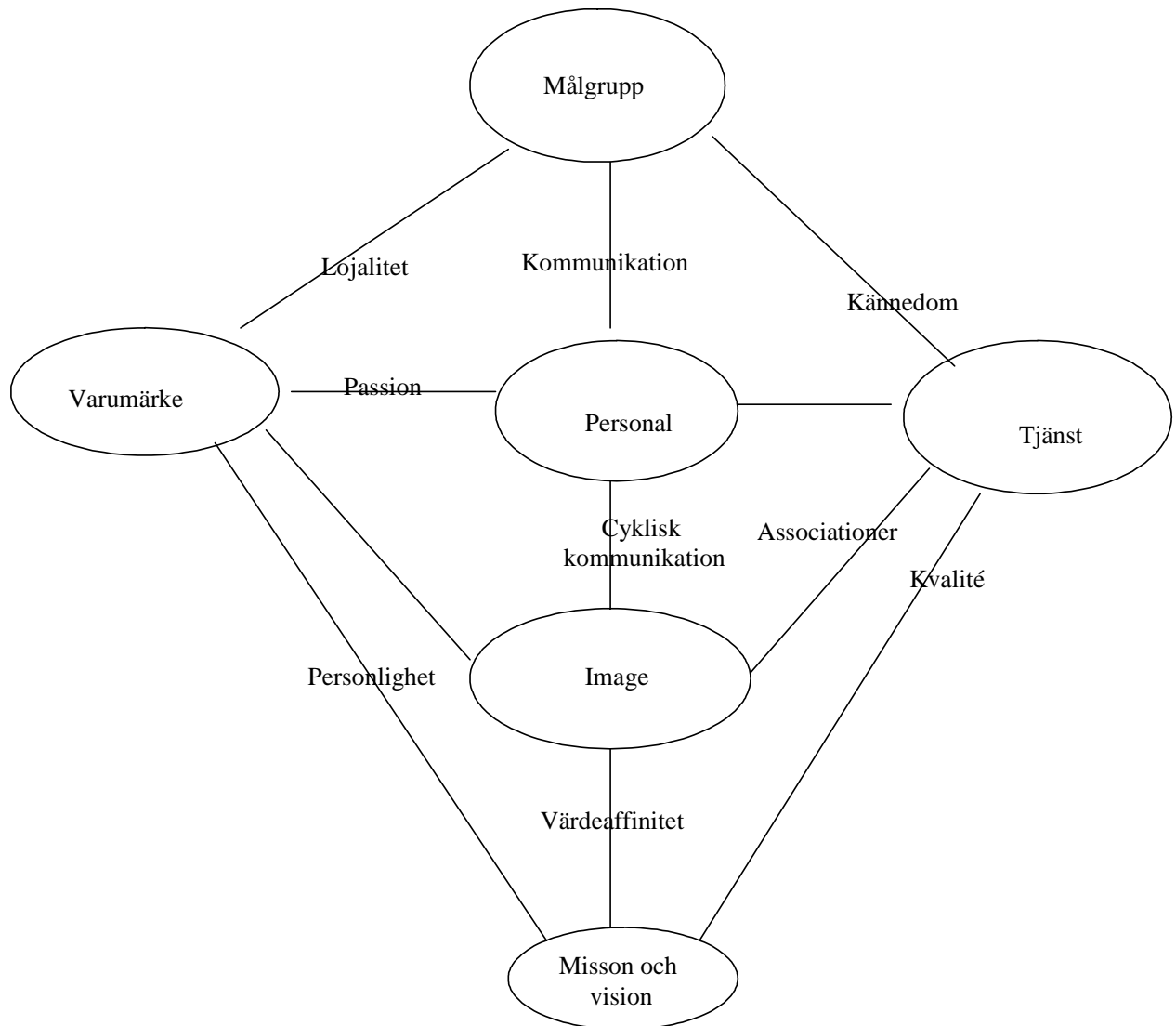


## Bilaga 3 Märkesorientering i metaforen ”varumärket som produkt”

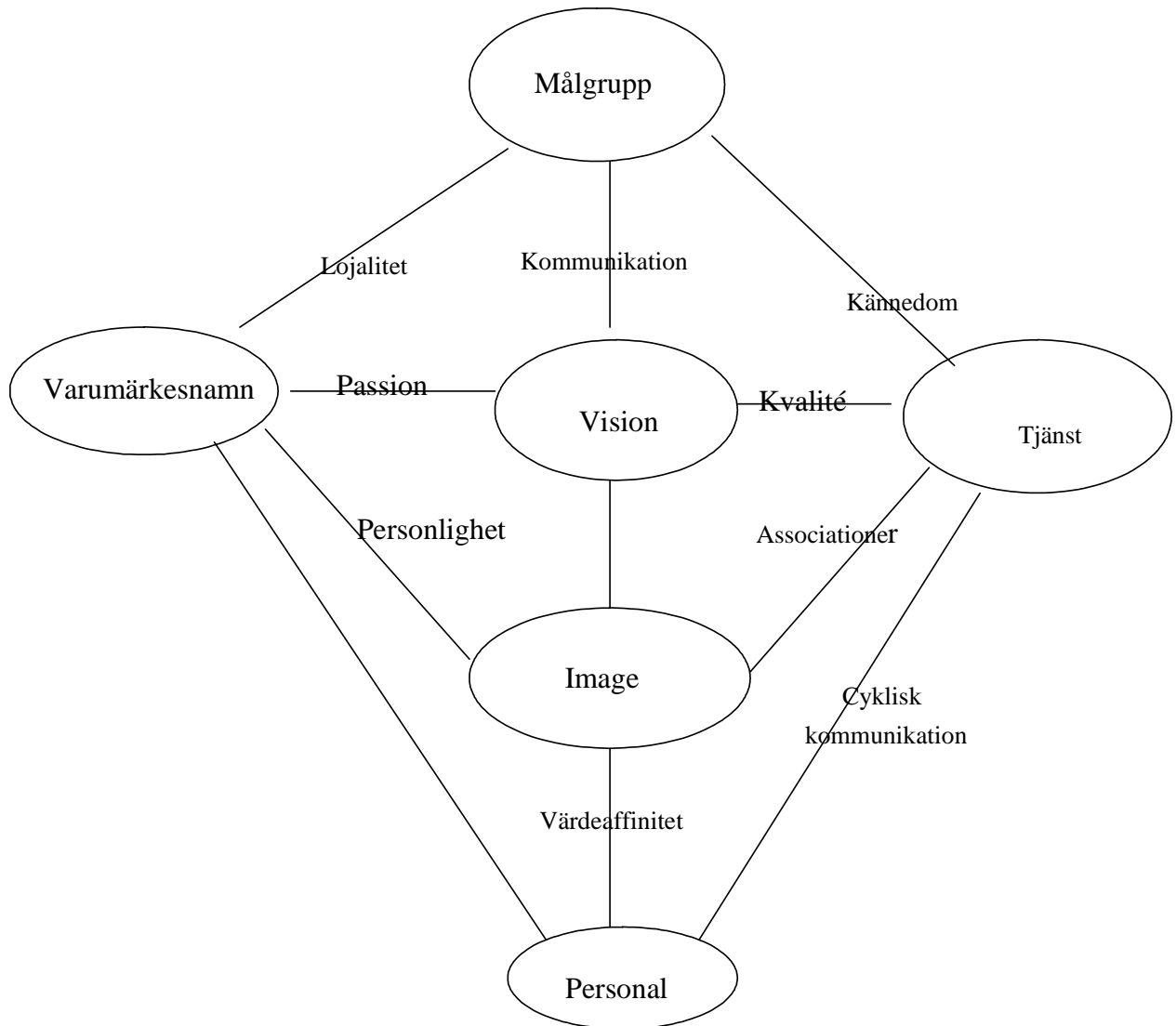




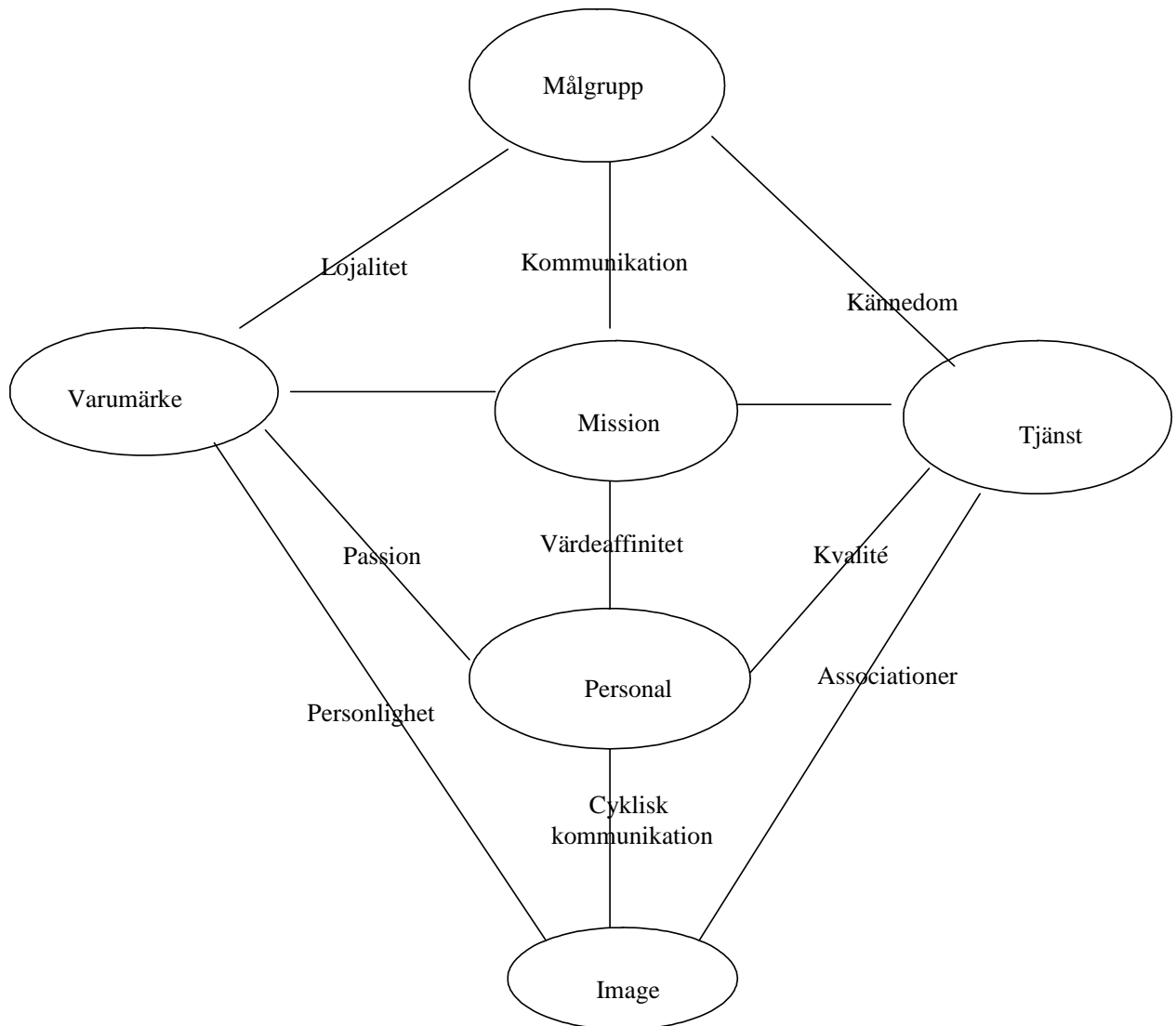
## Bilaga 4 Varumärkesorientering inom metaforen ”varumärket som pris”



## Bilaga 5 Varumärkesorientering inom metaforen ”Varumärke som Idé”



## Bilaga 6 Varumärkesorientering inom metaforen ”Varumärket som organisation”



## Bilaga 7 Varumärkesorientering inom metaforen ”varumärket som process”

