



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Maj 2003

POSITIONERING AV ETT SERVICEVARUMÄRKE

- En utmaning för Björkliden Fjällby

Handledare
Frans Melin

Författare
Erica Carlsson

Sammanfattning

- Titel:** Positionering av ett servicevarumärke – En utmaning för Björkliden Fjällby.
- Författare:** Erica Carlsson
- Handledare:** Frans Melin
- Nivå:** Kandidatuppsats, företagsekonomi.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analysera positioneringsprocessen av ett servicevarumärke. Björkliden Fjällby används som fallföretag och intentionen är att skapa en förståelse för positioneringen av varumärken och då i synnerhet servicevarumärken.
- Metod:** Denna uppsats är en kvalitativ fallstudie av positioneringen av varumärket Björkliden Fjällby som ska belysa även generella aspekter för positioneringen av servicevarumärken. Teorier kring varumärken, servicevarumärken och positionering används för att analysera empirin. Empirin består till största del av primärdata som hämtats genom intervjuer. Den sekundärdata som används har främst tillhandahållits av fallföretaget.
- Slutsatser:** Varumärkets identitet och image spelar en stor roll vid positioneringsprocessen eftersom märkesinnehavaren måste välja ut vilka delar som ska positioneras. Björkliden Fjällbys identitet och image består främst av det genuina och äkta, servicekvalitet och dess slogan ” En mötesplast för riktiga äventyrare”. Björkliden Fjällby vill skapa framgång genom en hög servicekvalitet, vilket också är en viktig framgångsfaktor för serviceföretag. Ytterligare framgångsfaktorer finns i deras affärsidé och de mest framträdande är det genuina som kännetecknar orten. Identitet, image och dess fördelar har också del i dess positioneringsprocess. Ytterligare delar är målgrupp, konkurrenter och marknadskommunikation. Alla dessa delar bidrar till varumärkets position.
- Nyckelord:** Varumärken, servicevarumärken, positionering, skidturism, Björkliden Fjällby.

INNEHÅLL

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problem.....	5
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsning.....	5
1.5 Begreppsförklaring.....	6
1.6 Uppsatsens målgrupp.....	6
1.7 Uppsatsens disposition.....	6
2 Metod	8
2.1 Val av ämne.....	8
2.2 Referensram.....	8
2.3 Val av metod.....	9
2.4 Val av teori.....	10
2.5 Insamling av data.....	11
2.6 Källkritik.....	13
3 Varumärket och dess positionering	15
3.1 Varumärke.....	15
3.1.1 Varumärkets historia och utveckling	15
3.1.2 Vad är ett varumärke?	16
3.1.3 Varumärkesidentitet	18
3.1.4 Image.....	23
3.2 Service varumärken.....	25
3.2.1 Historia och utveckling.....	25
3.2.2 Skillnaden mellan ett servicevarumärke och ett produktvarumärke.....	26
3.2.3 Hur skapa ett framgångsrikt servicevarumärke?.....	26
3.3 Positionering.....	28
3.3.1 Definition.....	28
3.3.2 Varför positionera ett varumärke?.....	28
3.3.4 Strategier för positioneringsprocessen	32
3.3.5 Vad ska ingå i positioneringen?	33
3.4 Teoretisk referensram.....	37
4 Björkliden Fjällby- ett varumärke under utveckling	39
4.1 Björkliden Fjällby och utvecklingen av dess varumärke.....	39
4.2 Positionering av Björkliden Fjällby.....	45
5 Analys av Björkliden Fjällbys positioneringsprocess	50
5.1 Identitet.....	50
5.2 Image.....	52
5.3 Fördelar.....	53
5.4 Målgrupp.....	55
5.5 Konkurrenter.....	56
5.6 Kommunikation.....	57
6 Slutsats	59
6.1 Uppsatsens bidrag.....	62

Källförteckning

Bilaga

1 Inledning

I kapitlet presenteras uppsatsen som behandlar positioneringen av ett servicevarumärke med Björkliden Fjällby som fallföretag. Bakgrund presenteras och problemformulering och syfte definieras. De avgränsningar som gjorts framställs och begrepp förklaras. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens målgrupp och dess disposition.

1.1 Bakgrund

På många marknader råder idag en intensiv konkurrens. Den tilltagande rörligheten, konsumenternas ökade tillgång till information och möjlighet till handel via internet kan tänkas vara bidragande orsaker till detta. Även servicemarknaden upplever idag en hårdnande situation där konkurrensen kan komma ifrån många olika aktörer. Förutom konkurrenter inom samma servicekategori måste företagen många gånger också konkurrera med företag inom närbesläktade branscher¹. För turistnäringen kan detta vara ett stort problem då konsumenterna, förutom valet mellan olika semesterorter som är relativt lika varandra, även kan tänkas välja mellan två olika kategorier av rese mål, exempelvis en skid- eller solsemester.

Inom turistnäringen råder det idag en snabb tillväxt med medföljande hård konkurrens. Ett bra exempel på detta är skidnäringen som efter år av stagnation nu upplever en tydlig ökning av satsning på skidorterna igen². Årets prognos visade också på en förväntad ökning gentemot förra vintern, som även den visade på en kraftig ökning av turister i de svenska fjällen. Inför vintersäsongen 2003 räknade man med att 30 % fler svenskar skulle komma att åka på skidsemester och övernatta på någon fjällanläggning i Sverige³. Detta visar på att det finns många potentiella kunder att konkurrera om för de svenska skidorterna.

Att konkurrera med enbart produkter är idag mycket svårt och för att kunna överleva måste företagen använda sig av olika konkurrensätt⁴. Ett av dessa kan vara att utveckla ett starkt varumärke. Tidigare ansågs varumärken enbart vara ett konkurrensmedel för konsumentprodukter. Detta synsätt har dock förändrats och idag använder även många tjänsteföretag sig av varumärket som ett redskap att konkurrera med. För att konsumenterna ska upptäcka varumärket och ha det i åtanke vid val av produkter inom varumärkets område är det viktigt att företaget skapat en position i konsumenternas medvetande⁵.

Det är denna position som denna uppsats fallföretag Björkliden Fjällby upplever att de saknar och därför har de, trots den nationella uppgången på skidmarknaden, upplevt en nedgång de senaste åren. För att råda bot på detta har utvecklandet av ett nytt varumärke tagit form och Björkliden

¹ Dorsch, Michael J, Grove Stephen J, Darden, William R, *Journal of Services Marketing*(2000) Vol.14 No.2. s.92.

² Flagestad, Arvid *Strategic Success and Organisational Structur in Winter Sport Destinations* (2001), s.12.

³ www.slao.se 2003-05-17.

⁴ Flagestad s.12.

⁵ Melin, Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999).s. 9.

Fjällby är fortfarande mitt uppe i denna utveckling över hur de ska väcka konsumenternas uppmärksamhet .

1.2 Problem

För att undersöka Björklidens problem med låg märkeskänedom hos konsumenterna upplever jag att man först måste börja med att förstå vad ett varumärke är samt vilka funktioner det har för företaget. Dessutom är det av intresse att undersöka ett varumärkets identitet och image, då dessa styr hur varumärket upplevs av företaget och dess konsumenter. Vad karakteriserar Björklidens identitet och image och vad har dessa för betydelse för positioneringen?

Björkliden Fjällby är dock inte bara ett varumärke utan det är i alla avseende ett varumärke för ett serviceföretag. Tjänster och varor skiljer sig till mångt och mycket åt. Detta kanske också betyder att det finns olikheter mellan ett servicevarumärke och produktvarumärke samt vissa aspekter som gör dem speciella och som man måste tänka på vid bildandet av ett servicevarumärke. Hur kan Björkliden Fjällby skapa ett framgångsrikt servicevarumärke ?

De tjänster som Björkliden Fjällby tillhandahåller måste också nå ut till deras potentiella konsumenter. Deras största problem har hittills just varit att få svenska skidåkare känna till denna skidort. Därför torde det vara av vikt att skapa en strategi för hur denna situation ska förändras. Hur ser processen att skapa märkeskänedom kring servicevarumärket Björkliden Fjällby ut?

Målet för Björkliden Fjällby blir att skapa en position för dess varumärke hos konsumenterna och på marknaden. För att skapa denna position måste företaget känna till vilka delar som de ska positionera. Vilka delar är det som bestämmer varumärkets position?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att kartlägga och analysera positioneringsprocessen av ett servicevarumärke med Björkliden Fjällby som utgångspunkt. Det jag vill uppnå med detta är att skapa en förståelse för positioneringen av varumärken i allmänhet och servicevarumärken i synnerhet.

1.4 Avgränsning

Denna uppsats kommer främst att fokusera på företagets strategiska perspektiv vad gäller positionering av servicevarumärken. Detta betyder att även om positionering ur konsumentens och konkurrentens synvinkel skulle vara mycket intressant att studera så kommer det att behandlas ytterst lite. Kring områden där konsumenten och konkurrenten har ett stort inflytande på märkesinnehavaren och dess position kommer dessa aspekter dock tas upp.

Anledningen till att jag valt att se på positioneringen utifrån företagets perspektiv grundar sig i mitt intresse om hur man kan jobba med positioneringen av ett servicevarumärke inom företaget. Dessutom spelar tidsperspektivet in, då jag känner att fokusering på både det interna och externa skulle bli för tidskrävande och därför känner jag att jag hellre vill fördjupa mig inom det område som jag finner mest intressant.

När det gäller mitt fallföretag kommer jag att begränsa mig till att främst titta på deras vintersäsong. Företaget har även en sommarsäsong men eftersom jag befunnit mig i Björkliden under vintersäsongen så har jag en bättre kunskap kring denna. Dessutom är det skidåkning som enligt företagets affärsidé är deras bas och därför upplever jag att det är inom detta område som en positionering är särskilt viktig.

1.5 Begreppsförklaring

I uppsatsen kommer jag att använda ordet produktvarumärken då jag syftar på varumärken för varor trots att begreppet produkter egentligen innefattar både varor och tjänster. Anledningen till detta är att i den engelska Brand Management-litteraturen används uttrycket product brands och en regelrätt översättning till varumärken för varor eller varuvarumärke känns konstig och invecklad.

Varumärken tillhörande tjänsteföretag kallar jag servicevarumärken och även detta är en direkt översättning från det vedertagna begreppet service brand.

1.6 Uppsatsens målgrupp

Uppsatsens målgrupp är främst ekonomistuderande på högskolenivå och företrädare för serviceföretag, däribland ledningen för Björkliden Fjällby.

1.7 Uppsatsens disposition

I *Kapitel 1, Inledning*, presenteras uppsatsen som behandlar positioneringen av ett servicevarumärke. Bakgrund presenteras och problemformulering och syfte definieras. De avgränsningar som gjorts framställs och begrepp förklaras. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens målgrupp och dess disposition.

I *Kapitel 2, Metod*, motiveras val av ämne, metod och teori. Referensram och metod för insamling av data presenteras. Kapitel avslutas med en diskussion rörande källkritik.

I *Kapitel 3, Varumärket och dess positionering*, presenteras teorier kring varumärket och dess funktioner, identitet och image. Vidare beskrivs servicevarumärken och vad som skiljer dem ifrån produktvarumärken. Efter detta visas på teorier kring positioneringsprocessen och den position som denna leder till. Avslutningsvis presenteras den teoretiska referensram som är en syntes av tidigare beskrivna teorier och som ligger till grund för analysen av positioneringsprocessen.

Kapitel 4, Björkliden Fjällby - ett servicevarumärke under utveckling, inleds med en presentation av utvecklingen av Björkliden Fjällbys varumärke samt dess identitet och image. Vidare beskrivs positioneringen av varumärket, företagets konkurrenter och dess marknadskommunikation.

I *Kapitel 5, Analys av Björkliden Fjällbys positioneringsprocess* görs en analys av Björkliden Fjällby, dess varumärke och positionering utifrån den teoretiska referensramen som presenteras i kapitel 3.

I *Kapitel 6, Slutsats*, redogörs för de slutsatser som dragits och en sammanfattande diskussion av analysen presenteras. Slutligen diskuteras fallstudiens bidrag.

2 Metod

I detta kapitel motiveras val av ämne, metod och teori utifrån befintliga teorier kring metod. Referensram och metod för insamling av data presenteras. Kapitlet avslutas med en diskussion rörande källkritik.

2.1 Val av ämne

Valet att skriva en uppsats kring servicevarumärken grundas på ett intresse för varumärken och strategier över hur de utvecklas och förvaltas som väcktes i samband med kursen i Brand Management vid Ekonomihögskolan i Lund. Då detta är den enda kurs vid Ekonomihögskolan som ges i Brand Management och jag önskade ytterligare fördjupning inom detta område så kände jag starkt att detta var ett uppsatsämne som passade mig.

Varumärken är dock en vid term och tanken att välja en inriktning mot servicevarumärken uppkom då jag fick kontakt med mitt fallföretag Björkliden Fjällby. Företaget hade under några års tid kämpat mot minskad beläggning och en försvårad ekonomisk situation. Därför hade utvecklandet av ett nytt varumärke påbörjats för att skapa bättre konkurrensförutsättningar. Vid ytterligare kontakt med marknadschef Andreas Josefsson framkom det att Björkliden Fjällby drogs med problemet att orten och deras tjänsteerbjudande var relativt okänd bland deras potentiella kunder. Att i praktiken få jobba med, och observera ett företag i en pågående varumärkesuppbyggnad kändes otroligt lärorikt. Dessutom upplevde jag det både intressant och sporrande att skriva min uppsats kring ett reellt problem. Intentionen med uppsatsen blev därför att fördjupa mina kunskaper kring positionering av varumärken och samtidigt lära mig mer om servicevarumärken.

2.2 Referensram

Alla forskare har i början av sina undersökningar redan en uppsättning antaganden, begrepp och teorier i sitt medvetande, vilket påverkar deras objektivitet⁶. Alla observationer som görs påverkas av den kunskap som forskaren sedan tidigare besitter⁷.

Den kunskap jag bär med mig inom Brand Management kan liknas med en översikt kring varumärken då jag enbart läst en kurs inom området. För att fördjupa mina kunskaper om varumärken i allmänhet och positioneringen i synnerhet har jag läst böcker av ledande forskare och konsulter inom Brand Management. Då servicevarumärken, ett område inom vilket mina kunskaper är ändå mer begränsade, inte specifikt behandlas till så stor del i Brand Management-litteraturen har jag till viss del sökt min kunskap inom olika ämnesmagasin samt ämnesspecifik litteratur.

⁶ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994), s. 72f.

⁷ Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn, *Att Utreda Forska och Rapportera* (2001), s.16.

Björkliden som skidort kände jag till sedan tidigare, men jag hade varken besökt orten eller kände till något som karakteriserade företaget och deras erbjudande. Kunskapen var begränsad till en uppfattning om skidorten som grundades på andrahandsinformation. Den kunskap som jag fått om Björkliden har främst uppkommit genom den förmån jag har haft att få bo och arbeta på denna skidort. Detta har gett mig en insyn i företaget genom egna upplevelser samt samtal med personal på olika nivåer inom organisationen. Specifik kunskap kring Björkliden Fjällby som varumärke har införskaffats genom den kontakt jag haft med marknadschef Andreas Josefsson samt det material kring framtagandet av varumärket som jag fått tillgång till.

2.3 Val av metod

Min uppsats bygger på att med hjälp av Björkliden Fjällby undersöka hur positioneringsprocessen av ett servicevarumärke kan gå till. Jag vill alltså försöka sätta mig in i mitt fallföretags situation för att skapa en förståelse för de angreppssätt företag kan välja och de problem som kan uppstå vid positioneringsprocessen. Med detta som utgångspunkt finner jag att ett kvalitativt angreppssätt är passande för min uppsats. Vid kvalitativ metod är nämligen intentionen att se det valda problemet ur det undersökta synvinkel. Forskarens observation och tolkning av denna är grunden för tolkningen av hela situationen. Kvalitativ metod kännetecknas av att det finns en närhet mellan forskaren, det valda objektet och det problem som ska undersökas.⁸ Dessutom så ligger tyngdpunkten på intresse för processen och innebörden snarare än själva resultatet.⁹ Jag har valt att angripa mitt problem på kvalitativ väg då jag önskar kunna se omvärlden med mitt valda objekts ögon, Det finns också en närhet mellan mig och mitt fallföretag då jag levt och arbetat i Björkliden under större delen av deras vintersäsong. Därför har jag haft chansen att komma det som jag vill undersöka nära. Jag har också valt att undersöka en process och hur den kan gå till och därför upplever jag att ett kvalitativt angreppssätt är lämplig för mitt problem.

Det finns dock många olika typer av kvalitativa studier. I mitt fall upplever jag dock att fallstudien är den mest passande. Hur frågeställningen är definierad kan också avgöra vilken metod som är mest lämplig.¹⁰ Vid forskningsproblem då forskaren ställer sig frågan *hur* eller *varför* är fallstudien en lämplig metod.¹¹ Mitt problem handlar just om att undersöka *hur* en positioneringsprocess går till. Detta är en process som består av många olika delar som alla påverkar dess utgång. Då man önskar undersöka komplexa problem är fallstudien också en bra metod eftersom den fokuserar på ett åtskilt fall eller problem. En fallstudie vill undersöka en specifik händelse genom att välja ett fall som undersöks och detta fall kan i sin tur belysa ett generellt problem.¹² Fallstudien passar mitt syfte eftersom jag undersöker ett specifikt problem för ett specifikt företag men detta problem kan också göras gällande för alla serviceföretag som önskar positionera sitt varumärke. Jag vill också ha möjlighet att komma mitt problem så nära som möjligt och en fallstudie är den metod som bäst tillfredsställer denna önskan. Med en fallstudie har forskaren större möjlighet att komma sitt intresseområde nära. Observationer sker i naturliga miljöer och med hjälp av fallstudien kan man komma i kontakt med tankar, känslor och önsningar vilket ytterligare kan öka förståelsen för det valda problemet. Vid kvalitativa

⁸ Holme, Solvang, s 53ff.

⁹ Merriam, s.31.

¹⁰ Ibid, s.43.

¹¹ Lundahl, Ulf, Per-Hugo Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999), s.187.

¹² Merriam, s.84, Backman, J, *Rapporter och uppsatser* (1998), Bell, J. *Introduktion till forskningsmetodik* (1995)

fallstudier är det också forskaren som är det främsta instrumentet vid insamling och analys av data.¹³

De flesta metoder är tillåtna vid datainsamlingen men vanligen erhålls data genom intervjuer, observationer och dokument. Med hjälp av dessa är det forskarens intention att ge en detaljerad beskrivning av den undersökta situationen.¹⁴ Resultaten från undersökningarna kan dock inte göras om till siffror utan istället används ord och bilder för att beskriva det forskaren kommit fram till. Resultatet används sedan för att skapa teorier eller jämföra resultatet mot redan förekommande teorier.¹⁵ Genom att komma företaget nära kan jag förhoppningsvis ge en detaljerad beskrivning av processen och de problem som den kan medföra. Resultatet kommer att redovisas men hjälp av ord och jag kommer i min analys att jämföra empirin med redan existerande teorier.

Alla metoder har sina styrkor och svagheter. Vilken metod man väljer har att göra med vilka fördelar som det ger forskaren gentemot andra föreställningar när det gäller att gripa sig an problemet. Att välja fallstudien som metod gör forskaren utifrån de frågor man ställer och vilket problem man valt att undersöka. Den metod man väljer ska vara den som på bästa sätt hjälper forskaren att få svar på de frågor som ställs och fördelarna med metoden ska vara mer framträdande än nackdelarna. Fallstudien används för att studera ett komplext problem bestående av många variabler och ska hjälpa forskaren att få en insikt och ökade kunskaper inom området. De problem som kan följa med fallstudien som vald metod är att trots intentionerna av att ge en god beskrivning och analys av problemet så kan tiden och ekonomin begränsa denna önskan. Även om tiden finns så finns det en risk att man gör sin rapport för lång och detaljerad där teorier som ej är relevanta också tagits med. Ytterligare en risk med fallstudien är att den kan förenkla eller överdriva faktorerens betydelse för problemet till en sådan grad att läsaren blir missledd. Dessutom så finns det en fara att läsaren tolkar fallstudien som en redogörelse för hela företeelsen då den i själva verket kanske visar enbart en del av denna.¹⁶

Med de kunskaper som jag besitter kring metoder och val av dessa känner jag att trots de nackdelar som finns så passar fallstudien bäst in på mitt problem och syfte. Jag önskar att studera ett komplext problem och att denna studie ska öka mina kunskaper inom området kring positionering av varumärken i allmänhet och servicevarumärken i synnerhet. Jag kan dock känna att tiden är för mig den begränsade faktorn som gör att jag inom vissa delar inte kan fördjupa mig som jag önskar. Jag ska också under uppsatsen gång hålla i minnet den snedvridning som kan uppkomma vid förenkling eller överdrift av vissa situationer som det kan finnas en risk att jag gör vid analys av empirin.

2.4 Val av teori

Fallstudiemetoden används för att testa, klargöra, utvidga eller finslipa en redan existerande teori eller till att utveckla en ny teori och därför är fallstudier starkt bundna till teorier. Teorierna visar på vad som ska undersökas och vilken information som ska samlas in.¹⁷

¹³ Merriam, s.43.

¹⁴ Merriam, s.84, Backman, s.48ff.

¹⁵ Lundal, s.194f, Merriam, s.84.

¹⁶ Merriam, s.45ff.

¹⁷ Ibid, s. 70f.

Jag har valt att använda teorier och modeller från forskare och konsulter inom Brand Management området. Utifrån dessa teorier kommer jag sedan att analysera empirin. Vid analys av varumärkesidentiteten utgår jag ifrån Jean – Noël Kapferers modell, *the brand identity prism*¹⁸, och försöker integrera teorier kring detta från Frans Melin och David A. Aaker. Vid användandet av modeller är det viktigt att de kan användas för det tänkta ändamålet samt att de är hanterbara.¹⁹ Jag upplever att Kapferers modell på ett bra sätt bryter ner och beskriver identitetens olika delar och hur dessa hör ihop samt att den är hanterbar och därför är den en bra modell vid beskrivningen av varumärkesidentiteten. Jag utgår även ifrån Kapferer när jag tittar på varumärkets image. Anledningen till valet av detta är att jag upplever att dessa modeller är en bra utgångspunkt för att beskriva identiteten och imagen hos ett varumärke.

Modeller inom positioneringen kommer både från Aaker och Melin. Positioneringstriangel som utarbetats av Melin och Mats Urde används för att visa på de konkurrensfördelar och barriärer på marknaden som positioneringen kan ge det aktuella företaget. Jag ställer mig i uppsatsen frågan varför ett företag ska satsa på att positionera sitt varumärke och upplever att positioneringstriangel är ett bra utgångsläge för att svara på denna fråga då den tar upp olika positioner som ett varumärke kan ha och visar på vilka konkurrensfördelar dessa ger. Vid beskrivning av ett varumärkes position ligger utgångspunkten i Aakers modell över positioneringens olika delar. De övriga teorierna beskriver också de olika delarna i denna modell och därför känner jag att med denna modell som grund kan de övriga teorierna enklast integreras för att kartlägga hur positioneringen kan se ut.

De teorier och modeller jag använder kompletterar till mångt och mycket varandra och därför försöker jag att integrerar dessa med varandra. Där forskarna har olika syn på en viss företeelse försöker jag att visa på denna.

Teorier kring enbart servicevarumärken är svårare att hitta då relativt lite har skrivits specifikt om dessa. Kapferer skriver att många gånger kan teorier kring produktvarumärken även gälla för servicevarumärken.²⁰ För att trots allt införskaffa ytterligare kunskap kring det specifika med serviceföretag och deras varumärken, har jag utgått från Christian Grönroos, en ledande forskare inom Service Management. Dessutom har jag använt mig av ämnesmagasin såsom *Journal of Services Marketing* och *Journal of Product and Brand Management*.

2.5 Insamling av data

Data är egentligen allmänna upplysningar som vi får i vår vardag och det är bara forskarens intresse som begränsar vilken information som kan användas. *Triangulering*²¹ kallas den metod som innebar att man använder olika metoder vid insamlandet av data. Dessa kan vara till exempel intervjuer och observationer. Användandet av triangulering är till för att minska den negativa påverkan som en metod kan ha på de data som ska insamlas. Dessutom så kan de fördelar som finns med de olika metoderna utnyttjas för minimera nackdelarna.

¹⁸ Kapferer, Jean-Noël, *Strategic Brand Management* (2001), s.100.

¹⁹ Eriksson, s.178.

²⁰ Kapferer, s.75

²¹ Merriam, s.85, Yin, Robert K., *Case Study research* (1994), s.91.

Jag har valt att samla information om Björkliden Fjällby på flera sätt, både genom intervjuer och observationer. Störst tillgång har jag haft till primär information. Jag har genomfört intervjuer med marknadschefen Andreas Josefsson två gånger. Först i början av min uppsats för att skapa mig en förståelse för de problem som företaget hade och sedan efter inläsning av teorier eftersom min kunskap kring positioneringen av ett servicevarumärke då ökat och jag visste vad jag ville ta reda på gällande Björkliden Fjällby. Första intervjun varade i en timma medan den andra tog två timmar. Intervjun gick till så att jag hade skrivit en intervjuguide med frågor som jag vid intervjun slut ville skulle vara besvarande. Eftersom jag inte hade något klart frågeformulär var det lättare att under intervjuns gång ställa följdfrågor. Dessutom så kunde respondenten prata ganska fritt vilket ledde till att jag fick svar på vissa delar utan att fråga specifikt kring dessa. Under intervjuns gång förde jag anteckningar. Eftersom jag träffat Andreas och även arbetat lite åt honom under min tid i Björkliden så blev det en avslappnad intervju och jag upplevde att Andreas kunde prata ganska fritt kring både problem och framgång med varumärket. Anledningen till att jag valde att göra en intervju med Andreas är att sekundär data kring Björkliden Fjällby i allmänhet och deras varumärke i synnerhet är knapphändig. Dessutom upplevde jag att den kontakt jag fått med Andreas skulle bidra till en öppen och informationsgivande intervju. Det finns tre variabler som påverkar situationen vid intervjun. Personligheten och färdigheten hos den som intervjuar, respondentens attityd och inriktning samt hur de både upplever intervju situationen.²²

Min andra intervju var en telefonintervju som genomfördes med Benny Forsgren, Creative Director vid FigureOut, som har bistått Björkliden vid utformandet sitt varumärke. Telefonintervjun varade i 45 minuter och i samband med denna skickade Benny även information kring utvecklingen av varumärket till mig. Att jag inte träffade Benny personligen beror på att han är stationerad i Umeå.

Valet av en fallstudie av ett enda företag görs för att kunna gå på djupet analys av det tänkta fallet. Det vanliga är också att ett flertal intervjuer genomförs. Anledningen till att jag valt att intervju enbart två personer beror på att Björkliden Fjällby är en väldigt liten organisation. Ledningen på plats i Björkliden består förutom av en marknadschef enbart av en personal- och en platschef. Av dessa är det marknadschef Andreas Josefsson som tillsammans med Benny Forsgren hållit i arbetet kring utvecklandet av varumärket. Jag upplever att dessa två personer kunde ge mig den viktigaste informationen och därför känner jag att jag efter intervjuer med dem fått en empirisk mättnad.

Jag har under min tid i Björkliden även haft möjligheten att observera arbetet med varumärket, hur det mottagits av de anställda och även till viss mån av gäster. En observation sker på plats och blir en direkt erfarenhet för forskaren. Den ger en möjlighet att kunna observera beteenden i samma sekund som de sker. Dessutom kan man genom observation upptäcka saker som inte framkommer i en intervju då människor tenderar på att bli mer försiktiga då de vet att något ska dokumenteras. Vad som ska observeras bestäms av hur pass strukturerad observatören önskar vara. Vid en lös struktur är det varken bestämt när observationen ska börjar eller sluta och fokus för observationen får visa sig i efterhand då forskaren ser vad som framkommit. Den kritik som riktats till observationer som metod för insamling av data har att göra med att människan är subjektiv och därmed tolkar situationer som de vill och ibland utläser saker ur en situation som inte stämmer.²³

²² Merriam, s.85.

²³ Ibid, s.100ff.

Min observation kan till största del beskrivas som deltagande observation med en lös struktur. Jag har inte aktivt satt start- och sluttid för mina observationer utan när något fångat min uppmärksamhet har jag försökt att ta del av det. Många gånger har åsikter kring Björkliden Fjällby som varumärket framkommit då jag berättat för personal och gäster vad min uppsats handlar om och sådana åsikter har jag försökt att ta fasta på. Även om fokus i denna uppsats ligger på det interna istället för det externa så finner jag gästernas åsikter intressant. Poängteras bör dock att detta inte är essentiellt för min uppsats utan endast av intresse då detta kan hjälpa mig att ytterligare öka min förståelse för uppfattningen kring Björkliden Fjällby som varumärke. Att jag även valde att göra observationer föll sig naturligt då jag skulle bo i Björkliden under större delen av uppsatsskrivandet.

Slutligen har jag även samlat sekundär data i form av informationshäfte till de anställda, information på Björkliden Fjällbys hemsida samt ytterligare dokument kring varumärkesuppbyggnaden som jag fått ta del av. Användandet av dokument har kompletterat den information som jag fått genom intervjun och observationerna.

Skriftliga källor utgör bra källor för kvalitativa fallstudier. Om informationen i den skriftliga källan är relevant och information kan utvinnas ifrån den kan den ge ytterligare en empirisk grund till problemet. Dokument ger också en stabilitet eftersom detta är något som inte påverkas eller förändras genom forskarens närvaro, vilket intervjuer och observationer kan göra. De nackdelar som kan finnas med användandet av dokument som empiriskt material är att de kan ge en ofullständig insyn då forskaren inte själv kan styra innehållet. Dessutom är det viktigt att rikta uppmärksamhet till källorna bakom dokumentet då osäkra sådana kan påverka dess riktighet och äkthet.²⁴

2.6 Källkritik

Det är av största vikt att de data man använder både är trovärdig och giltig eftersom detta påverkar forskarens reliabilitet och validitet. De resultat och insikter som redovisas måste vara riktiga för läsare och andra som berörs av forskningen. Intern validitet berör till hur stor del forskningsresultatet stämmer överens med verkligheten och om forskaren verkligen studerar det som denne har intention att fördjupa sig inom.²⁵

Jag är väl medveten om att respondenten vid en intervju kan välja att framhålla vissa delar medan andra göms undan. Detta kan även gälla för de informationsbroschyrer som jag tagit del av. Förutom detta kan det ju hända att de personer som känner till att jag skriver uppsats kring varumärket Björkliden Fjällby aktivt väljer att förtiga eller uttrycka specifika åsikter då jag befinner mig i närheten.

Något som jag också finner viktigt att tänka på när det gäller denna uppsats reliabilitet och validitet är min egen tolkning av det material jag använder. Hur jag tolkar det jag observerar, de intervjuer jag gjort och de dokument jag tagit del av, kan påverkas av den relation som jag fått till Björkliden Fjällby. Förutom att detta kan påverka vad jag väljer att se eller inte se så kan det också påverka hur kritisk jag blir till mina källor när det gäller det empiriska materialet. Min

²⁴ Merriam, s.117.

²⁵ Ibid, s.174.

relation kan också påverka hur jag väljer att tolka de olika teorierna och det finns alltid en risk att jag inte tolkar dem enligt författarens intention för att jag önskar hitta teorier som stämmer in på mitt fallföretag.

3 Varumärket och dess positionering

I detta kapitel ges först en introduktion till varumärket där dess historia och utveckling, definition samt funktioner beskrivs. Vidare presenteras teorier kring varumärkets identitet och image. Servicevarumärken, dess egenskaper och vad som skiljer dem ifrån produktvarumärken, framställs. Efter detta visas på teorier kring positioneringsprocessen och den position som denna leder till. Avslutningsvis presenteras den teoretiska referensram som är en syntes av tidigare beskrivna teorier och som ligger till grund för analysen av positioneringsprocessen.

3.1 Varumärke

3.1.1 Varumärkets historia och utveckling

Redan för några tusen år sedan satte man sitt märke på egendom för att visa på tillhörighet och ursprung. Det började med brännmärkning av boskap och övergick sedan till märkning av lergods som skulle säljas på marknader långt ifrån dess ursprung och därför sågs dessa märken som en garanti för att kunna avgöra om varan var av god kvalitet. När sedan medeltiden anlände och kyrkans makt tilltog minskade märkningen av produkter drastiskt men mot slutet av denna era ökade märkningen igen, främst på grund av tilltagande handel.²⁶

De varumärken som vi har idag uppkom i samband med den industriella revolutionen. Genom den massproduktion som kännetecknade denna tid uppstod ett behov för fabrikanterna att kunna särskilja sina produkter ifrån andras och användningen av varumärken tilltog. Efter andra världskriget och decennier framöver introducerades många nya varumärken. Dessutom uppstod de affärer vi har idag, som till mångt och mycket kännetecknas av självbetjäning. I och med detta fick dessa varumärken, eller fabrikantmärken som de kallas, ett nytt sätt att möta kunden på, nämligen ute i butiken. Detta bidrog till stor del till den starka position som dessa fabrikantmärken hade fram till 1970-talet då detaljhandeln började producera egna varumärken som de sedan sålde i sina affärer. Sedan dess har det varit en kamp mellan fabrikantmärkena och detaljistmärkena om de bästa platserna i butikerna och i konsumenternas medvetande.²⁷

De senaste 20 åren har dock synen på varumärken kraftigt förändrats. Det är inte längre bara en symbol eller ett namn som särskiljer en produkt från en annan, utan många anser idag att varumärket är ett företags mest värdefulla tillgång. Detta påstående kan stärkas med hänvisning till att många företag idag värderas högre om dessa har ett starkt varumärke att luta sig emot. Även vid försäljning av företag med starka varumärken kan prislappen bli betydligt högre just på grund av den stora immateriella tillgång som varumärket idag anses vara.²⁸

²⁶ Melin, Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s.21.

²⁷ Ibid, s.20ff.

²⁸ Kapferer, s.21ff.

Ytterligare en förändring som ägt rum sedan 1980-talet är att varumärken inte längre enbart används för att särskilja varor. Även vid marknadsföring av tjänster och tjänsteföretag ses idag varumärket som ett viktigt konkurrensmedel.²⁹ Serviceföretag skiljer sig ifrån produktföretag bland annat genom att produktion och konsumtion sker samtidigt.³⁰ Den stora skillnaden vad gäller varumärken är dock att det ofta är serviceföretagets namn som också används som varumärke. Detta betyder att företaget och dess varumärke sitter väldigt intimt ihop, både i företagets och konsumenternas ögon. Detta betyder i sin tur att de anställda är företagets ansikte och därmed även varumärkets ansikte utåt.³¹ I och med detta är det viktigt att inom företaget kommunicera den tänkta marknadsföringsstrategin till de anställda för att kunna ge en entydig bild utåt till konsumenterna. Detta är också något som kan vara ett stort problem för tjänsteföretag och misslyckas denna interna marknadsföring kan det få allvarliga konsekvenser både för varumärket och företaget. Att förstå vad ett varumärke är och vilken betydelse det har för företaget är inte bara av vikt för ledningen utan även för de anställda eftersom de tillsammans med kunden producerar tjänsten.³²

3.1.2 Vad är ett varumärke?

Definition

Enligt den svenska varumärkeslagen (VML) ställs det två krav för att något ska få kallas för ett varumärke och därmed kunna registreras och skyddas. Det måste finnas en särskiljningsförmåga hos varumärket och dessutom måste det kunna återges grafiskt.³³ The World Organisation for Industrial Property har en liknande definition där de säger att ett varumärke är en symbol som skiljer olika företags produkter eller tjänster från varandra.³⁴ Ytterligare en definition av termen varumärke hittar man i *the Journal of Marketing Management* som skriver att ett varumärke är: "A name, symbol, design, or some combination which identifies the product of a particular organisation as having a substantial, differentiated advantage"³⁵.

Varumärket är dock inte bara ett namn eller en symbol som har en särskiljande förmåga utan det innehar också många olika funktioner och uppgifter för olika parter på marknaden.

Varumärkets funktioner

De funktioner som ett varumärke har är olika beroende på vem som betraktar det. Lagstiftaren, märkesinnehavaren, konsumenten och konkurrenten betraktar alla varumärket på olika sätt. Ur märkesinnehavarens synvinkel har varumärket olika funktioner.

²⁹ Melin, s.25f.

³⁰ Grönroos, Christian, *Marknadsföring I tjänsteföretag* (1998), s.49.

³¹ Melin, s.26.

³² Grönroos (1998), s.77ff.

³³ Melin, s.29

³⁴ Kapferer, s.187

³⁵ Rooney, Joseph Arthur, "Branding: a trend for today and tomorrow". *Journal of Product and brand management*, (1995), Vol.4, No.4, s.48.

Den första av de fem funktionerna visar på att varumärket bär information om de produkter som ingår i varumärket. Informationen kan vara upplysningar om de funktionella egenskaperna som produkten har, exempelvis om pris, kvalitet och innehåll.³⁶ De funktionella egenskaperna kan ses som förmåner som kunderna får genom att använda produkten eller tjänsten och dess egenskaper. Informationen kring dessa sitter tätt ihop med kundernas köpbeslut och utvärdering av användandet. Att bara använda varumärket som informationsbärare av de funktionella egenskaperna kan dock leda till problem då dessa egenskaper ofta utan svårighet kan kopieras för att gälla andra produkter. Detta leder till att varumärket och dess produkters differentierande förmåga successivt kan försvinna.³⁷

Genom att skapa en unik identitet som varumärket blir bärare av kan märkesinnehavaren bli av med problemet att varumärkets särskiljningsförmåga försvinner gentemot andra varumärken och dess produkter i konsumenternas ögon.³⁸ Det är viktigt att man vid uppbyggandet av denna märkesidentitet ser bortom produkternas egenskaper och istället fokuserar på varumärkets olika beståndsdelar, exempelvis dess symbol och personlighet.³⁹ Enligt Kapferer består varumärkesidentiteten av sex olika aspekter; *physique*, *personality*, *relationship*, *culture*, *reflection* och *self-image*.⁴⁰ Längre fram i uppsatsen återkommer en mer djupgående beskrivning av varumärkets identitet eftersom den, enligt bland annat Aaker⁴¹, har en viktig del i positioneringsprocessen.

Varumärket kan även användas som ett positioneringsinstrument för att skapa ett medvetande kring produkten hos de konsumenterna som den riktar sig till. Anledningen är att man som företag vill skapa en lojalitet kring varumärket hos konsumenterna och genom denna lojalitet skapa en plats för märkesprodukterna på marknaden.⁴² Att varumärket är ett positioneringsinstrument och processen kring denna positionering återkommer till i ett eget kapitel längre fram i uppsatsen.

Genom den märkeslojalitet som positioneringen kan ge upphov till kan varumärket användas som ett konkurrensmedel för att åstadkomma konkurrensfördelar.⁴³ Ett varumärke med lojala kunder kan under denna tid förväntas ha en god försäljning med medföljande konstant vinst. Det är viktigt att ta hand om dessa kunder eftersom det är betydligt dyrare att attrahera nya kunder än att behålla gamla.⁴⁴ Dessutom kan denna märkeslojalitet ge uppkomst till en dominerande ställning på marknaden. Förutom detta kan den också leda till att varumärket blir ett starkt konkurrensmedel gentemot övriga konkurrenter på marknaden, bland annat genom den goda omsättning som välkända märkesprodukter ofta har.⁴⁵

Slutligen kan även varumärket vara en tillväxtgenerator. I och med den fördelaktiga ställningen på marknaden som märkeslojala kunder bidrar till kan det stärka företaget och ge upphov till en varaktighet på marknaden. Denna tro på stabilitet i varumärket och företaget kan leda till att märkesinnehavaren vill utöka varumärket till att omfatta fler produkter vilket i sin tur ytterligare kan öka tillväxten.⁴⁶

³⁶ Melin, s.36ff.

³⁷ Aaker, David, *Building Strong Brands* (1996), s.95f.

³⁸ Aaker, s.96, Melin, s.38.

³⁹ Aaker, s.38.

⁴⁰ Kapferer, s.100.

⁴¹ Aaker, s.175ff.

⁴² Melin, s.97.

⁴³ Ibid, s.39.

⁴⁴ Aaker, s.21.

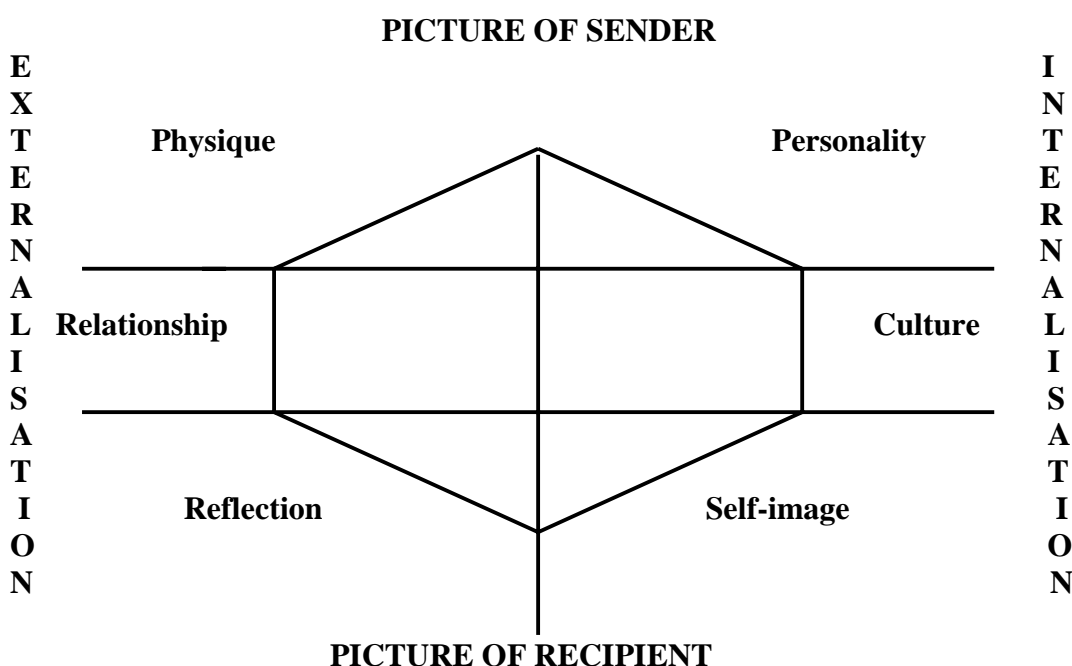
⁴⁵ Melin, s.39.

⁴⁶ Ibid, s.39.

Sammanfattningsvis har varumärket fem olika funktioner för dess innehavare. Som detta stycke visar kan varumärket vara informationsbärare, identitetsbärare, positioneringsinstrument, konkurrensmedel och tillväxtgenerator.⁴⁷ Just varumärket som identitetsbärare är av stor vikt vid positioneringen eftersom märkesinnehavaren måste känna till identiteten hos sitt varumärke för att kunna välja ut vilka delar av denna som ska positioneras.⁴⁸

3.1.3 Varumärkesidentitet

Varumärkets identitet kan beskrivas som den image som märkesinnehavaren vill att konsumenterna ska förknippa varumärket med.⁴⁹ Vid positionering av ett varumärke är det viktigt att välja ut de delar av varumärkets identitet som ska positioneras.⁵⁰ Trots att användning av varumärken idag är mycket vanlig är det dock många företag som inte kan förklara vad deras varumärke står för. Med utgångspunkt från Kapferers modell, *the brand identity prism*⁵¹, kan identiteten beskrivas utifrån de sex fasetterna; *physique* (produktattribut), *personality* (personlighet), *relationship* (relationsskapare), *culture* (kultur), *reflection* (återspeglning) och *self-image* (självbild).⁵²



Figur 1. *The brand identity prism*⁵³

⁴⁷ Melin, s.36ff.

⁴⁸ Aaker s.175ff.

⁴⁹ Grönroos, Christian, *Service Management and Marketing – a Customer Relationship Management Approach* (2000), s.287.

⁵⁰ Aaker, s.175.

⁵¹ Kapferer, s.100.

⁵² Kapferer, s.100, Melin, s. 86.

⁵³ Kapferer, s.100.

Produktattribut och personlighet

Produktattribut (physique) och personlighet (personality) är de två fasetter som märkesinnehavaren använder för att skapa en attraktiv bild av varumärket hos konsumenterna.⁵⁴ Kommunikation är nödvändigt för att förmedla denna bild och för att varumärket ska kunna överleva. Sändaren av denna bild definieras med hjälp av produktattribut och personlighet.⁵⁵

Produktattribut

Ett varumärkes produktattribut beskriver dess fysiska kvaliteter. Dessa kvaliteter är grunden för varumärket, det är dess ryggrad. Dessutom representerar och förmedlar det också ett mervärde till konsumenterna.⁵⁶ Vid utveckling av ett nytt varumärke är det alltid varumärkets attribut som först definieras. Det beskriver vad varumärket faktiskt är, vad det gör och hur det ser ut.⁵⁷ De fysiska kvaliteterna är de mest framträdande kännetecknena hos varumärket, alltså det som man först kommer att tänka på när man hör varumärket nämnas.⁵⁸

Ett av de mest framträdande kännetecknen hos ett varumärke är dess namn som också betyder mycket för hela identiteten. Valet av namn är viktigt ur flera aspekter. Ur juridisk synvinkel ska namnet ha en särskiljande förmåga eftersom detta är grunden till att det ska kunna skyddas med hjälp av lagen. Dessutom ska namnet kunna användas i marknadskommunikationen och vara unikt för att lättare kunna ådra sig konsumenternas uppmärksamhet och skilja sig ifrån konkurrenterna.⁵⁹ Vid namngivning av ett servicevarumärke är det viktigt att namnet är distinkt, relevant, lätt att komma ihåg och flexibelt. Namn som är allmänna bör undvikas och de ska, precis som för andra produkter, vara enkla, korta, lätta att uttala och läsa. Att använda sig av geografiska eller beskrivande namn rekommenderas ej. Däremot är det bra om namnet backas upp av en logotyp.⁶⁰

Karakteristiskt för serviceföretag är att de ofta använder företagsnamnet som sitt varumärke. Att använda det egna namnet som varumärke betyder att allt som företaget gör och associeras med kommer att reflekteras i varumärket. Detta betyder i sin tur att de anställda, deras handlingar och attityder, har en stor del i hur konsumenterna uppfattar servicevarumärket och dess identitet. Serviceföretagen måste jobba konsekvent med att kommunicera en varumärkesidentitet som försäkrar kunderna om varumärkets överlägsenhet gentemot dess konkurrenter.⁶¹

Ytterligare ett viktigt attribut när det gäller att skapa en framgångsrik märkesprodukt är att fokusera på en god kvalitet hos produkter som tillhör varumärket. Genom detta kan varumärket få ett rykte att representera god kvalitet och därmed tillföra ett mervärde till dess konsumenter. Dessutom kan företaget ofta ta ut ett högre pris för produkter tillhörande ett varumärke med ansedd hög kvalitet.⁶²

⁵⁴ Melin, s.86.

⁵⁵ Kapferer, s.105.

⁵⁶ Kapferer, s.99, Melin, s.125ff.

⁵⁷ Kapferer, s.100.

⁵⁸ Melin, s.86ff.

⁵⁹ Melin s.89ff.

⁶⁰ Rooney, s.50

⁶¹ Melin s.26, Management Research News vol.25 no.6/7 2002, Journal of Product and Brand Management vol.4 no.4 1995

⁶² Melin s.126

Kvaliteten hos en service kan betecknas av pålitlighet med vilket det menas att servicen tillhandahålls vid den tidpunkt och på det sätt som utlovats. Ytterligare faktorer som spelar in är att personalen är villiga och gör sitt bästa för att ge kunderna den service de önskar samt att de anställda snabbt och enkelt löser problem, om sådana uppkommer. Dessutom anses det viktigt att personalen får kunderna att känna sig trygga och har tillräcklig kunskap för att kunna besvara de frågor som kan uppkomma vid konsumtionen av servicen.⁶³ Det finns dock en fara med att satsa enbart på kvalitet, som en märkesprodukts främsta attribut, om varumärket och dess produkter inte klara av att leva upp till den förväntade kvaliteten.⁶⁴ För serviceföretag är detta speciellt viktigt då de ofta bara får ett försök att bistå kunden med den kvalitet på servicen som varumärket lovar.⁶⁵

Det är inte heller alltid som märkesinnehavaren kan få konsumenterna att uppmärksamma vad denne vill ska vara de mest framträdande attributen hos varumärket. Genom återkommande reklam där uppmärksamheten riktas till dessa attribut kan dessa stärkas och bli det som konsumenterna först tänker på då de kommer i kontakt med varumärket.⁶⁶

Personlighet

Alla varumärken har en egen personlighet, denna skapas successivt genom marknadskommunikation.⁶⁷ Ett varumärkes personlighet kan definieras som:

*”The set of human characteristics associated with a given brand. Thus it includes such characteristics as gender, age, and socioeconomic class, as well as such classic human personality traits as warmth, concern, and sentimentality ”*⁶⁸

Personligheten visar på vilken person varumärket skulle vara och vilka egenskaper det skulle ha om det var en människa. Detta betyder att samma ord kan användas för att beskriva en person som att beskriva ett varumärkes personlighet.⁶⁹ Dessa kan till exempel vara ärlighet, pålitlighet och vänskaplighet. Att förena en positiv personlighet med varumärket kan göra det lättare att attrahera kunder eftersom det har visat sig att konsumenter gärna väljer varumärken precis som de väljer vänner, nämligen sådana som de tycker om och vill känna samhörighet med.⁷⁰ Företag använder därför ofta kända personer som talesmän för att ge deras varumärke en distinkt personlighet.⁷¹ Även sponsring av olika evenemang som väl stämmer överens med den personlighet som företaget vill att varumärket ska associeras med kan kommunicera den tänkta personligheten till konsumenterna.⁷²

⁶³ Grönroos(2000) s.74

⁶⁴ Aaker s.81

⁶⁵ Grönroos (2000) s.72

⁶⁶ Hoyer, Wayne D, MacInnis Deborah J, *Consumer Behavior* (2001), s.206.

⁶⁷ Kapferer, s.101.

⁶⁸ Aaker, s.141.

⁶⁹ Ibid, s.142.

⁷⁰ Melin, s.94.

⁷¹ Kapferer, s.101, Melin, s.94.

⁷² Aaker, s.147, Melin, s.94.

Relationsskapare och kultur

Relationsskaparen (relationship) och kulturen (culture) hos varumärket hjälper till att förmedla budskapet från sändaren till mottagaren och minska avståndet mellan dem.⁷³

Relationsskapare

Denna fasett är en viktig del vid byggande av ett starkt varumärke då varumärket har en relation till sina kunder och omvärlden.⁷⁴ Speciellt när det gäller servicevarumärken är denna relation viktig då en service i sig är en relation och då varumärket ofta befinner sig mitt mellan märkesinnehavaren och dess potentiella kunder.⁷⁵

För ett servicevarumärke är det många gånger just själva servicen som är upphovet till relationen med kunden. Under serviceprocessens gång så utvecklas denna relation och ger varumärket en mening för kunden. De förväntningar kring servicen och sedermera upplevelsen av den har inverkan på hur kunden uppfattar denna relation samt vad kunden önskar att relationen ska leda till.⁷⁶

Även personligheten spelar in när det gäller relationen. En personlighet som uppskattas av konsumenterna har större potential att få inleda en relation med dessa. Varumärken vars personlighet tilltalar konsumenterna kan därmed bidra till en varaktig relation.⁷⁷ Relationen med ett varumärke kan, precis som med människor, vara nära eller ytliga och bygga på allt från omtänksamhet och vänskap till affärsbekantskap och kompetens. En välskött relation har potential att bidra till en varaktig och stark varumärkesidentitet.⁷⁸

Kultur

Personligheten hos ett varumärke är även det en del av kulturen eftersom konsumenterna ofta är intresserade av produkter med en kultur som stämmer överens med deras egen självbild eller den kultur de önskar reflektera.⁷⁹ Varumärkets ursprung är också en del av den kulturella aspekten hos identiteten som påverkar de värderingar som finns kring företaget. Ursprungsland, historia och grundare kan bidra till hur varumärket uppfattas av konsumenterna. Att koppla samman ett varumärke med ett land eller en region ökar många gånger dess trovärdighet.⁸⁰

Varumärket påverkas även av den kultur som finns inom företaget som skapat varumärket. Kulturen är också den aspekt som tillsammans med relationen förenar varumärket med dess konsumenter.⁸¹ Den styr varumärkets ansikte utåt genom att den är en del i både produkterna och marknadskommunikationen. Kulturen hos ett varumärke kan också bidra till att skapa insikt i vad som skiljer konkurrerande varumärken åt.⁸²

⁷³ Kapferer, s.105.

⁷⁴ Aaker, s. 51.

⁷⁵ Kapferer, s.103.

⁷⁶ Grönroos (2000), s.288.

⁷⁷ Melin, s.94.

⁷⁸ Aaker, s.150ff.

⁷⁹ Ibid, s.153.

⁸⁰ Aaker, s.82,153, Kapferer, s.101f.

⁸¹ Melin, s.87.

⁸² Kapferer s.101.

Inom ett serviceföretag är en stark varumärkeskultur av betydelse, speciellt om företaget klarar av att kommunicera denna kultur till de anställda eftersom de har kontakt med kunderna. Känner de anställda till vad varumärket står för är det lättare för dem att känna delaktighet och därmed agera på ett för företaget önskvärdt sätt. Ett varumärke med en servicekultur som engagerar de anställda kan också kommunicera denna till sina kunder och på ett bättre sätt infria de förväntningar som marknadskommunikationen skapat.⁸³

Enligt Kapferer är kulturen också det som binder samman varumärket med det ägande företaget.⁸⁴ Melin ifrågasätter detta sätt att se på kulturens betydelse då det inom många multibrandingföretag, som till exempel Procter & Gamble, är vanligt att man inte sammankopplar företagsnamnet med varumärkesnamnet eftersom detta kan skada märkesprodukten, dess identitet och positionering.⁸⁵ Även Kapferer har uppmärksammat de problem som kan uppstå för märkesprodukten om märkesinnehavaren har ett dåligt rykte bland konsumenterna. Exempel görs med Nestlé som förföljs av ett dåligt rykte, vilket kan påverka deras produkter som trots egna namn bär Nestlés symbol på förpackningen.⁸⁶ När det gäller serviceföretag kan man dock säga att varumärket påverkas av företagets kultur. Grunden till detta är att många serviceföretag låter företagsnamnet vara detsamma som deras varumärke.⁸⁷ Kapferer skriver också att det är speciellt när varumärket och företaget bär samma namn som kulturen är det som sammanbinder varumärket med just märkesinnehavaren.⁸⁸

Återspeglning och självbild

Om relationsskapare och kultur är de två fassetterna som får varumärket att fungera som en länk mellan konsumenterna och märkesinnehavaren så är återspeglning (reflection) och självbild (self-image) de aspekter som påverkar hur mottagaren betraktas och betraktar sig själv. Dessa två aspekter hjälper märkesinnehavaren att förstå vem mottagaren av varumärkets kommunikation är samt hur denna person önskar uppfattas och därför är även mottagaren en del av varumärkets identitet.⁸⁹

Återspeglning

Återspeglning är de sociala och synliga aspekter som hjälper varumärket att uttrycka sig själv till marknaden och dennes potentiella kunder. Den visar på varumärkets stil och är den sida av sig själv som dess användare vill förmedla till omgivningen. Användarna och konsumenterna av ett visst varumärke väljer just detta för att ge uttryck för sin personlighet. Varumärket är alltså till hjälp när det kommer till att skapa sin egen identitet. Du väljer helt enkelt ett specifikt varumärke för att det säger något om dig som person och som konsument.⁹⁰

⁸³ Grönroos (2000), s.358ff.

⁸⁴ Kapferer, s.102.

⁸⁵ Melin, s.87f.

⁸⁶ Kapferer, s.102.

⁸⁷ Melin, s.26.

⁸⁸ Kapferer, s.102.

⁸⁹ Kapferer, s.103f, Melin, s.86.

⁹⁰ Aaker, s.152ff., Kapferer, s.104.

Kapferer nämner “ *the brand’s perceived client type* “⁹¹ som är den stereotypa användaren av ett visst varumärke och denne är viktig när det gäller att skapa återspeglning kring ett varumärke. Ett varumärkes spegelbild uppkommer genom marknadskommunikation som överförs till köparna av varumärket samt till andra som betraktar denne. Denna kommunikation är något som bidrar till uppkomsten av en stark varumärkesidentitet och det är viktigt att det företaget kommunicerar verkligen reflekterar den person som den potentiella köparen vill vara eller är. Innan märkesinnehavaren utformar sitt program för marknadskommunikationen så måste man veta vilken sort image som man vill ska vara framträdande. Företaget måste helt enkelt veta vilka aspekter de ska poängtera samt hur detta ska göras för att kommunikationen ska få genomslagskraft. Varumärken måste därför kontrollera sin spegelbild så att den ger deras kunder en attraktiv bild av sig själv när de använder varumärket.⁹²

Självbild

Hur konsumenterna betraktar sig själva kan i många fall bero på deras och omgivningens attityd gentemot specifika varumärken som de konsumerar. Våldigt ofta använder vi just varumärken för att bevisa något om oss själva. Användandet av varumärket som imageskapare är dock mycket enklare om varumärket redan har en stark personlighet och identitet. Om den bild som varumärket kommunicerar stämmer överens med den image som kunderna anser sig ha är det lättare för kunderna att känna en samhörighet med varumärket. Det är också delvis denna image som gör att människor som använder samma varumärken många gånger känner en slags samhörighet. Speciellt om det handlar om en produkt som konsumenterna använder för att uttrycka status eller visa på ett ställningstagande.⁹³

3.1.4 Image

Medan ett varumärkes självbild är en beskrivning över hur konsumenterna uppfattar sig själva då de konsumerar och använder varumärket så är varumärkets image de förutfattade meningar som konsumenterna har gällande varumärket.⁹⁴ Uppfattningen kring varumärket kan komma från både potentiella och förlorade kunder samt andra kundgrupper som har någon kontakt med företaget. Image är ett resultat av konsumenternas tolkning av de signaler som varumärket sänder ut och speglar hur konsumenterna uppfattar varumärket och dess identitet.⁹⁵

Image har ett stort inflytande på varumärket. Det är imagen som kommunicerar förväntningar till konsumenterna. Annonsering, personlig försäljning och det konsumenterna hör från andra konsumenter påverkar alla vilken förväntning de får på företaget och dess erbjudande. En fördelaktig image gör det lättare för företaget att göra konsumenterna uppmärksamma på deras marknadskommunikation, vilket gör den effektivare. En negativ image betyder motsatta förutsättningar. En negativ image kan också orsaka att kunden är mer känslig för misstag inom

⁹¹ Kapferer, s.103.

⁹² Kapferer, s.104, Melin, 241ff.

⁹³ Aaker, s.155f, 173ff, Kapferer, s.104.

⁹⁴ Aaker s.155f, Kapferer s.104f.

⁹⁵ Aaker s.155f, Grönroos s.(2000) s.293

organisationen medan en positiv sådan kan göra kunden mer förlåtande inför mindre fel och misstag.⁹⁶

Imagen uppkommer vanligtvis från den del av varumärket och dess identitet som är synlig, dvs. dess namn, reklam och prissättning. Imagen påverkas förutom av identiteten även av omkringliggande faktorer såsom rådande ideal. Dessutom så förmedlas denna image och övriga faktorer genom ett kommunikationsmedium som även det påverkar hur dessa uppfattas. Det rådande mediabuset och övriga konkurrenter är också ett störningsmoment vid förmedlandet av identiteten som gör att när den når mottagare kan imagen vara skiljd från den identitet som företaget hade för avseende att förmedla.⁹⁷ Det är viktigt att företaget anstränger sig för att varumärkets image ska bli så lik identiteten som möjligt, så att konsumenterna uppfattar varumärket som märkesinnehavaren önskar.⁹⁸ Det är farligt om förhållandet skulle bli tvärtom, att det är varumärkets image som bestämmer dess identitet eftersom detta i sådana fall skulle betyda att det är konsumenterna och deras uppfattning om varumärket som bestämmer vad det ska stå för.⁹⁹

Det finns tre viktiga faktorer som bidrar till en fördelaktig image. Det är viktigt att varumärket anses företräda produkter som har en hög kvalitet eftersom hög kvalitet i allmänhet leder till överlevnad på marknaden, lojalitet bland kunderna samt att företaget kan ta ut ett högre pris för sina produkter. Även differentieringen av varumärket är av vikt. Det räcker inte längre för ett varumärke att bara vara attraktivt och omtyckt, det måste också differentiera sig från andra konkurrerande märken för att kunna fortsätta anses som speciellt och imagegivande för kunderna. Till sist så måste varumärket hålla sig väl informerad med nya trender så att konsumenterna känner att det är tidsenligt och att varumärket passar ihop med den nuvarande livsstilen. Dessvärre kan det också vara farligt att vara alldeles för trendkänslig eftersom detta kan leda till att varumärket förlorar en del av sin identitet och uppröra dennes kunder.¹⁰⁰ Det gäller speciellt om varumärket har en lång historia och ett starkt kulturellt arv.¹⁰¹

Lyckas märkesinnehavaren kontrollera faktorerna som bidrar till en fördelaktig image så kan det leda till framgång på marknaden eftersom image är en av de delar som påverkar och kan öka lojaliteten till ett varumärke. Ett av de bästa sätten att skapa image är genom namn, förpackning och annonsering. Dessa faktorer används för att göra varumärket mera attraktivt.¹⁰² Inom ett serviceföretag har också de anställda och den upplevda kvaliteten en inverkan på den image som kunderna associerar till företaget.¹⁰³

Detta visar på att det finns speciella aspekter för ett servicevarumärke att beakta vid skapandet av image. Detta kan nog betyda att det finns fler områden inom vilka servicevarumärken är annorlunda i jämförelse med produktvarumärken. För att ta reda på detta undersöks servicevarumärken och dess aspekter närmare i kommande stycke.

⁹⁶ Aaker, s.180, Kapferer, s.94, Melin, s.85.

⁹⁷ Kapferer, s.94f, 143.

⁹⁸ Melin, s.125, 249.

⁹⁹ Aaker, s.69ff.

¹⁰⁰ Kapferer, s.172, Melin, s.229.

¹⁰¹ Aaker, s. 235.

¹⁰² Aaker, s.180, Kapferer, s.94ff, 143, Melin, s.85

¹⁰³ Grönroos (2000), s.285.

3.2 Service varumärken

3.2.1 Historia och utveckling

Under lång tid har varumärken och strategier kring dessa enbart varit fokuserad på varor och inte på tjänster. Längre ansågs Brand Management endast vara något för varor men detta tankesätt har nu ändrats.¹⁰⁴ De senaste tjugo åren har det skett en förändring vad gäller egenskaperna hos produkterna på marknaden. I västvärlden har fokus gått mot tjänsteprodukter och på grund av den hårdnande konkurrensen bland tjänsteföretagen har speciella strategier för marknadsföring, med Grönroos i spetsen för dessa, utvecklats. Att konkurrera med enbart en tjänst och dess grunderbjudande som enda konkurrensmedel räcker dock inte på den hårda marknaden.¹⁰⁵ Detta är en anledning till att användandet av varumärket som ett konkurrensmedel för serviceföretagen blivit allt vanligare under 1990-talet.¹⁰⁶

För ett serviceföretag är vikten av ett varumärke som konkurrensmedel stor då ett starkt varumärke kan öka kundernas förtroende för servicen och reducera den upplevda risken att konsumera något som man varken kan se eller utvärdera innan.¹⁰⁷ Medan vissa tjänsteföretag sedan länge förstått vikten av ett starkt varumärke har andra precis börjat uppmärksamma detta och är fortfarande i början av utvecklingsstadiet. Fortfarande är det också många konsumenter som inte tänker i termer av varumärken när det gäller servicesektorn. Kapferer ger exempel på att många bankkunder inte riktigt förstår frågan om de skulle bli ombudade att nämna ett varumärke inom banksektorn.¹⁰⁸ Samma sak skulle kunna gälla för skidorter. Konsumenterna skulle nog ha svårare att nämna ett varumärke inom skidturismen än att nämna just en skidort eftersom de flesta, om inte alla, skidorter använder sitt geografiska läge som sitt namn och varumärke. Exemplena kan göras många, denna uppsats fallföretag Björkliden samt skidorter som Riksgränsen, Åre, Sälen, Tärnaby och Ramundberget.

Som kan läsas ovan ligger servicevarumärken av naturliga skäl efter i utvecklingen i jämförelse med produktvarumärken och det är på grund av detta som konsumenterna har svårt att tänka i termer kring varumärken när det gäller serviceföretag. Dessutom representerar servicevarumärken en osynlig tjänst till skillnad från produktvarumärken som har en vara att luta sig emot. Dessa skillnader är dock inte de enda mellan service- och produktvarumärken även om det i vissa fall inte anses finnas någon skillnad alls mellan dessa två varumärkeskategorier.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Jones, (2002), s. 41f, Rooney, s. 48ff, Grönroos (2000), s.285.

¹⁰⁵ Grönroos (1998), s.5f.

¹⁰⁶ Melin, s.25f

¹⁰⁷ Jones, s.41ff.

¹⁰⁸ Kapferer, s.75.

¹⁰⁹ Ibid, s.75f.

3.2.2 Skillnaden mellan ett servicevarumärke och ett produktvarumärke.

Lagen är ett sådant fall där ingen åtskillnad görs mellan service- och produktvarumärken och lagtexten definierar ingen skillnad mellan dessa två. Det finns dessutom många teorier kring varumärken som är applicerbara på både produkt- och servicevarumärken. Detta betyder dock inte att det inte finns något som kan kallas för servicevarumärken eller att det inte finns skillnader på vissa punkter mellan dessa två varumärkeskategorier.¹¹⁰ Under stycket om definition av ett varumärke kan man läsa att varumärket definieras som ett namn, symbol, design eller annan kombination som identifierar en produkt och visar på dess fördelar samt vad som skiljer den ifrån andra.¹¹¹ Ur ett serviceperspektiv kan två invändningar göras emot detta. För ett serviceföretag kan differentieringen gentemot andra bestå i själva serviceprocessen. En service är en process och väldigt ofta så deltar konsumenten i denna och därför kan man säga att en serviceprocess differentierar serviceföretag ifrån varandra på samma sätt som namn, symboler och liknande gör. Konsumenterna och deras närvaro spelar också stor roll för servicevarumärken just på grund av det faktum att konsumtion och produktion av en tjänst ofta sker samtidigt och att kunden är delaktig i detta. Servicen kan då inte bli standardiserad på samma sätt som en vara och därför spelar konsumenterna och deras medverkan och uppfattning av processen in när det gäller att differentiera servicevarumärken.¹¹²

Skillnaden mellan ett servicevarumärke och ett produktvarumärke ligger också i att ett servicevarumärke innefattar attribut som konsumenterna varken kan ta eller se på.¹¹³ En service är osynlig och är av den orsaken inte lika lätt att illustrera som en produkt är. Därför använder servicevarumärken ofta en slogan för att visa på vilka de är, vad de gör och vad de lovar konsumenterna. Genom sin slogan fastställer varumärket sin position. Det är också denna slogan som påverkar kundernas förväntade upplevelse. Infinner sig inte dessa förväntningar så blir kunderna missnöjda och därför att det viktigt att hålla det man lovar i sin slogan. Infinner sig däremot förväntningen kan det vara en av de delar som hjälper servicevarumärket att skapa framgång.¹¹⁴

3.2.3 Hur skapa ett framgångsrikt servicevarumärke?

Vid marknadsföringen av ett servicevarumärke finns det ingen färdig produkt som kan ligga till grund för relationen mellan varumärket och dess kunder. Servicen, planeringen och utförandet av den, blir en del av marknadsföringen av varumärket. Marknadskommunikationen är enbart ett stöd i denna process och ingenting som i sig själv kan bygga ett framgångsrikt servicevarumärke. Om inte servicen tillåts vara en del av varumärket kan det istället medföra en dålig relation med kunderna som i sin tur gör det svårt för marknadskommunikationen att få en positiv genomslagskraft.¹¹⁵

¹¹⁰ Jones, s.49f, Kapferer s. 75.

¹¹¹ Rooney, s. 48.

¹¹² Grönroos (2000), 285f.

¹¹³ Jones, s.49f, Kapferer, s.75.

¹¹⁴ Kapferer, s.75f.

¹¹⁵ Grönroos (2000), s.291.

I Grönroos kan man läsa om fyra kriterier som måste uppfyllas för att ett servicevarumärke ska bli framgångsrikt. Varumärket bör vara differentierande gentemot andra och erbjuda de för varumärket specifika tjänster för att skapa en distinkt plats i konsumenternas medvetande. Att vara annorlunda räcker dock inte utan en service måste vara både av intresse och värdefull för marknaden. Varumärket måste själv bestämma vad som ska vara grunden för framgång genom att ha klart för sig vad det står för, vilket värde det ger kunderna samt hur det ska framföra detta. En service har dessutom alltid någon känsla kopplad till sig och varumärket ska sträva efter att skapa en känsla av förtroende, närhet och tillgivenhet. Det sista kriteriet är att skapa förståelse för varumärket inom organisationen. De anställda har ofta en central roll i serviceutförandet och är därmed de som har störst kontakt med kunden. Genom en intern marknadsföring av varumärket är risken mindre att de anställda kommunicerar något som varumärket inte är. Ett företag där servicen är god får nöjda kunder och därmed nöjda anställda med en positiv attityd till sitt arbete. Detta kan i sin tur medföra att företaget attraherar nya medarbetare med känsla för service och som snabbt kommer in i företaget.¹¹⁶

Den egna personalen har en stor påverkan på företagets image. En otydlig image som inte kommunicerats till de anställda kan leda till att de i sin tur blir osäkra på vad företaget står för och det kan påverka deras utförande negativt. Detta kan i sin tur påverka relationen till kunderna och hur de upplever servicens kvalitet vilket i sin tur påverkar bilden negativt. På samma sätt så kan en positiv och väl kommunicerad image leda till positiva attityder hos de anställda och en större delaktighet i företaget och dess kunder. Detta förstärker i sin tur den positiva image som företaget har hos dess konsumenter.¹¹⁷

Vid marknads kommunikationen av ett serviceföretag är det viktigt, precis som för andra företag, att företaget klara av att leva upp till den image som reklamen visar på. Inom serviceföretag spelar bilden även in på så sätt att om konsumenternas förväntning på servicen är hög och deras upplevelse av servicen bekräftar detta kan denna image stärkas medan en hög förväntning och en dålig upplevelse snabbt kan ändra det sätt på vilket konsumenten betraktar varumärket.¹¹⁸

Däremot finns det få modeller utformade specifikt för att hjälpa serviceföretag att utveckla ett konkurrenskraftigt och framgångsrikt varumärke. Vid undersökningar har det dock framkommit tre viktiga begrepp som alla kan associeras med starka varumärken. Servicevarumärken som skapar värde, är varaktigt över tiden samt har en klar och tydlig position har visat sig vara framgångsrika. En fokuserad position ska på ett tydligt sätt åskådliggöra servicevarumärkets fördelar och kommuniceras både till de anställda och de potentiella konsumenterna. För att uppnå denna position måste märkesinnehavaren aktivt positionera sitt varumärke.¹¹⁹

¹¹⁶ Grönroos (2000), s.292.

¹¹⁷ Ibid, s.295.

¹¹⁸ Ibid, s.295.

¹¹⁹ Jones, s.41ff.

3.3 Positionering

Positionering är en process som varit en del av marknadsföringen i snart 30 år. Det har utvecklats från begreppet *Unique Selling Proposition*¹²⁰ som redan på 1950-talet visade vikten av att konkurrera med hjälp av fördelar och erbjudande till konsumenterna. Positioneringens fäder Al Ries och Jack Trout menade tidigt att positionering handlar om att skapa en plats i konsumentens medvetande. Det som skiljde deras synsätt mot tidigare var framförallt att de satte kunden och dennes behov i första hand¹²¹.

3.3.1 Definition

Enligt Aaker kan ett varumärkes position definieras enligt följande;

*“ Brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brand ”*¹²²

Att positionera ett varumärke är en process som handlar om att ge varumärket en plats i konsumenternas medvetande som med tiden kan öka deras lojalitet till detta varumärke. Detta var denna sorts psykologiska positionering som Ries och Trout förespråkade. Varumärkets position ska visa på något som är speciellt med varumärket och särskilja det till sådan grad att varumärket blir svårt för konkurrenterna att efterlikna.¹²³

3.3.2 Varför positionera ett varumärke?

Positioneringen är en del av varumärkesuppbyggandet inom företaget. Anledningen till att ett företag väljer att aktivt positionera sitt varumärke är precis som beskrivs ovan, för att skapa en exklusiv position i konsumenternas medvetande. Målet med detta är att varumärket ska höra till de mest kända inom sin kategori.¹²⁴ Genom att vara ett väl igenkänt varumärke kan man skapa värde för företaget till följd av att varumärket blir en tillgång.¹²⁵

¹²⁰ Melin, s.96.

¹²¹ Melin, s.96f.

¹²² Aaker, s.176.

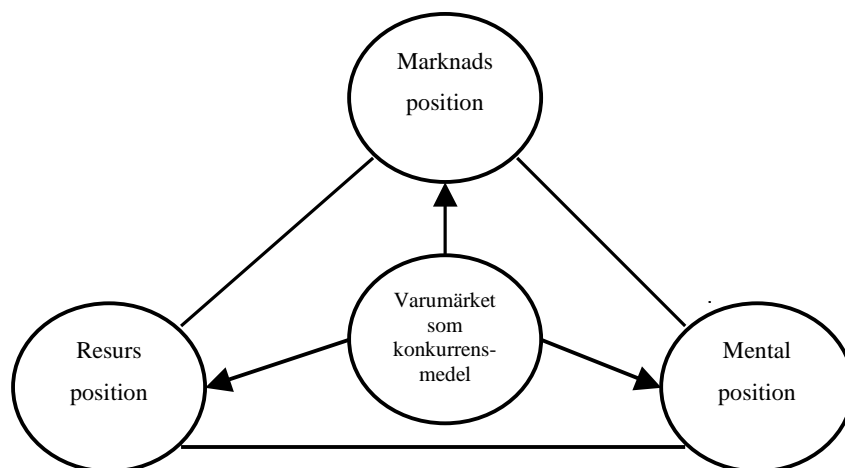
¹²³ Melin., s 96f,234f, Kapferer, s.96.

¹²⁴ Melin, s.119.

¹²⁵ Aaker, s.201f.

Positioneringstriangeln

Varumärket blir också en tillgång genom att effektiva positioner leder till barriärer som gör varumärket till ett starkt konkurrensmedel. I modellen över *positioneringstriangeln* beskriver Melin dessa barriärer och hur de bidrar till varumärkets konkurrensfördelar.¹²⁶



Figur 2. Positioneringstriangeln¹²⁷

Om varumärket åstadkommer en stark marknadsposition kan detta innebära ett försprång gentemot nya produkter inom samma produktkategori som vänder sig till samma målgrupper. Ett försprång som ett välkänt varumärke för med sig är att det ger kunden en trygghet i produkten den köper, då ett känt varumärke ofta likställs med god kvalitet. Detta kan i sin tur leda till en inträdesbarriär för nya varumärken och produkter. Försprånget finns om varumärket är en välkänd produkt i sin kategori, alltså att det har en mental position hos konsumenterna.¹²⁸

Ett varumärke kan ha olika nivåer av medvetenhet hos konsumenterna. Den kan vara *top of mind*¹²⁹, alltså det första varumärke som konsumenten tänker på vid en nämnd produktkategori och därmed ofta det märke som konsumenten köper.¹³⁰ Varumärkeskännedom kan också vara *unaided*¹³¹, då hör varumärket till någon av de som spontant nämns vid tillfrågan om produkter inom en specifik produktkategori. Av dessa varumärken väljs sedan ett ut genom en mer genomgående analys. Ett varumärke där man först måste fråga konsumenten om den känner till det har en kännedom hos konsumenten som i Aaker benämns som *aided*¹³². Många gånger strävar företag efter en högre kännedom hos konsumenterna för sitt varumärke men ibland kan det räcka med att konsumenten känner till det så att hänvisning kan ske till det.¹³³ Det viktigaste är att det finns någon form av märkeskännedom för utan den kommer konsumenterna aldrig att överväga varumärket vid ett köp. Den mentala position som varumärket har hos konsumenterna kan bidra till en informationsbarriär där nya varumärken får svårt att fånga dessa konsumenters uppmärksamhet på grund av den märkeslojalitet som uppstått hos konsumenterna.¹³⁴

¹²⁶ Melin, s.116f.

¹²⁷ *Positioneringstriangeln*, Melin, s.117.

¹²⁸ Melin, s.119.

¹²⁹ Kapferer, s.137.

¹³⁰ Kapferer, s.137, Melin s.54f.

¹³¹ Kapferer, s.137.

¹³² Ibid, s.137.

¹³³ Aaker, s.137.

¹³⁴ Melin, s.119.

Ytterligare en barriär och position som biträder varumärket i dess roll som konkurrensmedel är imitationsbarriären som hjälper varumärket att besitta en resursposition som uttrycker företagets varumärkesstrategi. Denna position handlar om att med hjälp av olika resurser skapa en position både hos konsumenterna och på marknaden.¹³⁵

Intern positionering

Förutom att skapa en plats i konsumenternas medvetande och en position på marknaden är det av betydelse för märkesinnehavaren att skapa en position för varumärket inom den egna organisationen. Detta gäller även för produktvarumärken men är av särskild vikt vid servicevarumärken eftersom det är personalen i ett tjänsteföretag som till största delen uttrycker varumärkets identitet. Genom en intern positionering av varumärket kan företaget öka förståelsen hos medarbetarna för vad varumärket står för och vad som är dess överlägsenhet gentemot konkurrenterna.¹³⁶ Om det finns en klar och tydlig identitet som också kommuniceras till de anställda samt som de anställda känner att de kan förstå och acceptera kan detta ge energi till hela organisationen. Då är det lättare för de anställda att känna samhörighet med varumärket och därmed också känna omtanke för det.¹³⁷

Ompositionering

Förutom att det är viktigt att känna till vilken position man önskar är det också av vikt att kunna upptäcka när denna position inte längre är aktuell. En huvudfråga för alla brand managers är hur företaget ska förvalta varumärket över tiden och besluta om eller när förändring av positionen ska ske. Det kan vara både dyrt och förödande men i vissa fall är en förändring nödvändig.¹³⁸

Om identiteten och kommunikationen av den inte når de tänkta målgrupperna bör en ompositionering ske. Att upptäcka om detta föreligger gör företaget genom att titta på bland annat försäljningssiffror samt kundernas intresse och uppfattning kring varumärket. Även om kommunikationen av identiteten fungerar är det viktigt att följa marknaden och dess utveckling eftersom förutsättningarna hela tiden förändras. Kundernas tycke, företagets kultur och konkurrenssituationen ändras med tiden och det gäller helt enkelt att vara observant och följa med i utvecklingen. Upptäcker man att varumärket ligger efter i tiden kan en ändring av positionen hjälpa varumärket att ta tillbaka förlorade marknadsandelar.¹³⁹ Även en förändring av produktutbudet kan krävas för att den gångna positionen ska kunna återtas. *Rejuvenation*¹⁴⁰ handlar om förnyelse och förnyring av varumärket genom framtagande av nya produkter som är bättre anpassade till marknadens behov. Förnyring av ett varumärke rekommenderas om varumärket tappat marknadsandelar med minskade intäkter som följd på grund av systematisk nedgång eller att varumärket upplevs vara omodernt.¹⁴¹

¹³⁵ Ibid, s.120.

¹³⁶ Melin, s. 26, 236.

¹³⁷ Aaker, s.200.

¹³⁸ Ibid, s.216ff.

¹³⁹ Ibid, s.216ff.

¹⁴⁰ Kapferer s.70.

¹⁴¹ Ibid, s.70, 330f.

Om varumärket tilltalar en mindre marknad eller att dess potentiella kunder minskar kan det vara idé att ändra identiteten och positionen för att öka antalet potentiella kunder och tilltala en större marknad. Även om varumärkets identitet fortfarande är relevant och stämmer överens med företagets strategi kan den av kunderna anses vara omodern. Det gäller att upptäcka detta och reflektera en identitet som stämmer överens med hur konsumenterna ser sig själv när det använder varumärket.¹⁴² Förutom förnyring (rejuvenation) av varumärket är *revitalisation*¹⁴³ den process som varumärket bör genomgå om den anses vara omodern och har en identitet som inte stämmer överens med dess kunders. Genom att aktivt kommunicera varumärkets positiva delar samtidigt som man gömmer de negativa kan tappade kunder och marknadsandelar återfås.¹⁴⁴ Den sista anledningen för ompositionering av varumärket är om det uppfattas som tråkigt även om marknadskommunikationen är varierande. Detta kan leda till att konsumenternas intresse för varumärket minskar och därmed minskar reklamens förmåga att fånga dessa kunder. Nya positioner måste hittas på marknaden och identiteten måste bli aktuell igen. Ett sätt att hjälpa varumärket på traven kan vara att använda en för tidpunkten aktuell och känd person som talesman för varumärket.

Att däremot ändra position alltför ofta utan några indikationer på tappade marknadsandelar och kundintresse kan vara mycket farligt eftersom det kan leda till att varumärket betraktas som vagt eller till och med schizofrent.¹⁴⁵ Upplever företaget dock att en ompositionering är nödvändig måste företaget utvärdera sin egen och dess konkurrenternas position på marknaden och välja den strategi med vilken den vill positionera sig.

3.3.3 Strategier för positionering av ett varumärke

Beroende på hur marknaden ser ut, vilka varumärken med tillhörande produkter som redan finns på marknaden, finns det enligt Melin tre olika sätt att positionera sig på. Det kan antingen vara att identifiera en ny position, utveckla en redan existerande sådan eller depositionera en konkurrent som redan har en dominerande position. Dessa tre sätt hjälper företaget att skapa en egen unik position och samtidigt undvika att uppfattas som en kopia av en redan existerande märkesprodukt, en *me-too produkt*¹⁴⁶. Faran med att positionera sig på samma sätt som ett ledande varumärke inom samma kategori är att man tappar delar av sin unikheter och identitet.¹⁴⁷

Det absolut bästa när det gäller att skapa sig både en plats i konsumentens medvetande och på marknaden är att vara först eftersom man då fritt kan välja den position man vill försöka uppnå.¹⁴⁸ Kapferer talar om *first mover advantage*¹⁴⁹ vilket betyder att den märkesprodukt som är först på marknaden inom sin produktkategori många gånger kan vara ledande inom sitt område flera år efter introduktionen. Detta kan förklaras med att när en helt ny produkt kommer ut på marknaden har konsumenterna ingenting att jämföra den med och därför blir den standard och det

¹⁴² Aaker, s.216ff.

¹⁴³ Kapferer, s.119.

¹⁴⁴ Ibd, s.119.

¹⁴⁵ Aaker, s.166, 216ff.

¹⁴⁶ Melin, s.99.

¹⁴⁷ Kapferer, s.139.

¹⁴⁸ Melin, s.99.

¹⁴⁹ Kapferer, s.139.

man jämför kommande produkter inom samma kategori med. Risken med detta kan vara att varumärket blir ett namn för hela produktkategorin och därmed degenereras.¹⁵⁰

Även om det redan finns aktörer inom den tänkta produktkategorin kan företaget ändå identifiera en ny position för sitt varumärke då det ofta finns flera olika positioner inom samma kategori. Melin visar på ett exempel inom bilindustrin där olika bilmärken positionerat sig mot olika aspekter, BMW mot körglädje och Volvo mot säkerhet.¹⁵¹

Vid positioneringen av ett varumärke kan märkesinnehavaren också välja att utveckla en redan befintlig position som det marknadsledande varumärket har på marknaden. Det nya varumärket försöker alltså att utveckla denna position genom att själv dra fördel av konkurrentens redan inarbetade position. Även här kan ett exempel från Melin förklara innebörden av positioneringen. Genom användandet av mottot: "We're number two. We try harder" försökte biluthyrningsfirman Avis att dra fördel av marknadsledande Hertz position och visa på att de är ännu mer serviceinriktade än marknadens nummer ett.¹⁵²

Ett varumärke kan också med sin positioneringsstrategi välja att attackera marknadsledaren inom produktkategorin. Genom att i sin marknadsföring framhäva sig själv samtidigt som man betvivlar den andres ställning kan man försvaga det ledande varumärkets position och visa på att den egna varan bättre stämmer in på den kommunicerade positionen.¹⁵³ Vilken strategi som företaget än väljer spelar dock ingen roll för den process som sedan följer vid positioneringen av varumärkets tänkta position.

3.3.4 Positioneringsprocessen

Enligt Kapferer består positioneringsprocessen av två steg. Först måste företaget bestämma vilken kategori som varumärket ska tillhöra. För vissa varumärken med en klar kategoritillhörighet kan detta vara enkelt medan för andra med mer svårdefinierad tillhörighet kan det vara desto svårare. Då kan det krävas en analys av de olika kategorier inom vilken märkesinnehavaren kan positionera varumärket och dess produkt.¹⁵⁴ Även när det gäller tjänster måste kategori väljas. Problemet för servicevarumärken är dock, som nämndes i bakgrunden, att de inte bara konkurrerar med andra varumärken inom sin kategori utan också med tjänster som tillhör en närliggande sådan. Dessutom kan konkurrens komma från andra helt renodlade varukategorier. Undersökningar visar att när kunder väljer mellan olika servicekategorier påverkas valet av kundens tidigare erfarenheter och kontakter med denna servicekategori, ju större erfarenhet desto mer automatiskt blir valet av den. Förutom detta spelar konsumentens ekonomi och det förväntade mervärdet in, där konsumenternas intresse ökar ju högre mervärdet förväntas vara. Därför kan det för vissa servicekategorier vara bra att först, genom annonsering, göra kunden uppmärksam på just denna kategori.¹⁵⁵

Därefter kan man gå vidare med steg två i positioneringsprocessen och visa på de grundläggande fördelarna med det specifika varumärket, dess kärnvärde. Genom att kommunicera de fördelar

¹⁵⁰ Kapferer, s.51, 139.

¹⁵¹ Melin, s.98f.

¹⁵² Ibid, s.99.

¹⁵³ Ibid, s.99.

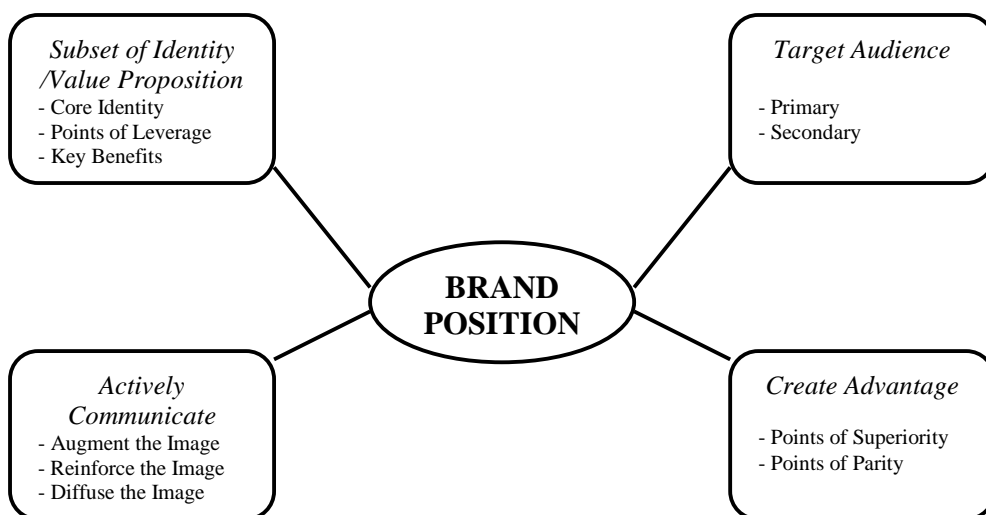
¹⁵⁴ Kapferer, s.96f.

¹⁵⁵ Dorsch, s.92, 116.

eller egenskaper som differentierar varumärket från övriga i samma kategori kan en position skapas. Differentieringen kan ske med hjälp av att företaget ställer sig frågor om varumärket och dess funktioner. För att hitta det kärnvärde som företaget ska positionera kan märkesinnehavaren fråga sig vad varumärket är till för, vad det lovar samt vad konsumenterna förväntar sig av det.¹⁵⁶

3.3.5 Vad ska ingå i positioneringen?

Enligt Aaker består varumärkets position av olika delar som alla måste skötas på rätt sätt för att företaget ska lyckas med positioneringen. Modellen över *Brand Position* visar på dessa delar.¹⁵⁷



Figur 3 *Brand Position*¹⁵⁸

Subset of Identity/Value proposition

Vid positioneringen är det viktigt att bestämma de delar av identiteten som ska ingå och kommuniceras till konsumenterna. Ibland kan till och med varumärkets identitet och dess kärnvärde vara grundstenen i varumärkespositioneringen och bestämma hur den ska te sig. För att bestämma de delar av identiteten som ska innefattas i positioneringen kan företagen se till tre olika aspekter; kärnidentiteten, inflytandet och kärnvärdet.¹⁵⁹

För ett företag är det angeläget att utveckla, vårda samt förstå sitt varumärkes kärnidentitet eftersom den inte förändras nämnvärt över tiden.¹⁶⁰ Identiteten är det som skiljer varumärket från andra och det mest unika är det som representeras av kärnidentiteten. Därför är det viktigt att märkesinnehavaren under positioneringsprocessens gång kommunicerar denna identitet för att

¹⁵⁶ Kapferer, s.96.

¹⁵⁷ Aaker, s.185.

¹⁵⁸ Ibid, s.184.

¹⁵⁹ Ibid, s.175.

¹⁶⁰ Melin, s.86.

vara säker på att man verkligen pekar på rätt aspekter av varumärket och ger det en position som varumärket kan leva upp till.¹⁶¹

Förutom kärnidentiteten kan ett varumärkes positionering ske med hjälp av ett dottervarumärke, innehåll eller service som inte hör till kärnidentiteten med som ändå kan ha ett visst inflytande på hur varumärket uppfattas. Dessa kallas för *Silver Bullets*¹⁶² och kan vara någon form av förmån som påverkar hur varumärket uppfattas av konsumenterna och hjälper varumärket uppnå den önskvärda positionen.¹⁶³

Varumärket måste också kommunicera ett kärnvärde till kunden som talar om vilka förmåner varumärket lovar denne. De funktionella och emotionella förmåner som kärnvärdet uttrycker kan hjälpa varumärket i utformningen av positionen i konsumenternas medvetande genom att det pekar på något exklusivt hos varumärket. Detta kan leda till en så god relation mellan varumärket och kunden att märkeslojalitet uppstår.¹⁶⁴

En kärnvärdesanalys hjälper företaget att identifiera de delar av varumärket som kunderna upplever tillfredsställa deras behov och ge upphov till ett mervärde och en eventuell märkeslojalitet. Dessutom ska dessa faktorer ha en differentieringsförmåga gentemot konkurrenterna. Enligt Melin bör ett kärnvärde var värdefullt, kommunicerbart, unikt och svårimiterat. Allt för att på bästa sätt kommunicera ett värde till konsumenterna och hjälpa varumärket att särskilja sig från sina konkurrenter vid marknadskommunikationen.¹⁶⁵ Det är med hjälp av kärnvärdet som företaget identifierar sin differentieringsfördel i positioneringsprocessens andra steg som tidigare beskrivits.¹⁶⁶

Target audience

Under positioneringsprocessen av ett varumärke måste märkesinnehavaren bestämma vem som varumärket och dess produkt riktar sig till. Ett varumärkes målgrupp består av dess potentiella kunder.¹⁶⁷ Enligt Aaker ska positioneringen dock inte fokusera på hela denna målgrupp utan istället mot en viss grupp människor som är en del av varumärkets målgrupp. Denna publik kan vara både primär och sekundär och kan karaktäriseras av människor tillhörandes en speciell grupp som hela målgruppen gärna vill likna sig med. Genom att positionera ett varumärke till en speciell publik som fungerar som en återspeglning av den tänkta användaren av varumärket kan en image skapas som får övriga i målgruppen att vilja vara som dessa människor och därmed ökar deras intresse för varumärket.¹⁶⁸

För att kunna hitta denna publik måste företaget först hitta den målgrupp som varumärket tilltalar. Det vanligaste tillvägagångssättet är att segmentera marknaden enligt socioekonomiska, demografiska, kulturella och geografiska variabler.¹⁶⁹ Segmentering av marknaden har på senare år blivit allt viktigare för servicesektorn. På grund av den hårdnande konkurrensen har

¹⁶¹ Aaker, s.178

¹⁶² Ibid, s.261ff.

¹⁶³ Ibid, s.178, 300.

¹⁶⁴ Aaker, s.179, Kapferer, s.96.

¹⁶⁵ Melin, s. 127, 229.

¹⁶⁶ Kapferer, s.96.

¹⁶⁷ Ibid, s.96

¹⁶⁸ Aaker, s.179.

¹⁶⁹ Dorsch, s.132, Melin, s.48.

serviceföretagen känt ett större behov att identifiera sina kunder och gruppera dem i målgrupper till följd av liknade karaktärer och beteende. Företaget inom denna sektor har vanligtvis använt ovanstående segmenteringsvariabler för att hitta sina målgrupper.

Det är dock inte alltid som personer med liknande egenskaper har samma beteenden och behov. Dessutom är de vedertagna segmenteringsvariablerna dåliga på att förutse och skapa förståelse för konsumenternas önskemål. Därför har det inom servicebranschen sökts efter andra kriterier att segmentera målgrupperna med som på ett bättre sätt kan beskriva skillnaderna mellan de olika kundgrupperna. I artikeln *The use of quality expectations to segment a service market*¹⁷⁰ undersöks möjligheten att använda kundens förväntning på kvaliteten hos olika attribut som segmenteringsvariabel för turistmarknaden. Författarna menar att olika konsumenter har olika förväntningar på kvaliteten hos en service. Studier har visat att förväntningarna kan ändras för samma kund beroende på situationen eller till och med mellan olika delar av ett serviceerbjudande. Förväntningarna beror därför på vad företaget lovat konsumenten både genom annonsering och prisnivå, vad man hört från vänner och bekanta om deras upplevelser, kundens egna behov och krav samt hur kundens ser på service i allmänhet. Just servicekvalitet är något som servicemarknaden anser vara en av de viktigaste konkurrensmedlen för att skapa kundlojalitet.¹⁷¹ Ofta räcker det dock inte att tillhöra en i mängden när de gäller kvaliteten utan det bästa är att kunna visa på någon aspekt inom vilken varumärket är överlägsen sina konkurrenter.¹⁷²

Create Advantage

Positioneringen av ett varumärke ska hjälpa det att kommunicera dess fördelar gentemot dess konkurrenter. Kommunikationen ska ske av en position inom vilken varumärket är överlägsen sina konkurrenter. Denna överlägsenhet ska tillhöra varumärkets kärnvärde.¹⁷³ Kvalitet och innovation är kärnvärden som konsumenterna ofta finner viktiga. Viktigt är också att den överlägsenhet som varumärket vill visa sig besitta också stämmer överens med vad som är betydelsefullt för kunderna. Därför är det viktigt att lära känna sina kunder och förstå vilka attribut som gör att de tilltalas av varumärket och dess produkter. Kan man identifiera dessa attribut är det också lättare att skapa en god relation mellan varumärket och dess kunder för en lång tid framöver. Eftersom det kräver stora finansiella resurser att lansera och positionera ett varumärke är det viktigt att märkesinnehavaren pekar på attribut som kan vara överlägsna under en lång tid så att inte varumärkets position på marknaden bli kortvarig och därmed inte genererar några intäkter. Målet blir helt enkelt att skapa en överlägsen position som varar.¹⁷⁴

Förutom att differentiera varumärket från sina konkurrenter genom att peka på en överlägsenhet så kan varumärket även visa på attribut där den är lik andra, ofta marknadsledande, varumärken. Att alltid peka på en överlägsenhet kan vara farligt om varumärket inte kan leva upp till det och därför kan det vara bättre att positionera sig som lika bra som sin starkaste konkurrent.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Díaz-Martin, Ana M., Iglesias, Víctor, Vázquez och Ruiz, Agustín V. (2000). *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.2, s.132-146.

¹⁷¹ Dorsch, s.132f.

¹⁷² Aaker, s.180ff.

¹⁷³ Melin, s.234ff.

¹⁷⁴ Aaker, s. 123, 182, Melin, s. 234ff.

¹⁷⁵ Aaker, s.185.

Actively communicated

Ett varumärkes position och överlägsenhet måste aktivt kommuniceras till dess konsumenter så att man på bästa möjliga sätt kan styra hur de uppfattar varumärket. Genom att ta reda på varumärkets image får man en uppfattning om kundernas sätt att tolka dess identitet och därmed en indikation hur man ska försöka styra denna. Målet är, som tidigare nämnts, att varumärkets image ska stämma överens med den identitet som företaget vill att varumärket ska besitta. Genom att jämföra identiteten med imagen kan man upptäcka olika sätt att styra kommunikationen för att påverka imagen.¹⁷⁶

Ett varumärke kan anses passa en viss grupp människor medan dess identitet egentligen gör att den lämpar sig för kunder tillhörande flera olika segment. Det är ofta konsumenternas uppfattning av varumärket som har gett den en snävare kundgrupp än vad märkesinnehavaren har tänkt sig. Genom att lägga till ytterligare associationer till varumärkets image och försöka sätta ut konsumenternas förutfattade meningar om den stereotypa kunden kan märkesinnehavaren lyckas med att ändra varumärkets image så att varumärket tilltalar fler kunder. Det gäller att lyckas med att tilltala fler kunder som känner att det här varumärket passar dem och deras livsstil. Det är dock viktigt att det inte är varumärkets image som bestämmer dess position på marknaden eftersom det, i förlängningen, betyder att det är konsumenterna som bestämmer positionen.¹⁷⁷

Däremot får imagen och hur konsumenterna uppfattar varumärket inte heller ignoreras då en klar och tydlig position ofta hjälper till att stärka kundernas uppfattning kring varumärket. Vid skapandet av en ny position är det viktigt att inte glömma bort den image som kunderna associerar till varumärket eftersom det kan leda till att de inte längre känner igen det. Vikten av att känna till sitt varumärke, dess identitet och image poängteras ofta i litteratur som behandlar positionering och varumärken. Många gånger kan det dock vara lika viktigt att känna till vad varumärket inte är och vad det inte står för så att man inte kommunicerar något som inte stämmer överens med varumärket. Det kan även vara så att konsumenterna uppfattar varumärket totalt olikt från den identitet som märkesinnehavaren vill att den ska ha. I detta fall är det viktigt att inte låta konsumenterna diktera identiteten utan att ansträngning görs att kommunicera den identitet som man vill att varumärket ska vara förknippad med.¹⁷⁸

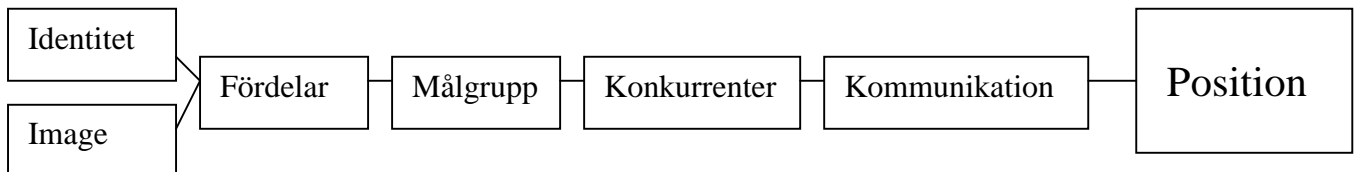
¹⁷⁶ Aaker, s.180.

¹⁷⁷ Ibid, s.180f

¹⁷⁸ Ibid, s.181f.

3.4 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensram som jag kommer att använda mig av vid analys av empirin består av en syntes av de teorier som presenterats i teorikapitlet. För att på ett enkelt sätt illustrera positioneringsprocessen tänker jag mig den som en modell utifrån vilken min analys kan ske.



Märkesinnehavaren måste känna till varumärkets *identitet* eftersom han vid positionering av varumärket måste välja ut vilka delar av varumärkets identitet som ska positioneras. Det kan dessutom vara så att det är varumärkets identitet som är grundstenen i positioneringsprocessen.¹⁷⁹

Även varumärkets *image* spelar in vid positioneringsprocessen då imagen är ett resultat av de signaler som varumärket sänder ut och speglar hur konsumenterna uppfattar varumärket och dess identitet.¹⁸⁰ Beroende på vilken uppfattning konsumenterna har och till hur stor del denna uppfattning stämmer överens med varumärkets identitet kan märkesinnehavaren i positioneringen välja att försöka stärka eller försvaga denna uppfattning så att den på ett bättre sätt stämmer överens med identiteten.¹⁸¹

Varumärkets image och identitet hjälper sedan märkesinnehavaren att hitta de *fördelar* som varumärket har och som ger konsumenterna ett mervärde när de konsumerar varumärket. Dessa fördelar kan hjälpa företaget att nå framgång på marknaden. Den överlägsenhet som man vill visa på ska tillhöra varumärkets kärnvärde och det är viktigt att peka på de differentieringsfördelar som stämmer överens med de attribut som är betydelsefulla för kunderna. Den *målgrupp* som företaget väljer att rikta varumärket till måste alltså känna att detta varumärke tilltalar dem och skänker dem ett mervärde som de finner viktigt vid köp och användande av denna aktuella produktkategori. Det är därför centralt att märkesinnehavaren har en förståelse för de delar som gör att de potentiella kunderna tilltalar av varumärket och dess varor eller tjänster.¹⁸²

Förutom att märkesinnehavaren måste jämföra varumärkets fördelar med de fördelar som de potentiella kunderna värderar högt måste även en jämförelse med *konkurrenter* ske. Genom att jämföra de egna differentieringsfördelarna med konkurrenternas kan företaget upptäcka de fördelar inom vilka de är överlägsna sina konkurrenter på marknaden och inom vilka fördelar som de är lika bra. Efter jämförelsen kan märkesinnehavaren bestämma vilken position de ska välja på marknaden och vilken strategi som ska väljas för att uppnå denna.¹⁸³ Valet kan stå

¹⁷⁹ Aaker, s.27, 175

¹⁸⁰ Aaker, s. 155f., Grönroos (2000), s.293.

¹⁸¹ Aaker s.180ff.

¹⁸² Aaker, s.123, 182, Kapferer, s. 96, Melin, s.234ff.

¹⁸³ Aaker, s.123,182, Melin, s.98f, 234ff.

mellan att identifiera en ny position, utveckla en redan befintlig sådan eller att depositionera en konkurrent.¹⁸⁴

Det räcker dock inte med att märkesinnehavaren själv känner till varumärkets differentieringsfördelar och hur dessa förhåller sig till målgruppen och konkurrenterna för att en position ska bli känd. För att en position ska uppstå i konsumenterna medvetande och på marknaden så måste det ske en *kommunikation* av den valda positionen.¹⁸⁵ Genom olika former av marknadskommunikation kan märkesinnehavaren nå ut till de potentiella konsumenterna och visa på den identitet, image och fördelar som varumärket har. Det är dock av vikt att man klarar av att leva upp till det som reklamen lovar. Förutom kommunikation utåt bör också en kommunikation av vald position och identitet ske till den egna personalen. Detta är av särskild vikt för serviceföretag eftersom personalen är dess främsta identitetsbärare.¹⁸⁶

Lyckas företaget genom marknadskommunikationen skapa sig en plats i konsumenternas medvetande och en plats på marknaden har en *position* uppstått. Denna position består ofta av tre delar som hjälper varumärket i dess roll som konkurrensmedel; marknadsposition, mental position och resurs position som beskrivs med hjälp av positioneringstriangeln.¹⁸⁷ Varumärkets position kan också beskrivas med hjälp av Aakers modell över brand position som visar på att varumärket består av identitet, image, målgrupp samt differentieringsfördelar.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Melin, s.98ff.

¹⁸⁵ Aaker, s.180.

¹⁸⁶ Grönroos (2000), s.295.

¹⁸⁷ Melin, s. 117ff.

¹⁸⁸ Aaker, s.175ff.

4 Björkliden Fjällby

– ett servicevarumärke under utveckling

Kapitlet inleds med en presentation av utvecklingen av Björkliden Fjällbys varumärke samt dess identitet och image. Vidare beskrivs positioneringen av varumärket, företagets konkurrenter och dess marknadskommunikation.

4.1 Björkliden Fjällby och utvecklingen av dess varumärke.

4.1.1 Björkliden Fjällby och dess historia

Björkliden Fjällby ligger vid Torneträsk i norra Lappland, 25 mil norr om polcirkeln och 3 mil från gränsen till Norge. På vintersäsongen är Björkliden Fjällby en skidanläggning med Sveriges tredje högsta fallhöjd på 538 meter. Byn ligger vid foten av fjället Kåppasåive och det är också på detta fjäll som företagets 23 nedfarter och 5 liftar är belägna. Björkliden Fjällby erbjuder också flera boendeformer. Hotellet Fjället ligger en bit upp på fjället och har 48 rum samt restaurang och bar. På Gammalgården Ski Lodge med 44 bäddar samt restaurang och bar bor man i äldre och genuin miljö mitt i byn. Stugbyn med 80 stycken fembäddsstugor och campingen med 100 husvagnsplatser är ytterligare alternativ för boende i Björkliden. Dessutom kan gästerna bo på Låktatjåkko fjällstation som ligger 9 kilometer från Björkliden på 1228 meter över havet, även här finns restaurang och bar. Björkliden Fjällbys vintersäsongen varar från början av februari till den mitten av maj och under denna tid finns det cirka 100 anställda vid anläggningen.¹⁸⁹

Björkliden Fjällby både ägs och drivs av den ekonomiska föreningen SJS-hotellen. Svenska Järnvägsmännens semesterhemsförening grundades 1906 och har kring 16000 medlemmar varav de flesta har en anknytning till järnvägen som anställda, före detta anställda eller anhörig till dessa.¹⁹⁰

Björkliden har en historia som sträcker sig bakåt i tiden till år 1902. Orten uppstod först som ett läger för rallarna som arbetade med att bygga malmbanan som skulle transportera malmen från gruvan i Kiruna till hamnen i Narvik. När malmbanan var färdigställd hade rallarna inte längre något behov av lägret som tillslut övergavs. Istället nyttjades barackerna av pionjärer inom fjällturismen som bodde i dessa och gjorde turer på fjället.¹⁹¹

SJS tog över ansvaret för Gammalgården år 1926. Denna är en av Björklidens äldsta byggnader och fungerade under många år som fjällanläggning fram till att hotell Fjället byggdes. År 1938 påbörjades byggandet av både hotell Fjället och Låktatjåkko fjällstation. Hotellet brann dock ner 30 år senare men byggdes upp igen direkt efter branden. I samband med detta startar också

¹⁸⁹ Snöbollen är kastad, s.5, <http://www.bjorkliden.com> 2003-05-15, kl. 20:47.

¹⁹⁰ Snöbollen är kastad, s.6.

¹⁹¹ Ibid, s.6.

byggandet av stugbyn. Första liften invigdes 1948 och var då en 100 meter lång släplift, vars toppstation fortfarande används. Detta var den tredje första liften i Sverige. Efter detta följde byggandet av fyra ytterligare liftar.¹⁹²

4.1.2 Utvecklingen av varumärket Björkliden Fjällby

Utvecklingen av ett nytt varumärke började i samband med att Andreas Josefsson tillträdde posten som marknadschef vid Björkliden Fjällanläggningar, vilket då var företagets namn. Andreas upplevde att det fanns en allmän känsla av att varumärket gav ett splittrat och otydligt intryck. Under de senaste 25-30 åren hade företaget haft en mängd olika profiler. Dessutom hade Björkliden riktat sig till samma målgrupper som Riksgränsen men denna kommunikation skedde på ett otydligt sätt. Företaget visste ej vad varumärket stod för eller vad man ville åstadkomma med det och för många var det nog bara en logotyp. Den allmänna känslan av ett otydligt varumärke förstärktes av personalen som tyckte att det saknades information om vad Björkliden verkligen var och stod för som företag. Dessutom hade gästerna i Björklidens gästenkäter uttryckt just att de upplevde en splittrad bild av Björkliden.¹⁹³ Björkliden hade under denna tid en tydlig uppdelning av dess olika delar som också hade ett eget ekonomiskt ansvar. Detta ledde till att det inte infann sig någon vi-känsla inom företaget utan enbart inom de olika delarna som ibland kunde upplevas motarbeta varandra.¹⁹⁴

Andreas Josefsson tog kontakt med Benny Forsberg på kommunikationsbyrå FigureOut. Den första åtgärden blev att fundera kring hur Björklidens kunder ser på företaget. Man kom fram till att kunderna ser Björkliden som en helhet och inte som de delar inom vilka företaget var uppdelat. Tankarna rörde sig kring företagets tjänsteerbjudande, hur de ville uppfattas samt kommunicera sitt budskap och om detta verkligen rymdes i det då aktuella namnet Björkliden Fjällanläggningar. Svaret på denna fråga blev att ett nytt namn och en ny logotyp måste utvecklas för att bättre passa in på företaget, dess erbjudande och målgrupper. Målet blev att skapa en enad bild av utbudet genom ett paraplyvarumärke med tydliga subbrands. Att etablera destinationen Björkliden på nationellt och regionalt plan med hjälp av ett tydligt kärnvärde samt att kommunicera rätt sak till rätt målgrupp.¹⁹⁵

Björkliden Fjällby har fyra primära målgrupper med kunder som främst kommer ifrån Mälardalen, Norrbotten och Norge. En målgrupp är barnfamiljer med barn från småbarnsålder upp till tonåren. För denna grupp är stugboendet attraktivt, men även Gammelgården Ski Lodge samt Hotell Fjället finns för de som vill ha ett billigare pris respektive bättre standard. En vistelse på Låktatjokko fjällstation ska kunna vara en upplevelse för denna målgrupp. Vuxna, 25-35-åringar är en annan målgrupp av aktiva människor i en aktiv ålder som Björkliden Fjällby riktar sig till. Gammelgården Ski Lodge med sitt lite enklare och billigare boende i en genuin miljö passar denna grupp. Hotell Fjället är ett alternativ för de som kräver en högre standard. Ytterligare en målgrupp är 50+, vilken är en starkt förankrad målgrupp i Björkliden. Många har besökt orten tidigare. Boendet sker på Gammelgården Ski Lodge och Hotell Fjället i första hand men en vistelse på Låktatjokko Fjällstation ska ingå som en naturlig del i semestern. Sista målgruppen är grupper och konferenser. Björkliden vänder sig främst till mindre och medelstora

¹⁹² Anderas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.6.

¹⁹³ Andreas Josefsson, Benny Forsgren.

¹⁹⁴ Benny Forsgren.

¹⁹⁵ Ibid.

grupper för vilka man skraddarsyr en upplevelserik vistelse. Boendet sker främst på Hotell Fjället. Mindre konferenser kan även ske på Låktatjåkko fjällstation.¹⁹⁶

Målet med det nya varumärket är att skapa en starkare profil för hela byn som genom detta på ett bättre sätt ska kunna konkurrera på marknaden och attrahera nya kunder inom de olika målgrupperna. Visionen är att Björkliden Fjällby ska bli en ledande destination som kan erbjuda naturupplevelser som är någonting extra. Genom ett bra värdskap, produkter och medarbetare ska denna destination utvecklas. Natur- och kulturupplevelser ska användas för att ge gästerna unika upplevelser. Upplevelserna ska grundas på att Björkliden Fjällby är beläget i Europas sista vildmark med samernas och rallarnas historia som upphov till starka kulturupplevelser. Målet är att produkten ska vara så bra att Björkliden alltid ligger överst när kunderna ska välja semesterort. För att gästerna ska återvända till Björkliden Fjällby är det viktigt att deras förväntningar både uppfylls samt överträffas. Dessutom anser Andreas att det är viktigt att tänka på att olika gäster vill ha olika upplevelser vid olika tillfällen. De upplevelser som erbjuds är viktiga och Björkliden Fjällby strävar efter att vara annorlunda och skilja sig ifrån det gråa och inrutade hemma. De vill ge människor upplevelser som är skapade med känsla, spontanitet och med öppna relationer till gästerna. Visionen är att göra det som är positivt och spännande annorlunda.¹⁹⁷

Björkliden Fjällbys affärsidé bygger på att uppnå och förverkliga ovanstående visioner:

” Björkliden Fjällby skall tillsammans skapa en mångfald av upplevelser med alpin skidåkning som bas. Vi skall utnyttja vår unika natur och kulturmiljö för att utveckla våra produkter. Vi skall genom ett vinnande värdskap överträffa folks förväntningar på en vistelse i Björkliden. Vi skall leverera en ren, trygg och harmonisk miljö”¹⁹⁸

Den alpina skidåkningen ska fungera som bas och det är också av vikt att de gäster som väljer Björkliden Fjällby gör det för att de vill åka skidor eftersom detta ger en merförsäljning inom många områden, exempelvis liftkort, skiduthyrning och skidskola. Björkliden Fjällby ska också visa på en mångfald och erbjuda attraktiva produkter både under sommar- och vintersäsongen. Det vinnande värdskapet är ett arbetssätt för att kunna överträffa gästerna förväntningar. Allt detta ska också ske i en ren, trygg och harmonisk fjällmiljö. Björkliden Fjällby ska hållas ren och snygg. Gästerna ska också känna sig trygga i sin vistelse i Björkliden Fjällby, det sätt på vilket de blir bemötta samt hur personalen hanterar deras tillhörigheter. Till sist är det den harmoniska fjällmiljön som gör att gästerna kommer till Björkliden. Denna ska bevaras och gästerna ska få uppleva äkta harmoni.¹⁹⁹

4.1.3 Björkliden Fjällbys identitet och image

Det är också viktigt att Björkliden Fjällby kommunicerar en identitet som stämmer överens med det man erbjuder kunden. Vid förändringen och utvecklingen av varumärket ansåg man därför att det genuina och äkta som i och med dess historia var grunden för Björkliden Fjällby måste finnas

¹⁹⁶ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.7.

¹⁹⁷ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s. 6ff.

¹⁹⁸ Snöbollen är kastad, s.8.

¹⁹⁹ Ibid, s.8.

kvar. Man måste däremot hitta nya sätt att kommunicera detta på så att medvetenheten hos konsumenterna kring detta ökade.²⁰⁰

Förändringen av namnet kom till då Björkliden Fjällanläggningar kändes omodernt och inte längre representerade företaget och dess service. Med Fjällby som tillägg till Björkliden istället för Fjällanläggningar anser Andreas att man fick en personligare prägel som representerar något personligt och litet, i en positiv bemärkelse. Det tidigare namnet Fjällanläggningar var också mer fokuserad på hotellet. Björkliden Fjällby har dock fler boendemöjligheter och därför kändes Fjällby som en bättre beskrivning. Förutom att Fjällby är en mer sann beskrivning av Björkliden så låter det dessutom bättre.²⁰¹

Även Björkliden Fjällbys logotyp är utvecklad för att den gamla var ålderdomlig och inte ansågs kunna backa upp det nya namnet. Bakom den nya logotypen finns dock ett utvecklingsarbete och en tanke att den ska fungera som ett stadsvapen med Lappporten i mitten. Den ska symbolisera anor och de genuina med hjälp av dess utformning och dess färger. Avsikten är att logotypen ska förmedla en varm och gemytlig känsla.²⁰² (Bilaga 1).

Björklidens ursprung, som sträcker sig till början av föregående sekel, medför att mycket kring företaget kan kännetecknas av det äkta och genuina. Med den tredje första liften i Sverige kan man säga att Björkliden Fjällby tillhör skidåkningens vagga. Historien och det gemytliga finns även hos de konsument som varit i Björkliden och blivit vänligt bemött, menar Andreas. Kunderna tyckte även tidigare att Björkliden var äkta och genuint med en fantastisk natur men detta hade företaget aldrig tidigare tagit fasta på och lyft fram. Detta är något som man försöker göra i och med utvecklingen av det nya varumärket.²⁰³

Förutom den genuina med Björkliden Fjällby så är även kvaliteten på servicen något som företaget vill ska vara utmärkande för dem. Den förväntade upplevelsen ska infrias och helst överträffas. Björkliden Fjällby använder sig av Sveriges Rese och Turistråds program *Det vinnande värdskapet* vilket är ett verktyg för den interna processen att öka servicekvaliteten. I början av vintersäsongen bjöd de in Monika Wall från Sveriges Rese och Turistråd som hade en föreläsning kring ämnet vinnande värdskap för personalen. Det är meningen att det vinnande värdskapet ska vara ett kontinuerligt arbetssätt som ska genomsyra hela organisationen.²⁰⁴

Björkliden Fjällby kommer dessutom att delta i Europeiska Turismforskningsinstitutets och konsultföretaget AgrippA Kompetens ABs gemensamma projekt Tourquality. Detta handlar om ett system för kvalitetssäkring av turismen och är anpassad för turismens olika delar såsom äta, bo och resa.²⁰⁵ Förhoppningen är sedan att varje avdelning kommer att ha en ansvarig för vidarebefordring av de problem som kan uppstå vid mötet med kunden samt för att engagera personalen till att vara serviceinriktade för att få en god kvalitet på servicen. Dessutom finns det intentioner att skapa tydliga direktiv för de anställda inom vilka ramar de självständigt kan handla när det gäller att ersätta en missnöjd kund. Björkliden Fjällby har för avsikt att lösa alla eventuella problem som kan uppstå för kunden och då gäller det att personalen vet och känner sig säkra på hur de ska och får agera vid olika situationer.²⁰⁶

²⁰⁰ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²⁰¹ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.2

²⁰² Anderas Josefsson.

²⁰³ Ibid.

²⁰⁴ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.2.

²⁰⁵ Andreas Josefsson, Tourquality, s.1ff.

²⁰⁶ Andreas Josefsson.

Andreas poängterar att även om en stor del av deras personal är mycket duktiga vad gäller kundservice så kan det vara ett problem med just säsongsarbetare eftersom samhörigheten med företaget knappt hinner infinna sig så är säsongen slut. De flesta som väljer att arbeta i Björkliden gör det på grund av ett genuint skidintresse och då gäller det för företaget att sporra sin anställda till att känna ett intresse även för företaget och den servicekvalitet som de önskar ge gästerna. Av denna anledning så hålls i början av varje säsong en presentation över hur personalen ska jobba med service och denna säsong innefattade det även, tidigare nämnda, det vinnande värdskapet. Vid presentationen delades också ut ett informationsblad till personalen. Där fanns bland annat allmän information kring Björkliden Fjällby samt riktlinjer för trevliga gästkontakter.²⁰⁷

För Björkliden Fjällby skapas relationen till kunden främst då den är på plats i Björkliden och konsumerar tjänsten. Då företaget eftersträvar en personlighet som är trygg och omtänksam så är detta också något som de önskar att deras relation till kunderna ska vara. Relationen ska vara inriktad på att alltid lösa de problem som kan uppstå för kunden och att aldrig vara omöjlig. Det ska alltid finnas en tanke på kundens behov och detta ska kunden känna. Relationen ska vara nära och medarbetarna uppmanas att komma ihåg kunden så att den känner sig speciell i sin relation till Björkliden Fjällby.²⁰⁸

Andreas berättar att intentionerna är att Björkliden Fjällby ska uppfattas som omtänksam, genuin och trygg samt som någon som vet vad den vill. Även om de inte är tuffats och trendigast så är de säkra i sig själv och det som de är bra på. Det är en aktiv och utåtriktad personlighet som är medveten och som finner kvalitet viktigt.²⁰⁹ Andreas upplever att detta inte är något nytt men tidigare har man varken insett detta eller tagit tillvara på vad det kan innebära för företaget. Om kunderna upplever det som om Björkliden Fjällby tar hand om dem på deras semester är chansen större att de väljer att komma tillbaka.²¹⁰

Björkliden Fjällby använder sig dock inte av någon talesperson för att kommunicera dess personlighet. Det skulle bli för dyrt och dessutom så är det nog svårt att hitta någon passande eftersom denna person borde vara känd samt ha någon anknytning till orten. Sponsring av evenemang sker endast om evenemanget sker på orten som. Däremot försöker Björkliden Fjällby förmedla känslan av omtänksamhet, det genuina och trygghet via bild och text i annonser och på hemsidan.²¹¹ Exempelvis kan man läsa på hemsidan: *"När du kommer till Björkliden ska det vara som att komma hem. Det är en av våra främsta ambitioner"*²¹² samt *" Du kan också tryggt lämna dina barn i händerna på våra guider och få några värdefulla timmar för dig själv. Bli bara inte förvånad om dina barn tycker att du kom tillbaka för fort..."*²¹³.

För att ge stöd och styrka till sin logotyp så använder Björkliden Fjällby en slogan, vilket de även gjorde till den föregående logotypen. Tidigare använde företaget slogan *"Riktiga fjäll för riktiga skidåkare"*. Fortfarande kan detta uttryck dyka upp på hemsidan eller på trycksaker när det gäller vintersäsongen. I sin annonsering idag använder dock företaget istället deras nya slogan *"En mötesplats för riktiga äventyrare"* tillsammans med deras nya logotyp. De två uttryckssätten skiljer sig dock inte nämnvärt ifrån varandra, skillnaden är att ordet äventyrare även inbegriper sommargästerna vilket gör uttrycket mer anpassat för både sommar- och vintersäsong.²¹⁴ Vid

²⁰⁷ Andreas Josefsson.

²⁰⁸ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.4f.

²⁰⁹ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²¹⁰ Andreas Josefsson.

²¹¹ Ibid.

²¹² www. Bjorkliden.com/boende 18 maj, kl. 23:51.

²¹³ www. Bjorkliden.com/barnensfavoriter 18 maj, kl. 23:55.

²¹⁴ Andreas Josefsson

utformningen av dess slogan fanns intentionen att det skulle uttrycka tre saker; engagemang, medvetenhet och mötesplats. Man menar också att dessa ska vara grunden i det som kommuniceras till målgrupperna och att dess slogan därför kan te sig olika till olika de målgrupperna men att dessa ord ska genomsyra andemeningen med den. Det fanns även en tanke på att använda ordet äkta för att visa på vad Björkliden Fjällby är. Detta ord används dock av andra aktörer inom skid- och fjällturismen och därför valdes ordet äkta bort. Andra skidorter som använder ordet äkta eller associerar till detta är bland annat Riksgränsen vars slogan är ”*Rejäl skidåkning. Äkta spa*”²¹⁵, Ramundberget som använder ”*Bara äkta vara*”²¹⁶ som sin slogan samt Hemavan-Tärnaby som menar att de är ”*Fjäll på riktigt*”²¹⁷. Även ordet upplevelser fanns med som förslag men detta kändes som ett uttryck som många använder och som tappat sin innebörd och därför valde man bort det.²¹⁸

Uttrycket ”*En mötesplats för riktiga äventyrare*” används också för att konsumenterna lättare ska kunna skapa sig en bild av vad Björkliden Fjällby och dess kunder är. Andreas menar också att olika kundgrupper uppfattar ordet äventyrare på olika sätt. Tittar man på barnfamiljen så kanske ordet äventyrare skapar en bild hos föräldern som ser sig själv susa nerför pisten, att deras barn får chans att lära sig åka skidor och delta i de olika barnaktiviteterna som finns. För en barnfamilj från södra Sverige kan resan till Björkliden i sig vara ett äventyr. Exempelvis en familj från Göteborg som sätter sig på tåget och åker i tjugo timmar och vaknar upp i Lapplandsfjällen. De som är målgruppen 25-35 har nog ett annat sätt att se sig själva som äventyrare och tilltalas kanske av Björkliden Fjällbys möjlighet till bra och tuff off-pist åkning. Äventyr för denna målgrupp kan vara heliskiing och de toppturer som företaget anordnar.²¹⁹

Andreas upplever inte att Björkliden Fjällby har en enda stereotyp kund. Tittar man dock i de olika målgrupperna så finns det stereotypa kunder. Barnfamiljen har två barn och ligger lite över medelinkomst. De gillar riktig natur och är fjäll och naturkräsna. Föräldrarna önskar riktig skidåkning, dessutom har Björkliden Fjällby bra barnaktiviteter att erbjuda dem. För denna målgrupp ligger skidåkningen i fokus. Målgruppen 50+ kommer ensam eller i par till Björkliden. De är ofta lojala kunder som kommer tillbaka och som sedan länge förlagt sin fjällsemester i Björkliden. Många har också ett förflutet inom SJS. Denna kundgrupp har upplevelser som fokus för sin semester. Den målgrupp som man valt att satsa mer på under denna vintersäsong är konsumenter i åldern mellan 25-35 som ännu inte skaffat familj. De kommer i grupp och har skidåkning i fokus men önskar även kvällsaktiviteter. Här har man denna säsong satsat på aktuella svenska rock- och popband som Mustasch, the Mo och Docenterna.²²⁰

Den image som Björkliden Fjällby vill bli förknippade med byggs många gånger först när kunden kommer eftersom företaget inte har råd att imageannonsera. Det blir istället arbetet och kundkontakten som styr. Lyckas man få till det, med bra flyt och nöjda kunder så anser Andreas att detta en image kring Björkliden Fjällby som värd och som skapare av god kvalitet. Det finns en undersökning som också visar att ca 65 % av de som kommer till Björkliden Fjällby har besökt orten tidigare. Av de som ej varit där tidigare hade hälften beslutat om att åka dit på grund av den information de fått av vänner och bekanta som varit där. Resterande har upptäckt Björkliden Fjällby via annonser. Företaget är dock medveten om att det är farligt att förlita sig på återkommande gäster eftersom om Björkliden Fjällby misslyckas i sin service och kontakt med gästerna kan minskningen bli drastisk till kommande säsong. För att hålla sig uppdaterade med

²¹⁵ www. riksgransen.nu 19 maj,, kl. 23:40.

²¹⁶ www. ramundberget.se 20 maj, kl. 14:58.

²¹⁷ www. hemavan.nu 20 maj, kl. 15:00.

²¹⁸ Benny Forsberg.

²¹⁹ Anderas Josefsson.

²²⁰ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s.8f, <http://www.bjorkkliden.com/aktiviteter>, 19 april, kl.12.34.

gästerna åsikter finns det vid varje boendeform en gästenkät där frågor kring service och kvalitet ställs. Som ett incitament för att öka gästens vilja att fylla i denna enkät fungerar en ifylld enkät även som en lottsedel där man kan vinna en veckas vistelse i Björkliden Fjällby.²²¹

Hur konsumenterna uppfattar Björkliden Fjällby anser man också bero på om de är gamla eller nya kunder. De gamla har redan sin bild av varumärket och företaget, som de ofta skapat för flera år sedan. De nya kunderna är mer påverkbara och kan tolka uttrycket *en mötesplats för riktiga äventyrare* ur sin egen synvinkel. Man upplever också att de gamla kunderna ej kan bli skrämda av denna slogan då de redan känner till Björkliden Fjällby och känner sig trygga med platsen. Björkliden Fjällbys problem handlar dock inte så mycket om hur de uppfattas utan istället om konsumenterna uppfattar något över huvud taget, dvs. om konsumenterna har uppmärksammat deras varumärke.²²²

4.2 Positionering av Björkliden Fjällby

Idag är det få av Björkliden Fjällbys potentiella konsumenter som känner till skidorten. Trots dess läge, långa historia och tradition som både vinter- och sommaranläggning var och är kändedomen låg hos den breda allmänheten om vad anläggningen kan erbjuda samt vad varumärket står för. Företaget måste öka antalet gästnätter samt graden av intäkter och för att göra detta måste de attrahera nya kunder med hjälp av ett nytt och starkare varumärke.²²³ Tidigare var varumärket så svagt och oprofilerat att det hade problem att fungera som ett konkurrensmedel vilket ledde till en dålig och otydlig position på marknaden och i konsumenternas medvetande. Det fanns inte heller någon strategi över vilken position man vill muta in utan det mesta handlade om priskonkurrens. Priset användes som konkurrensmedel och annonserna innehöll ofta ett budskap som visade på ett billigt pris. Företaget visste ej vad man var och prisade ner sig själv samtidigt som varumärket urholkades.²²⁴

Ytterligare en orsak till den ekonomiska nedgången och dåliga marknadsföringen av Björkliden var att företaget alltför länge levde i tron på att medlemmarna i SJS utgjorde deras främsta kunder och inkomstkälla. Denna trend vände dock för flera år sedan eftersom dessa människor blivit äldre och många inte längre hade möjlighet att åka på fjällsemester. Detta uppmärksammade dock inte Björkliden Fjällanläggning, som namnet var på den tiden, utan företaget fortsatte att arbeta i tron om att dessa gäster var deras primära målgrupp och att det var dessa som man levde på. Så var dock inte fallet och det var en bidragande orsak till den ekonomiska nedgång som företaget kom att stå inför.²²⁵

.Idag vet Björkliden Fjällby vad deras varumärke och målgrupper är och syftet med det nya varumärket är att repositionera Björkliden Fjällanläggningar och flytta fokus från en gammal fjällanläggning till en mötesplats för riktiga fjällentusiaster.²²⁶ För att förmedla detta inom hela organisationen, så att de anställda får en inblick kring det nya varumärket och dess identitet, har Andreas Josefsson tillsammans med Benny Forsberg genomfört en presentation av varumärket för de anställda i början av vintersäsongen. Vid presentationen förklarande de varför man beslutat att en förändring av varumärket var nödvändig samt hur denna förändring ser ut och ska arbetas

²²¹ Andreas Josefsson.

²²² Ibid.

²²³ Snöbollen är kastad, s.2.

²²⁴ Andreas Josefsson.

²²⁵ Ibid.

²²⁶ Benny Forsberg.

med. Man visade bland annat på den låga beläggningen och kännedomen kring varumärket som tidigare funnits samt visade upp det nya varumärket och de logotyper som arbetats fram för de olika delarna av Björkliden Fjällby. Man förklarade att arbetet med konceptet Björkliden Fjällby kommer att involvera alla som tillsammans ska arbeta för att utveckla och förbättra destinationen Björkliden och leda till att de blir framgångsrika inom många områden.²²⁷

4.2.1 Vilka fördelar kan Björkliden Fjällby positionera sig mot?

Tidigare har Björkliden Fjällby många gånger jämfört sig med Riksgränsen som bara ligger tre mil bort. Både gäster och Benny Forsberg Creatvie Director vid Brand Agens har dock uppmanat företaget att inte jämföra sig med just Riksgränsen som är det mest extrema som finns inom skidåkning i Sverige idag. Det är bättre att jämföra sig med resten av Skidsverige och bli stolta över det Björkliden Fjällby har att erbjuda, över det som är genuint och bra. Orten har inte det mest extrema men är inte dåliga för det. Detta är också något som man vill kommunicera till personalen; att de ska vara stolta över att tillhöra en av de bästa skidorterna inom Sverige.²²⁸

Björkliden Fjällby vill idag positionera sig som en mångfacetterad mötesplats för riktiga entusiaster och utelivsintresserade och de ser sig själva som den trygga utmanaren. De fördelar som Björkliden Fjällby kan visa på och inom vilka de kan vara överlägsna är dess mångfald och den enorma bredd som de har på utbudet och den höga grad av unikiteten som de kan erbjuda; alltifrån grottor till Låkkatjåkko fjällstation och från fjäll till fjord.²²⁹ De kan ta emot fyra olika kundgrupper som alla kan få ut något bra ur sin vistelse i Björkliden Fjällby, från barnfamiljer till äldre människor som vill gå på tur. Även boendet är en mångfald som kan passera många kategorier människor med prisvärt på Gammelgården Ski Lodge och i stugbyn, hotellet med dess bekvämligheter och Låkkatjåkko fjällstation som är en stor naturupplevelse. Dessutom är det enkelt och nära att till fots ta sig till skidbacken som ligger i Björkliden Fjällby, till skillnad från många andra skidorter där man måste åka buss till liftsystemet.²³⁰

För att visa på mångfalden hos Björkliden Fjällby har boendeformer och vissa aktiviteter även fått egna logotyper som ska fungera som subbrands. Detta är ytterligare ett sätt att skapa en känsla av en fjällby istället för en fjällanläggning. Genom att förstärka de olika boendeformernas profil lyfter det hela varumärket Björkliden Fjällby genom att det visar på den substans som finns i byn. De olika anläggningsprofilerna är Hotell Fjället som är det naturliga centrumet. Denna riktar sig främst till målgruppen 25-35 samt 50+ och konferensgäster och kärnbudskapet för Hotell Fjället är att det har *Lapplands vackraste utsikt*. Denna devis har man valt då hotellet, de flesta rum samt restaurangen och baren alla har utsikt över Torneträsk och Lappporten. Även stugbyn Kåppas har denna utsikt, dessutom så har den en stark koppling till hotellet och därför har man valt att göra dessa logotyper väldigt lika varandra, berättar Andreas. Stugbyns devis är *Eget boende mitt på fjället*. Ytterligare boende i Björkliden Fjällby är Gammelgården Ski Lodge. Det marknadsförs som ett boende där atmosfär och tradition råder. Boendet är lite enklare och ligger mitt mellan vandrarhem och hotell. Målgruppen är 25-35 och kärnbudskapet är just att Gammelgården Ski Lodge är *Fjällatmosfär sedan 1925*. Även Låkkatjåkko fjällstation som ägs av Björkliden Fjällby har fått en egen logotyp. Här framhålls främst dess läge genom att dess kärnbudskap är *Låkkatjåkko 1228m - Sveriges högst belägna fjällstation*. Andreas påpekar att det är viktigt att visa på fjällstationens differentierande egenskaper vad gäller profil samt unika äventyrsaktiviteter. Dess främsta målgrupp är 25-35 samt 50+.²³¹

²²⁷ Ibid.

²²⁸ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²²⁹ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²³⁰ Andreas Josefsson.

²³¹ Andreas Josefsson, Benny Forsberg, Varumärkesstruktur för Björkliden Fjällanläggningar AB, s. 1.

Björkliden Fjällbys två barnklubbar har även de fått en egen profil. Lämmelklubben vänder sig till barn som är mellan 4 och 10 år medan Team Extreme är för de lite äldre barnen i åldrarna 11-15. Dessa två aktiviteter ska kommuniceras genom mer fokus på både attityd och trygghet. Den primära målgruppen är barn och ungdom medan den sekundära är föräldrarna.²³²

Discover Lappland är ytterligare en aktivitets- och målgruppsprofil som tagits fram inom varumärket Björkliden Fjällby. Det ska vara samlingsnamnet på det unika och äkta som finns i Björkliden Fjällby och dess omnejd. Symbolen för Discover Lappland ska vara ett märke för att som faller inom denna benämning. Målgruppen är 25-35, 50+ samt konferenser. Kärnbudskapet är *made in Björkliden* för att en tydlig och stark koppling ska finnas till Björkliden Fjällby.²³³

Slutligen är själva skidåkningen också något som Björkliden Fjällby kan stoltsera med. De har den tredje högsta fallhöjden i Sverige vilket säger mycket om längden på backarna. Snön är natursnö, offpiståkningen bra och fjällvärlden är nära, vilket gör att Andreas uppskattar att som skidåkningsprodukt tillhör Björkliden Fjällby topp fem i Sverige. Även Ramundberget en av Björkliden Fjällbys närmsta konkurrenter har detta som ofta naturkräsna konsumenter kräver, de har dock lägre fallhöjd än Björkliden och därför, menar Andreas, kan Björkliden Fjällby säga att de är minst lika bra som Ramundberget.²³⁴

4.2.2 Björkliden Fjällbys konkurrenter

Björkliden Fjällby är ett företag inom fjällturismen och har både en vinter och sommarsäsong. Inom detta finns dock begreppet skidturism vilket enligt dess affärsidé ska vara företagets bas. Företagets konkurrenter är dock inte bara aktörer inom samma skid- och fjällturismen utan Björkliden Fjällby känner även av konkurrens från större delen av hela turismkategorin. På grund av de låga priser på resor som idag finns har Björkliden Fjällby fler konkurrenter än tidigare.²³⁵

Björkliden Fjällbys främsta konkurrenter är dock i huvudsak skidorter i Dalafjällen och Jämtlandsfjällen, till exempel Vemdalen och Ramundberget, eftersom dessa är mer lättillgängliga och därmed intressanta för barnfamiljer. Åre och Sälen är också två stora aktörer på marknaden och av den anledningen konkurrenter till Björkliden Fjällby även om de, enligt Andreas, inte har riktigt samma kundkategori. Varken anläggningen eller företaget har resurser för att kunna attackera positionen som dessa giganter inom Skidsverige besitter. Det är också Sälen och Åre som fångar upp många förstagångs skidåkare. Däremot önskar Björkliden Fjällby kunna profilera sig så att man kan ta en del kunder ifrån Åre och Sälen. När förstagångsskidåkarna fått lite mer erfarenhet, tröttnat Jämtlandsfjällen och vill ha något mer, antingen gällande skidåkningen eller upplevelser, så vill Björkliden Fjällby kunna attrahera dessa konsumenter. Förutom de svenska skidorterna så utgör även utländska skidorter stora konkurrenter för Björkliden Fjällby.²³⁶

Varken Riksgränsen eller Abisko som ligger 18 kilometer från Björkliden är nämnvärda konkurrenter. Endast på närmarknaden kan konkurrens ske men denna marknad är inte så stor och Andreas berättar att det främst sker ett samarbete istället för konkurrens mellan dessa orter. Samarbetat sker genom att man nyttjar varandras utbud av aktiviteter, dessutom finns det

²³² Ibid.

²³³ Varumärkesstruktur för Björkliden Fjällanläggningar AB, s. 1.

²³⁴ Andreas Josefsson.

²³⁵ Andreas Josefsson, Snöbollen är kastad, s. 2ff.

²³⁶ Andreas Josefsson.

intentioner kring samarbete när det gäller marknadskommunikationen.²³⁷ Ett mål för framtiden är ett marknadsföringssamarbete mellan dessa då de alla ligger i en unik region. För att detta ska gå måste dock orterna vara differentierade. Riksgränsen är det extrem med attityd medan Abisko är unik i form av sin forskningsposition som lockar många friluftspensionärer. Björkliden har tidigare inte sett sin roll bland dessa aktörer utan har som tidigare nämnts önskat vara som Riksgränsen. Nu när Björkliden Fjällby skapar sig en egen identitet upplever Andreas att ett marknadsföringssamarbete skulle kunna fungera.²³⁸

4.2.3 Björkliden Fjällbys marknadskommunikation

Tidigare var det väldigt spritt kring hur Björkliden annonserade och planerade sin marknadskommunikation. Andreas berättar att man inte hade några fasta annonsställen och ofta var det så att den ansvarige upptäckte att det var lite beläggning en viss vecka och då satte man snabbt ihop en annons med ett billigt erbjudande för just den specifika veckan. Dessutom gick det perioder då det inte fanns någon marknadsföringsansvarig anställd och därför var det bara arbetet med annonseringen som det fanns tid till och knappt det. Detta ledde till att Björkliden som varumärke var osynligt för dess konsumenter under långa perioder.²³⁹

Då Björkliden Fjällby är okänt för många konsumenter har deras största annonskampanj i vinter handlat om att öppna folks ögon kring varumärket. I början av vintern genomförde Björkliden Fjällby en kombinerad radio- och tidningskampanj i Luleå, Örebro, Gävle, Göteborg och Sundsvall. Valet av dessa städer föll sig naturligt då de ligger efter tågets sträckning och därför kan dess innevånare på ett relativt billigt och enkelt sätt resa till Björkliden. I denna kampanj riktade man sig främst till målgrupperna 25-35 och barnfamiljer eftersom man ansåg att dessa grupper var lättast att nå med minsta möjliga medel eftersom Björkliden Fjällbys marknadsföringsbudget är väldigt begränsad.²⁴⁰

Kampanjen började med radioreklam på 10 eller 20 sekunder där en mystisk röst talade om mystiska Lappland och Björkliden Fjällby som ligger 25 mil norr om polcirkeln. Radioreklamen pågick i två veckor och sändes totalt 52 gånger i kommersiella radiostationer som sänder i de valda städerna. I kombination med detta annonserad Björkliden Fjällby i de lokala tidningarna för att ytterligare visa på vad Björkliden Fjällby är. I denna annons introducerades konsumenterna till den nya hemsidan för att de skulle veta var de kunde finna mer information kring Björkliden Fjällby. För att få konsumenterna att besöka hemsidan presenterade man även dem för en tävling där man kunde vinna en weekend i Björkliden, denna tävling fanns sedan på hemsidan.²⁴¹ Den andra dagen av denna kampanj hade 2564 personer besökt hemsidan. Under kampanjens gång gick det successivt nedåt och efter kampanjen hade Björkliden Fjällbys hemsida ca 600 besök per dag vilket var dubbelt så många jämfört med tidigare. Andreas upplever att denna annonskampanj var lyckad just för att så många hittade till hemsidan. Dessutom har anläggningen haft en mycket större beläggning i år som till viss del kan bero på nya gäster hittat dit.²⁴²

Kampanjen i vinter var det första steget i Björkliden Fjällbys marknadskommunikationsstrategi som handlade om att bygga ett medvetande kring varumärket. Nästa steg blir event och pr-

²³⁷ Ibid.

²³⁸ Benny Foreberg.

²³⁹ Andreas Josefsson. Benny Forsberg.

²⁴⁰ Andreas Josefsson, Destinationskampanj: Björkliden Fjällby, s.1.

²⁴¹ Ibid.

²⁴² Andreas Josefsson.

mässigt för att locka intresse till Björkliden Fjällby. Under våren har När & Fjärran haft ett reportage om Björkliden Fjällby och Låkkatjåkko Fjällstation. Det tredje steget blir att växa i varje kund och sända ut en bild av varumärket som passar de olika målgrupperna. Björklidens kunder är medvetna och engagerade och är bra ambassadörer för Björkliden Fjällby, anser Benny.²⁴³

Björkliden Fjällby annonserar även i lokaltidningar samt tidningar som kan tänkas intressera deras målgrupp. Enligt Andreas vore det dock önskvärt att Björkliden Fjällby hade den ekonomin att de kunde rikta all familjekommunikation till familjemedier och all kommunikation till 25-35 till medier som når dem. Detta för att bättre kunna profilera sig till de olika målgrupperna. Som läget är nu måste Björkliden Fjällby tala till de olika målgrupperna i samma media. Av den anledningen har företaget valt att i sina annonser ha en inriktning och framställning som tilltalar 25-35 målgruppen. Andreas menar att denna även passar barnfamiljerna och människor kring 40+. Han menar att dessa vill också att det ska vara tufft och att de gärna identifierar sig med de snabba och vackra skidåkarna på bilden i annonsen och känner att det där kan jag nog också klara av. Andreas är dock medveten om att de kan missa den äldre målgruppen med dessa annonser och därför får man jobba med lojalitet istället för annonser när man riktar sig till denna målgrupp.²⁴⁴

Förutom den egna marknadsföringen så samarbetar Björkliden Fjällby med Kiruna Lappland ekonomisk förening (KLEF) för att öka konsumenternas uppmärksamhet och kännedom kring skidåkning som semesteralternativ och Lapplandsfjällen som destination. KLEF, vars uppgift är att marknadsföra och utveckla besöksnäringen i Kiruna och Lappland, utformar kataloger och broschyrer samt deltar på olika mässor. På vissa av dessa mässor finns även Björkliden Fjällby representerade och då sker det ofta ett samarbete med KLEF.²⁴⁵

²⁴³ Benny Forsberg.

²⁴⁴ Andreas Josefsson.

²⁴⁵ Andreas Josefsson, Holm, Johan, Wenblad, Daniel, *Samarbete på hög nivå* (2003-01-15), s.17.

5 Analys av Björkliden Fjällbys positioneringsprocess

I detta kapitel görs en analys av Björkliden Fjällby, dess varumärke och positionering utifrån den teoretiska referensramen som presenteras i kapitel 3.

5.1 Identitet

Varumärkets identitet har en stor del i positioneringsprocessen eftersom märkesinnehavaren måste känna till sitt varumärkes identitet för att kunna välja ut de delar av identiteten som ska ingå i positioneringen²⁴⁶. Vid analys av Björkliden Fjällbys varumärkesidentitet kommer utgångspunkten ligga i Kapferers *the brand identity prism*²⁴⁷.

5.1.1 Produktattribut och personlighet

Björkliden Fjällbys namn är en stor del av dess identitet och namnet har en naturlig koppling till företagets geografiska läge som är just orten Björkliden i norra Lappland. Att koppla ett servicevarumärkes namn till dess geografiska läge är inget som rekommenderas enligt teorin.²⁴⁸ Detta är dock vanligt inom skidturismen och därför anser jag att ett påhittat namn inte skulle vara att föredra då Björkliden Fjällby fyller hela orten med sin verksamhet och därför har en stark anknytning till denna. Tillägget Fjällby passar också bra i jämförelse med Fjällanläggningar. Det är enkelt, kort, lätt att uttala och flexibelt, vilket också är kriterierna för att bra namn.²⁴⁹ Även logotypen vill förmedla det centrala i varumärkets identitet genom att det visar på det genuina och äkta. Genom dess utformning som ett stadsvapen med Lappporten i mitten, färgsättning med gammeldags och lugna färger samt dess budskap med både ursprungsår och breddgrader förstärks känslan av att Björkliden Fjällby är något som är genuint och äkta.²⁵⁰ I teorin kan man också läsa att det är av vikt att backa upp namnet och det företaget vill ska vara synligt i marknadskommunikationen med en logotyp.²⁵¹

Inom serviceföretag är även kvalitet ett viktigt produktattribut vid skapandet av ett varumärke och dess identitet.²⁵² Denna aspekt har Björkliden Fjällby tagit fasta på då de satsar på ett ständigt arbete för kvalitetssäkring av servicen och har som intention att lösa kundens problem om något skulle uppstå. Introduktionen av *det vinnande värdskapet* och kommunikationen av detta till personalen samt direktiv till personalen så att de känner sig säkra på inom vilka ramar de kan handla är också ett sätt att arbeta med en förbättrad kvalitet.²⁵³ Att snabbt kunna lösa kundens

²⁴⁶ Aaker, s.175.

²⁴⁷ Kapferer, s.100.

²⁴⁸ Rooney, s.50.

²⁴⁹ Melin s.89ff, Rooney, s.50.

²⁵⁰ Andreas Josefsson.

²⁵¹ Rooney, s.50.

²⁵² Grönroos(2000) s.74

²⁵³ Andreas Josefsson.

problem samt att de anställda känner sig trygga i sin roll och kan hjälpa kunden är faktorer som påverkar kvaliteten hos en service.²⁵⁴

Vidare kan Björkliden Fjällbys personlighet beskrivas som omtänksam, genuin och trygg. Den är en person som är medveten och säker på sig själv även om den inte är den mest trendiga. Denna personlighet förmedlas på plats i Björkliden Fjällby samt genom annonsering och hemsidan.²⁵⁵ Varumärkets personlighet består i de mänskliga egenskaperna och karaktärsdrag som det besitter.²⁵⁶ Att via annonsering eller i mötet med kunden förmedla en positiv personlighet hos varumärket kan hjälpa företaget att attrahera kunder. Upplever sedan dess kunder att den kommunicerade personligheten stämmer så kan en god relation uppstå.²⁵⁷

5.1.2 Relationsskapare och kultur

Björkliden Fjällby vill också att deras personlighet ska prägla relationen till kunden som ska kännetecknas av omtänksamhet och att kunden ska känna att de bryr sig om den. Björkliden skapar främst en relation till dess kunder när de konsumerar dess service. De vill lösa kundens uppkomna problem och infria deras förväntningar så att en positiv attityd till Björkliden och deras varumärke uppstår.²⁵⁸ För servicevarumärken skapas och utvecklas relationen till kunden ofta vid serviceprocessen och denna ger kunden en uppfattning kring varumärket.²⁵⁹

Med hjälp av Björklidens historia och kultur vill företaget skapa en uppfattning hos konsumenterna att Björkliden Fjällby representerar den genuina och äkta. Detta är något som de vill ska vara kännetecknet för hela dess identitet.²⁶⁰ Att anknyta ett varumärke till ett ursprung och en region ger det en stor potential att uppfattas som trovärdigt.²⁶¹

Ytterligare en aspekt kring kulturen som del i varumärkets identitet är den servicekultur som Björkliden vill ska genomsyra hela företaget. Olika åtgärder och program ska vidtas för att på bättre sätt kunna uppfylla kundernas förväntningar. Meningen med detta är att skapa sig ett rykte som ett företag med god service och på så sätt kunna införliva serviceaspekten med hela varumärkets identitet.²⁶² Ett varumärke med en servicekultur som engagerar de anställda kan också kommunicera denna till sina kunder och på ett bättre sätt infria de förväntningar som marknadskommunikationen skapat.²⁶³ Kulturen hos ett varumärkes identitet kan också bidra till att skapa insikt i vad som skiljer konkurrerande varumärken åt och därmed skapa en fördel för det företag som anses ha bäst service.²⁶⁴

²⁵⁴ Grönroos(2000) s.74.

²⁵⁵ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²⁵⁶ Aaker s.141.

²⁵⁷ Melin s.94.

²⁵⁸ Andreas Josefsson.

²⁵⁹ Grönroos (2000) s.288.

²⁶⁰ Andreas Josefsson, Benny Forsberg, *Snöbollen är kastad*, s.2ff.

²⁶¹ Aaker s.82,153, Kapferer s.101f.

²⁶² Andreas Josefsson.

²⁶³ Grönroos (2000) s.358ff.

²⁶⁴ Kapferer s.101.

5.1.3 Återspeglning och självbild

Uttrycket ” *En mötesplats för riktiga äventyrare* ” kan vara en del i hur Björkliden vill styra konsumenternas uppfattning om företaget. Dessutom kan det ha en del i hur gästerna uppfattar sig själva i och med att de väljer att förlägga sin semester i Björkliden Fjällby. Företaget verkar dock inte orolig över att denna slogan kan verka begränsande för vissa konsumenter som kan uppleva att de inte passar in i begreppet äventyrare utan menar att olika uttryck kan användas till olika målgrupper. Dessa ska dock alla spegla begreppen engagemang, medvetenhet och mötesplats. Björkliden Fjällby tänker sig att konsumenten ska tolka detta uttryck utifrån sina egna förutsättningar och hitta något hos dem som passar in på ordet äventyrare eller det ord som används.²⁶⁵ Användaren av ett varumärke väljer ofta detta för att uttrycka sin personlighet och visa på vem man är som person.²⁶⁶ Varumärket måste därför kontrollera sin spegelbild så att den visar på en bild som stämmer överens med användarens bild av sig själv eller hur den önskar vara.²⁶⁷ Konsumentens och omgivningens attityd till ett varumärke inverkar också många gånger på hur konsumenten av ett varumärke betraktar sig själv och väldigt ofta använder människan varumärken för att bevisa något om sig själv som person.²⁶⁸

Även den förväntade stereotypa användaren av ett visst varumärke har del i återspeglning kring varumärket.²⁶⁹ Björkliden anser att de inte har någon stereotyp konsument som representerar en övergripande bild av deras gäster. Istället hittar man den stereotypa kunden i varje målgrupp.

5.2 Image

Ett varumärkes image har inverkan på positioneringen eftersom imagen är kopplad till hur konsumenterna uppfattar varumärket och kunskap kring detta hjälper märkesinnehavaren välja vilka delar av identiteten som ska vara framträdande i positioneringen av varumärket.²⁷⁰

Björkliden upplever att deras image först och främst byggs på plats i Björkliden under interaktionen mellan personal och gäst. Lyckas de infria och överträffa konsumentens förväntning så anser de att en image bestående av bra kvalitet kan byggas.²⁷¹ Hos serviceföretag är det också viktigt att deras tjänster anses ha en hög kvalitet.²⁷² En attraktiv image och förväntningar på produkten byggs dock främst genom namn och annonsering.²⁷³ Björkliden Fjällby anser sig dock inte ha råd att annonsera enbart för att bygga en image utan annonserna måste också ha potential att leda till ett köp. Annonserna innehåller därför ofta någon form av erbjudande. Björkliden Fjällbys annonser innehåller alltid deras logotyp och dess slogan som många gånger är ”*En mötesplats för riktiga äventyrare*”.²⁷⁴ Även om annonsernas främsta syfte inte är att skapa en image så bildar sig ändå konsumenterna en uppfattning kring varumärket när de läser annonsen och betraktar dess utformning. ”*En mötesplats för riktiga äventyrare*”

²⁶⁵ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²⁶⁶ Aaker s.152ff, Kapferer s.104.

²⁶⁷ Kapferer s.104, Melin s.214ff.

²⁶⁸ Aaker s.155f, Kapferer s.104.

²⁶⁹ Kapferer s,104.

²⁷⁰ Aaker, s.175ff. Kapferer, s.104.

²⁷¹ Andreas Josefsson.

²⁷² Grönroos (2000) s.285.

²⁷³ Aaker s.180, Kapferer s.94ff, 143, Melin s.85.

²⁷⁴ Andreas Josefsson.

påverkar säkert konsumenten även om detta inte är huvudbudskapet i annonsen. Även namnet Björkliden Fjällby har troligen en inverkan på hur konsumenterna uppfattar varumärket. Däremot är nog det största problemet för Björkliden Fjällby vid skapandet av en image att konsumenterna ska upptäcka och ta sig tid att titta på deras annonser. Dagens konsumenter överöses med reklam. Det rådande mediabuset och övriga konkurrenter blir därför störningsmoment när ett företag vill nå ut med sin reklam.²⁷⁵ Dessutom har Björkliden Fjällby en begränsad marknadsföringsbudget som gör att de inte kan annonsera lika mycket som de önskar.²⁷⁶

Björkliden menar också att det är skillnad på hur deras nya och gamla kunder tolkar deras reklam och slogan. De anser att de nya kunderna lättare kan påverkas av denna medan de gamla kunderna ofta redan har skapat sig en bild av Björkliden som många gånger kommit till för flera år sedan.²⁷⁷ Detta är något som företaget måste se upp med. Det är direkt farligt att låta kunderna diktera företagets identitet om det är så att deras uppfattning kring varumärket skiljer sig ifrån vad märkesinnehavaren vill förmedla.²⁷⁸ Detta kan också vara en risk för Björkliden Fjällby eftersom många av deras nya kunder upptäcker skidorten genom vänner och bekanta. Om dessa förmedlar en egen bild av Björkliden Fjällby som inte stämmer överens med dess identitet kan den nya kunden bli besviken om dennes uppfattning kring skidorten, skapade av vänner och bekanta, är annan än den som förmedlas på plats.

5.3 Fördelar

Fördelarna hjälper varumärket att differentiera sig ifrån konkurrenterna och kunna nå framgång på marknaden. Det gäller för märkesinnehavaren att peka på fördelar som konsumenterna finner viktiga samt att företaget klarar av att leva upp till dessa. Den överlägsenhet som företaget visar på ska tillhöra dess kärnvärde eftersom det ofta är konstant över tiden.²⁷⁹

Björkliden Fjällby vill skapa framgång genom ett bra värdskap. I deras affärsidé kan man läsa att företaget genom *det vinnande värdskapet* ska överträffa deras gästers förväntningar på vistelsen i Björkliden.²⁸⁰ Servicen har en viktig del i hur konsumenterna upplever konsumtionen av tjänsten och därför måste service vara en del av hela varumärket för att det ska kunna bli framgångsrikt. Ett företag med en god service får nöjda kunder vilket bidrar till nöjda anställda som får en positiv attityd till sitt arbete vilket i sin tur färgar av sig på den service de ger gästen. En service har dessutom alltid en känsla kopplad till sig och varumärket ska sträva efter att skapa en känsla av förtroende, närhet och tillgivenhet.²⁸¹ Björkliden Fjällby har som mål att deras gäster ska få uppleva harmoni under sin vistelse där. De ska också känna sig trygga i det sätt på vilket de blir bemötta och hur deras tillhörigheter hanteras. Känslor som harmoni och trygghet ska enligt Björkliden Fjällbys vision genomsyra hela vistelsen för kunden.²⁸²

Grunden till framgång för ett varumärke är att dess märkesinnehavare själv bestämmer vad denna grund ska bestå av och vilket värde det ger kunden. Servicevarumärken som skapar värde har

²⁷⁵ Kapferer s.94f, 143.

²⁷⁶ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

²⁷⁷ Andreas Josefsson.

²⁷⁸ Aaker s.69ff, Melin s.125, 249.

²⁷⁹ Aaker, s.123, 182, Kapferer, s. 96, Melin, s.234ff.

²⁸⁰ Snöbollen är kastad. s.2ff.

²⁸¹ Grönroos (2000) s.291ff.

²⁸² Snöbollen är kastad, s.2ff, Andreas Josefsson.

också visat sig vara framgångsrika.²⁸³ Björkliden Fjällby har klart och tydligt utformat både visioner och en affärsidé som visar på vad de vill att grunden till deras framgång ska bestå av och vilka fördelar de ger kunden. De vill skapa en mångfald av upplevelser, låta det vinnande värdskapet var grund för den service som ska överträffa gästernas förväntningar samt kontrollera företaget och dess närmiljö så att den är ren, trygg och harmonisk.²⁸⁴

Björkliden Fjällby vill också använda sig av den unika natur och kultur som den omges av för att skapa framgång. Björkliden pekar i deras vision på att de är beläget i Europas sista vildmark samt på rallarnas och samernas inverkan på trakten som kan bidra till unika upplevelser. Dessa ska ligga till grund för utvecklingen av produkterna som erbjuds och skapa ett mervärde för kunden.²⁸⁵ Ett av kriterierna som ligger till grund för ett framgångsrikt varumärke är att varumärket genom sina tjänster ska ha differentieringsfördelar som ska hjälpa dem att skapa en distinkt plats i konsumenterna medvetande.²⁸⁶ För att bygga ett starkt varumärke krävs det en klar och tydlig positionering av det. Denna position uppnår företaget genom att aktivt positionera varumärket.²⁸⁷

En del av positioneringsprocessen innebär för märkesinnehavaren att identifiera varumärkets differentieringsfördelar och visa på dess kärnvärde. Genom att ställa sig frågan vad varumärket är till för och vad det kan lova sina kunder kan dess differentierande egenskaper framträda.²⁸⁸ Tittar man på Björkliden Fjällbys slogan så talar den faktiskt om vad varumärket är till för; ” *En mötesplats för riktiga äventyrare*”. Dess kärnbudskap visar sedan på vad varumärket lovar, vilket är att Björkliden ska vara ett centrum för lappländska upplevelser och äventyr och en plats som är både spännande och exotisk. Allt med Björkliden Fjällby ska vara en upplevelse och dessutom så är det äkta, genuint, familjärt och mysigt, menar Andreas.

Vid positioneringen av ett servicevarumärke ska kärnidentiteten och kärnvärdet identifieras så att de kan kommuniceras till marknaden och dess konsumenter.²⁸⁹ Björklidens kärnidentitet kännetecknas av det äkta och genuina, att det är unikt och en mötesplats för riktiga äventyrare och fjällentusiaster. Det äkta och genuina ska också enligt Björkliden Fjällbys vision och affärsidé generera ett mervärde till kunden genom en trygg och harmonisk atmosfär samt oförglömliga upplevelser.²⁹⁰

Även Björkliden Fjällbys mångfald anses vara en fördel och vid utformandet av logotyp och slogan till olika boende och aktivitetsformer har de också skapat dottervarumärken till dess huvudvarumärke för att tydligare kunna visa på den mångfald som finns inom företaget.²⁹¹ Positioneringen av ett varumärke kan ske med så kallade *Silver Bullets*²⁹² som genom att visa på någon förmån eller attribut kan ha ett inflytande över hur varumärket och dess fördelar uppfattas även om det inte tillhör kärnvärdet.²⁹³

²⁸³ Grönroos (2000) s.292, Management Research News vol.25 no.6/7 2002.

²⁸⁴ snöbollen är kastad, s.2ff.

²⁸⁵ snöbollen är kastad, s.2ff, Andreas Josefsson.

²⁸⁶ Grönroos (2000) s.292.

²⁸⁷ Management Research News vol.25 no.6/7 2002.

²⁸⁸ Kapferer s.96.

²⁸⁹ Aaker s.178f, Kapferer s.96, Melin s.86.

²⁹⁰ Andreas Josefsson, Benny Forsberg, *Snöbollen är kastad*, s.2ff.

²⁹¹ Ibid.

²⁹² Aaker s.261ff.

²⁹³ Aaker s.178, 300.

5.4 Målgrupp

Målgruppen är även den en del av positioneringen och den målgrupp som märkesinnehavaren väljer att satsa på måste uppleva att varumärket tilltalar dem och ger upphov till ett mervärde.²⁹⁴

Björkliden Fjällbys fyra målgrupper är, för att nämna dem ytterligare en gång, 25-35, barnfamiljer, 50+ samt konferenser och grupper. Inom dessa grupper finns det stereotypa kunder som på ett bra sätt representerar gruppen.²⁹⁵ När man ser till de olika målgrupperna, hur de beskrivs och vilka namn Björkliden Fjällby har gett dem, är det tydligt att man valt de traditionella segmenteringsvariablerna för att utkristallisera sin målgrupper med. Att segmentera marknaden efter socioekonomiska, demografiska, kulturella och geografiska variabler är också det vanligaste tillvägagångssättet.²⁹⁶ Dessa segmenteringsvariabler har dock av servicebranschen upplevts vara dåliga hjälpmedel att beskriva kunderna önskemål med och därför har rapporter gjorts för att visa på att förväntningar och önskemål kan vara lämpliga segmenteringsvariabler för serviceföretag.²⁹⁷ När jag läser om de stereotypa kunder som marknadschef Andreas Josefsson anser att de olika målgrupperna har upptäcker jag att även kundernas förväntningar och fokus för vistelsen i Björkliden Fjällby är något som företaget reflekterat över. 25-35 har skidåkning i fokus men önskar även kvällsaktiviteter. Barnfamiljerna beskrivs som naturkräsna med skidåkning i fokus medan 50+ anses ha upplevelser som mål för sin vistelse i Björkliden Fjällby. Dessutom så poängterar Björkliden Fjällby i sitt informationsblad till personalen att det är viktigt att inse att olika gäster vill ha olika upplevelser vid olika tillfällen.²⁹⁸

Björkliden Fjällby väljer dock inte ut någon del av sina målgrupper för att specifikt positionera sig mot.²⁹⁹ Genom att positionera sig mot en speciell grupp inom målgruppen som övriga målgruppen gärna vill identifiera sig med kan man öka deras intresse för varumärket.³⁰⁰ Genom att använda ordet äventyrare eller fjällentusiaster i sin slogan kan det hända att en bild av sig själv som äventyrare eller fjällentusiast vid konsumtion av varumärket Björkliden Fjällby kan fånga de olika målgruppernas intresse. Det kan tänkas äventyrare främst gäller målgruppen 25-35 men kanske också barnfamiljerna. Andras Josefsson menar också att olika människor tolkar ordet äventyrare på olika sätt och därför kan många kategorier bli tilltalade av deras slogan, för 25-35 kan det exempelvis vara off-piståkning medan för en familjefar kan det vara att åka snabbt i preparerade pister.³⁰¹

²⁹⁴ Aaker, s.123, 182, Kapferer, s. 96, Melin, s.234ff.

²⁹⁵ Andreas Josefsson, Benny Forsberg, *Snöbollen är kastad*, s.6.

²⁹⁶ Dorsch, s.132, Melin s.48

²⁹⁷ Dorsch s.132.

²⁹⁸ Andreas Josefsson, *Snöbollen är kastad*, s, 4ff.

²⁹⁹ Andreas Josefsson.

³⁰⁰ Aaker s.179.

³⁰¹ Andreas Josefsson.

5.5 Konkurrenter

Vid positioneringsprocessen måste företaget först bestämma till vilken kategori som varumärket hör för att kunna identifiera sina konkurrenter.³⁰² Vid en analys av Björkliden Fjällbys kategoritillhörighet upplevs denna kategori vara tydlig. Företaget tillhör kategorin fjällturism och under vintersäsongen kan man närmare beskriva dess kategori som skidturism. Tittar man på målgruppen 50+ vars fokus är upplevelser kan Björkliden Fjällby även tillhöra kategorin upplevelseturismen. Björklidens främsta konkurrenter finns dock inom skidturismen men företaget har egentligen konkurrenter i hela turismkategorin.³⁰³ Detta är också ett problem för serviceföretag då de förutom konkurrens inom sin egen kategori kan uppleva konkurrens både från närbesläktade kategorier samt till och med renodlade varukategorier. Därför kan det vara en idé för serviceföretagen att i sin marknadskommunikation först göra kunden uppmärksam på den kategori som företaget tillhör för att göra konsumenten uppmärksam på det mervärde som just denna specifika kategori ger.³⁰⁴ Björkliden Fjällby samarbetar med Kiruna Lappland EF som just har som uppgift att marknadsföra regionen Lappland vilket görs genom utformning av broschyrer och kataloger samt medverkan på olika mässor.³⁰⁵

När det gäller Björkliden Fjällbys identifiering av konkurrenter har de i många år gjort fel då det sneglat på deras granne Riksgränsen när det jämfört sig med andra skidorter.³⁰⁶ Vid positioneringen är det av vikt att företaget kommunicerar en position och kärnvärde inom vilken de är överlägsna eller i alla fall hör till de bästa.³⁰⁷ Vid jämförelse med Riksgränsen och deras position är det dock svårt att visa på någon överlägsenhet utan Björkliden Fjällby måste välja en position inom vilken de inte behöver attackera Riksgränsen. Riksgränsen är inte heller någon egentlig konkurrent till Björkliden Fjällby utan många gånger en samarbetspartner.³⁰⁸

Björkliden Fjällbys konkurrenter är främst skidorter i Mellansverige och till deras främsta konkurrenter kan bland annat Ramundberget och Vemdalen räknas. Gentemot dessa har Björkliden Fjällby bättre förutsättningar för konkurrens och den överlägsenhet som Björkliden Fjällby kan visa på är delar som hör till deras affärsidé och kärnvärde. Björkliden kan bland annat peka på dess mångfald, det genuina samt skidåkningen som uppskattas höra till topp fem i Sverige när det gäller att peka på en överlägsenhet eller områden inom vilka man är lika bra som sina konkurrenter.³⁰⁹ Förutom att peka på en överlägsenhet hos sitt varumärke i jämförelse med dess konkurrenter kan man även visa på attribut där de är lika varandra och positionera sig som lika bra som konkurrenterna.³¹⁰

Björkliden Fjällby måste också bestämma vilken strategi som ska användas vid positioneringen. Björkliden tillhörde en av de första orterna i Sverige och kunde genom det haft en ”*first mover advantage*”³¹¹ vad gäller dess positionering. Det varumärke som är först på marknaden inom sin kategori har fördelen, sk. *first mover advantage*, med att den kan sätta standarden för hur denna

³⁰² Kapferer s. 96f.

³⁰³ Andreas Josefsson, *Snöbollen är kastad*, s.2ff.

³⁰⁴ Dorsch, Michael J, Grove Stephen J, Darden, William R, *Journal of service marketing*(2000) Vol.14 No.2 s.92, 116.

³⁰⁵ Andreas Josefsson, Holm, s. 17.

³⁰⁶ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

³⁰⁷ Melin s.234ff.

³⁰⁸ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

³⁰⁹ Andreas Josefsson.

³¹⁰ Aaker s.185.

³¹¹ Kapferer s.139.

kategori ska se ut. Detta varumärke kan sedan vara ledande även många år efter introduktionen.³¹² Denna position infann sig dock aldrig för Björkliden och grunden till detta kan ha varit dess funktion som semesterhem för anställda vid järnvägen. Alltför länge var Björkliden inriktad på att gästerna skulle vara medlemmar i SJS och detta var också en bidragande orsak till den ekonomiska nedgången.³¹³

Björkliden Fjällbys vision idag är dock att positionera sig som en ledande destination när det gäller natur- och kulturupplevelser och genom dess enorma bredd i utbudet ska denna position nås. Genom att anses vara en mötesplats för riktiga entusiaster kan en bild av varumärket skapas på marknaden. Björkliden ser sig själv som den trygga utmanaren när det kommer till att skapa en position för varumärket på marknaden.³¹⁴ Genom att utmana redan existerande varumärken och deras positioner kan både strategin kring att utveckla en befintlig position eller depositionera en konkurrent användas.³¹⁵ Med hjälp av ordet äventyrare och fjällentusiaster upplever jag att Björkliden Fjällby har förutsättningar till att skapa sig en helt ny position på marknaden och i konsumenternas medvetande. Medan de andra aktörerna enbart talar om det som är äkta så kommunicerar Björkliden Fjällby både detta, genom sitt kärnvärde, samt genom vilka som kommer till Björkliden, nämligen de riktiga äventyrarna och fjällentusiasterna. Man kan uppleva att Björkliden depositionerar sina konkurrenter genom att peka på att Björkliden Fjällby är så pass äkta och genuint att de riktiga äventyrarna och entusiasterna väljer dem och därmed är de mer äkta än de konkurrenter som försöker uppnå denna position. För att Björkliden Fjällbys position ska få genomslagskraft krävs det att konsumenterna känner till deras varumärke. För att skapa märkeskänedom måste märkesinnehavaren aktivt kommunicera sitt varumärke, dess kärnvärde och position, till konsumenterna.³¹⁶

5.6 Kommunikation

Anledningen till att Björkliden Fjällby måste positionera sitt varumärke är främst att de behöver stärka deras marknadsposition och mentala position. Björkliden måste öka sin beläggning och för att detta ska ske måste de nå ut till och attrahera nya kunder. Som läget är idag är de få som känner till vad Björkliden Fjällby är samt vad det står för.³¹⁷ För att ett varumärke ska uppnå en stark marknadsposition måste intresset för varumärket väckas hos konsumenterna och skapa sig en mental position hos dem. Denna mentala position kan vara olika stark beroende på hur väl konsumenten känner till varumärket.³¹⁸ Vid analys av Björkliden Fjällbys egna tolkning av konsumenternas kännedom kring deras varumärke kan denna kännedom eventuellt vara *unaided*³¹⁹. Troligt är dock att Björkliden Fjällby faller utanför detta kriterium, att många inte ens känner till varumärket då de hör dess namn, på grund av den låga kännedomen som företaget upplever att Björkliden Fjällby har hos dess konsumenter. Inom ledningen har man dock idag en god kännedom kring det egna varumärket och utifrån detta arbetar man successivt med att göra varumärket mer känt och uppmärksammat hos konsumenterna och på marknaden. Genom att klart känna till sitt varumärke är det lättare att använda sig av rätt resurser för att skapa en

³¹² Kapferer s.139.

³¹³ Andreas Josefsson.

³¹⁴ Benny Forsberg, *Snöbollen är kastad*, s.6ff.

³¹⁵ Melin s.98f.

³¹⁶ Aaker, s.180.

³¹⁷ Andreas Josefsson, Benny Forsberg, *Snöbollen är kastad*, s.2ff.

³¹⁸ Melin s.119.

³¹⁹ Kapferer s. 137.

marknads och mental position. Denna så kallade resursposition uttrycker företagets strategier kring varumärket.³²⁰ Dessa strategier samt vad varumärket står för är något som Björkliden Fjällby vill förmedla till de anställda. Genom en presentation och informationsblad har de anställda fått en inblick i det nya varumärket, vad det innebär och varför det skapat.³²¹ Det är av betydelse för märkesinnehavaren att inte bara leta positioner utanför organisationen utan att man även aktivt positionerar varumärket till de anställda. Inom serviceföretag är detta essentiellt eftersom det är de anställda som till största del uttrycker företagets identitet och känner de ej till denna kan de uttrycka en identitet som ej stämmer överens med varumärket och den positionen som företaget har eller vill uppnå.³²²

Den överlägsenhet som varumärket använder vid positioneringen måste också kommuniceras till omgivningen så att konsumenterna kan bilda sig en uppfattning kring varumärket. Det gäller också att upptäcka vilken image som konsumenterna uppfattar att varumärket har för att kunna styra kommunikationen att stärka eller försvaga denna uppfattning.³²³ I Björklidens fall är det dock få konsumenter som känner till varumärket och därmed också få som redan har skapat sig en bild kring Björkliden Fjällby. Den image som man kan tänka sig att de som känner till Björkliden förknippar orten med är troligtvis högst personlig då Björkliden inte haft någon klar identitet tidigare. Dessutom kan varumärket uppfattas som vagt och intetsägande, vilket också var en uppfattning som företaget genom deras gästenkäter upptäckte att deras kunder i många fall hade.³²⁴

Marknadskommunikationen för Björkliden Fjällby handlar därför mycket om att skapa en märkeskännedom kring dess varumärke. Den kombinerade radio- och tidningskampanjen i början av vintersäsongen visade sig också ha genomslagskraft och fler konsumenter än tidigare har besökt Björkliden Fjällbys hemsida.³²⁵ Det räcker dock inte att konsumenterna hittar dit de måste även tilltalas av Björklidens identitet. Att attrahera kunder handlar många gånger om att skapa en identitet så att kunderna känner att varumärket passar dem och deras livsstil. För företaget gäller det att klart och tydligt veta vad varumärket står för så att marknadskommunikationen speglar detta. Av samma skäl bör företaget känna till vad dess varumärke inte är.³²⁶ Dessutom anser jag att det är av vikt att Björkliden Fjällby noga kontrollerar hur deras slogan uppfattas, så att konsumenterna känner att det passar deras livsstil. Det är direkt farligt om de blir skrämde av ordet äventyrare och tror att Björkliden Fjällby inte är något som passar dem. Ett varumärke kan anses passa en viss grupp människor medan dess identitet egentligen gör att den lämpar sig för kunder tillhörande flera olika segment. Det är ofta konsumenternas uppfattning av varumärket som har gett den en snävare kundgrupp än dess innehavare har tänkt sig. Genom att lägga till ytterligare associationer till varumärkets image och försöka sudda ut konsumenternas förutfattade meningar om den stereotypa kunden kan man lyckas med att ändra dess image så att varumärket tilltalar av fler kunder. Det gäller att lyckas med att tilltala fler kunder som känner att det här varumärket passar dem och deras livsstil.³²⁷ Björkliden Fjällby lägger också till fler associationer till dess varumärke, till exempel fjällentusiaster som även kan användas i marknadskommunikationen samt det genuina och äkta och det trygga och omtänksamma.³²⁸ Viktigt är dock att man låter dessa bli lika synliga som dess slogan i marknadskommunikationen.

³²⁰ Melin s.120.

³²¹ Andreas Josefsson, *Snöbollen är kastad*, s 2ff.

³²² Aaker s.200.

³²³ Ibid .s 180.

³²⁴ Andreas Josefsson.

³²⁵ Ibid.

³²⁶ Aaker s.181f.

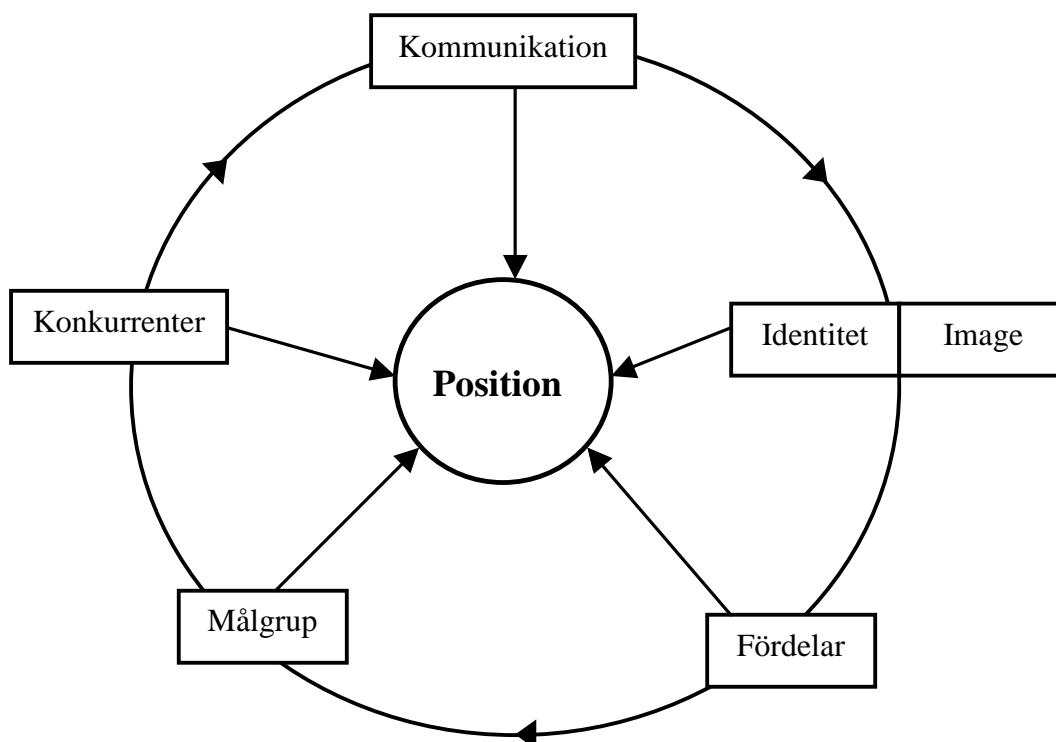
³²⁷ Ibid.

³²⁸ Andreas Josefsson, Benny Forsberg.

6 Slutsats

I kapitlet, redogörs för de slutsatser som dragits och en sammanfattande diskussion av analysen presenteras. Slutligen diskuteras fallstudiens bidrag

Efter min analys av positioneringsprocessen av ett servicevarumärke med Björkliden Fjällby som fallföretag anser jag mig kunna dra slutsatsen att positioneringsprocessen består av sex steg; identitet och image, fördelar, målgrupp, konkurrenter och kommunikation. Alla dessa bidrar i sin tur till varumärkets position. En position är dock ingenting som en märkesinnehavare erhåller för evigt utan det är en kontinuerlig process där alla delar i positioneringsprocessen påverkar positionen lika mycket. För att bättre illustrera denna process har jag under analysens gång kommit fram till en modell som jag anser kan beskriva både själva positioneringsprocessen samt den position som den ger upphov till. Jag tänker mig positioneringen av ett varumärke som en kontinuerlig process, där märkesinnehavaren första gången vill uppnå en position men sedan vill behålla eller förändra denna. Därför tänker jag mig denna process som ett hjul med ekrar där varje eker är lika viktigt och där varje eker har direkt kontakt med navet, som i detta fall är varumärkets position. Jag kallar denna figur för positioneringshjulet.



Identitet och image, fördelar, målgrupp, konkurrenter och kommunikation är de ekrar som behövs för att hjulet, positioneringsprocessen, ska rulla. Utan någon av dessa ekrar bli hjulet skevt och det blir svårare för hjulet att rulla och positioneringsprocessen tappar fart och balans.

Modellen har tillkommit efter analys av Björkliden Fjällby och det är viktigt att reflektera över att vilka ekrar som är viktiga kan variera för olika varumärken. Denna modell är därför direkt anpassad till mitt fallföretag men kan också fungera som en guide vid positioneringsprocessen av ett servicevarumärke förutsatt att märkesinnehavaren själv funderar över de aspekter som är viktiga för dennes varumärke.

Anledningen till att identitet och image finns med i min modell och blir till en och samma eker beror på att jag uppfattar att vid positioneringen är det viktigt att känna till både varumärkets identitet och image. Detta för att veta vilka delar av identiteten man ska låta vara en del av positionen och om denna måste förstärkas eller ändras på grund av hur konsumenterna uppfattar varumärkets image. Vissa delar av identiteten och imagen har olika betydelse för olika märkesinnehavare och när det gäller ett servicevarumärke upplever jag att det är en aspekt som är av särskild betydelse, nämligen servicekvaliteten. Även för varumärket Björkliden Fjällby och dess identitet så är servicekvalitet något som de vill ska vara utmärkande för dem och att de ska uppfattas som ett varumärke som ger sina kunder en god kvalitet. Speciellt som relationsskapare samt i dess kultur och personlighet blir servicekvaliteten en viktig del eftersom Björkliden Fjällby anser att de skapar image främst genom kontakt med gästerna då de är på plats i Björkliden. Att uppfattas som ett varumärke som ger sina kunder en hög kvalitet är av stor vikt för serviceföretag.

Ytterligare attribut som jag upplever vara en stor del av just Björkliden Fjällbys identitet är det äkta och genuina samt dess slogan ”En mötesplats för riktiga äventyrare”. Björkliden Fjällbys slogan spelar också in när det gäller dess image. Hur denna påverkar konsumenternas uppfattning av varumärket är svårt att säga då ingen konsumentundersökning gjorts. Viktigt för alla varumärken i allmänhet och för servicevarumärken i synnerhet är dock att dess image stämmer överens med dess identitet eftersom ett varumärkes image är konsumentens uppfattning och identiteten det märkesinnehavaren vill ska vara denna uppfattning. Björkliden Fjällby vill också att detta ska vara en del av sin image och menar att denna image byggs på plats då de ej har råd att imageannonsera. Jag menar att även om det inte specifikt imageannonserar som skapar deras annonser en uppfattning om Björkliden Fjällby hos konsumenterna. En image skapas och därför är det viktigt för företaget att kontrollera den marknadskommunikation man har så att den stämmer överens med identiteten och de aspekter som konsumenterna tilltalas av.

Med hjälp av identitet och image upplever jag att märkesinnehavaren kan hitta de fördelar som sedan efter jämförelse med konkurrenternas fördelar och konsumenterna önsknings kan fungera som framgångsfaktorer. Dessa fördelar är ofta en del eller hela varumärkets kärnvärde. För servicevarumärken har det visat sig att varumärken som skapar värde, ofta genom god kvalitet på tjänsten, många gånger har potential att bli framgångsrika. Jag anser därför att Björkliden Fjällbys främsta framgångsfaktorer inom dess positionering är att de satsar på servicekvalitet samt att de framhäver det äkta och genuina som jag anser är deras kärnvärde, det som inte förändras över tiden.

Målgrupp blir även det en eker i positioneringshjulet och en del av positioneringsprocessen och positionen eftersom den målgrupp som märkesinnehavaren riktar sig till måste uppleva att varumärket, dess fördelar, identitet och image tilltalar dem för att intresse för varumärket ska väckas. Därför är det också essentiellt att Björkliden Fjällby väljer att satsa på målgrupper som tilltalas av deras fördelar och kärnvärde eftersom målgruppen är en del av varumärkets position. Jag tror att målgrupperna Familjer, 50+ samt Konferenser & Grupper är de som till största del tilltalas av detta. Att använda sig av uttrycket ”En mötesplats för äventyrare” tror jag kan vara ett

sätt att locka den yngre målgruppen och jag tror att de är den enskilda målgrupp som främst tilltalas av ordet äventyrare och har lättast att associera ordet till någon del av sin självbild och personlighet. Även om namnen på Björkliden Fjällbys målgrupper har framkommit genom de klassiska segmenteringsvariablerna upplever jag att företaget har reflekterat kring vilka förväntningar och krav som dessa grupper kan ha. Förväntningar och krav på servicekvalitet och tjänsteerbjudandet också är de variabler som jag efter analys av teori och empiri anser passa bäst för serviceföretag.

Förutom val av intressanta målgrupper måste även märkesinnehavaren analysera marknaden för att identifiera de konkurrenter som finns och välja vilken position som man ska positionera varumärket mot. Jag anser att konkurrenterna har en mycket stor del i varumärkets position och därför blir även de en eker i mitt positioneringshjul. Konkurrenterna position på marknaden ligger till grunden för den position som märkesinnehavaren väljer. Än en gång upplever jag att servicekvalitet är en viktig position för ett servicevarumärke och en aspekt som märkesinnehavaren av ett servicevarumärke kan positionera och konkurrera med. När det gäller Björkliden Fjällby anser jag att de måste bestämma sig för vilken strategi de ska använda, om de utveckla en befintlig position eller depositionera ett konkurrerande varumärke. Utifrån min analys anser jag att Björkliden Fjällby kan välja vilken av de två strategierna de vill, för beroende på hur de ser på dess position kan de välja att angripa den på olika sätt.

Vilken position märkesinnehavaren än väljer att satsa på så måste den kommuniceras för att varumärket ska få en plats på marknaden och i konsumenternas medvetande. Marknadskommunikationen måste kommunicera ett värde som är av intresse för målgruppen och detta värde ska också vara en del av den tänkta positionen. För märkesinnehavaren är det också av vikt att skapa en plats för varumärket, dess identitet och position i den egna organisationen. Detta är av särskild vikt för ett serviceföretag då dess anställda är dess främsta identitetsbärare. Jag upplever också att detta är en stor utmaning för Björkliden Fjällby eftersom de har en stor omsättning på personalen som är säsongsarbetare. Även marknadskommunikationen kan ses som en utmaning för detta varumärke eftersom ekonomin blir en begränsande faktor när det gäller kontinuitet.

Avslutningsvis så finns positionen som medelpunkt i denna process. Den påverkas av alla ekrar och i navet så kommer alla dessa tillsammans och bildar en position. Att skapa sig en position på marknaden och i konsumenternas medvetande anser jag är avgörande för Björkliden Fjällby eftersom ett köp av deras tjänster ofta sker efter ett noga genomtänkt beslut hos kunden. Björkliden Fjällby måste skapa en märkeskänedom hos deras potentiella kunder för utan denna är varumärket inte ens med och konkurrerar om konsumenterna när val av semesterort ska ske. Jag upplever att Björkliden Fjällby har en klar och väl genomtänkt varumärkesidentitet, däremot har denna ännu inte nått ut till deras målgrupper. Företaget har också valt ut de fördelar som ska hjälpa dem i dess framgång och hittat målgrupper som kan tilltalas av dessa. Björkliden Fjällby har dessutom uppmärksammat vilka deras konkurrenter är och jämför sig inte längre med fel aktörer inom skidturismen. Det som jag anser vara den största utmaningen för detta servicevarumärkes process att skapa sig en position på marknaden är att genom marknadskommunikationen nå ut till målgrupperna och skapa en image som speglar varumärkets identitet innan de kommer till Björkliden Fjällby.

6.1 Uppsatsens bidrag

Min förhoppning med denna uppsats är att genom att undersöka och kartlägga Björkliden Fjällbys positioneringsprocess kunna identifiera faktorer som kan vara av intresse vid positionering av varumärken i allmänhet och servicevarumärken i synnerhet. Min önskan är att denna uppsats kan ge Björkliden Fjällby men även andra serviceföretag insikt kring positioneringen av sitt varumärke. Förutom detta hoppas jag även att uppsatsen kan väcka intresse hos andra som är intresserade av varumärken och positioneringen kring dessa. Antingen genom att fördjupa sig ytterligare inom märkesinnehavarens perspektiv eller genom att byta fokus och se positioneringen utifrån konsumenternas synvinkel.

Källförteckning

Publicerad källor

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

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Darden, William R., Dorsch, Michael J., Grove och Stephen J. (2000) "Consumer intention to use a service category" *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.2, 92-117.

Díaz-Martin, Ana M., Igleasias, Víctor, Vázquez och Ruiz, Agustín V. (2000) "The use of quality expectations to segment a service market" *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.2, s.132-146.

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn. (2001) *Att Utreda Forska och Rapportera* (upplaga 7). Malmö: Liber Ekonomi.

Flagestad, Arvid (2001), *Strategic Success and Organisational Structur in Winter Sport Destinations*, Bradford: University of Bradford.

Grönroos, Christian (1998) *Marknadsföring i tjänsteföretag* (upplaga 3:2). Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing – a Customer Relationship Management Approach* (upplaga 2). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Holm, Johan och Wenblad, Daniel (2003) "Samarbete på hög nivå – En studie av grundläggande förutsättningar för ett utäkat marknadsföringssamarbete mellan Abisko, Björkliden och Riksgränsen". Mitthögskolan i Östersund.

Hoyer, Wayne D. och MacInnis, Debra J. (2001) *Consumer Behavior* (upplaga 2). Boston: Houghton Mifflin Company.

Jones, Peter, Hillier, David, Shears, Peter och Clarke-Hill, Colin (2002) "Customer Perceptions of Service Brands: A Case Study of Three Major Fast Food Retailers in the UK". *Management research News*, Vol.25, No.6/7, s.41-49.

Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (upplaga 2). London: Kogan Page Limited.

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Melin, Frans (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi.

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

Rooney, Joseph Arthur (1995) "Branding: a trend for today and tomorrow". *Journal of Product and Brand Management*, Vol.4, No.4, 1995, s.48-55.

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research – Design and Methods* (upplaga 2). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Företagsinterna källor

Destinationskampanj: Björkliden Fjällby (2003). Översikt över den kombinerade radio- och tidningskampanjen för Björkliden Fjällby.

Det svenska värdskapet (2003). Personalpresentation av det vinnande värdskapet. Sveriges Rese och turistråd.

Snöbollen är kastad (2003). Personalinformation från Björkliden Fjällby.

Varumärkesstruktur för Björkliden Fjällanläggningar AB (2002). Mall över varumärkesstrukturen.

Tourquality (2003). Folder från Europeiska Turismforskningsinstitutet och AgrippA Kompetens AB.

Muntliga Källor

Josefsson, Andreas, marknadschef, Björkliden Fjällby. Personlig intervju den 27 februari och 5 maj 2003.

E-mail källor

Forsberg, Benny, konsult vid Brand Agens Reaction.

Elektroniska källor

Barnens favoriter, <http://www.bjorkliden.com/barnensfavoriter>, kl. 23:55, 18 maj 2003.

Boende, <http://www.bjorkliden.com/boende>, kl. 23:51m 18 maj 2003.

Hemavan-Tärnaby – Fjäll på riktigt, <http://www.hemavan.nu>, kl.15:00, 20 maj 2003.

Ramundberget- Bara äkta vara, <http://www.ramundberget.se>, kl.14:58, 20 maj 2003.

Riksgränsen – Rejäl Skidåkning. Äkta spa, <http://www.riksgransen.nu>, kl.23:40, 19 maj 2003.

Svenskarnas utförsåkning 2002, <http://www.slao.se/lift-3.html>, kl.12:59, 14 maj 2003.

Bilaga 1



Abstract

This is a paper on the positioning of the Swedish ski resort Björkliden Fjällby and its service brand. The aim is to analyse the positioning process of service brands and create an understanding for this situation.

To give an answer to questions raised and to fulfil the objectives of the paper I have made a case study in which I compare Brand Management and Service Management theories with the information about Björkliden Fjällby that I gathered primarily through interviews.

My study shows that the identity and image is important for the position since the company has to choose which parts that will be actively positioned. The identity and image of Björkliden Fjällby consist of that they are genuine and real and put effort into service quality. These aspects also contribute to its success. Identity and image is also a part of the positioning process. Other factors affecting the brand position are the target group, the competitors and the market communication.

Keywords: Brand, service brand, positioning, ski resort, Björkliden Fjällby.