

POSITIONERING
- en begreppsstudie
och en metodprövning

Magisteruppsats MKV ht 2001

Författare: Katarina Hast-Ekström

Handledare: Lars Palm

Examinator: Gunilla Jarlbro

Förord

Positionering är ett spännande ämne som förmedlar en ny och fräsch syn på marknadskommunikation. I USA är det ett "hett" ämne, medan det i Sverige är tämligen ostuderat. Eftersom begreppet används mer och mer i medierna och vissa skolor satsar på utbildning i ämnet, så har positionering förhoppningsvis även en framtid i Sverige.

Jag vill gärna tacka dem som hjälpt mig att få insyn i ämnet: tekn dr Göran Olofsson, som var den som gav mig idén till ämnet positionering, min handledare Lars Palm, ledning och anställda på det företag som figurerar som praktikfall i denna studie, samt företagets kunder och samarbetspartners som ställt upp på intervjuer. Jag vill också rikta ett tack till Al Ries – en av författarna till boken *"Positioning: The Battle for Your Mind"*, som vänligen svarat på mina förfrågningar per mail.

Lund i februari 2002

Katarina Hast-Ekström

1	INTRODUKTION	3
1.1	Inledning	3
1.2	Syfte	3
1.3	Frågeställningar	3
1.4	Definitioner och begrepp	3
2	BAKGRUND	5
2.1	Relevans	6
2.2	Det undersökta företaget	7
2.3	Forskningsbyn Ideon	7
2.4	Vad är ett FoU-företag?	8
2.5	Avgränsningar	8
3	TEORETISKA BEGREPP	9
3.1	Position & Positionering	9
3.1.1	Ett nytt sätt att närma sig kommunikation	9
3.1.2	En marknadsmässig syn på positionering	13
3.1.3	Fler definitioner av positionering	15
3.1.4	Hur används begreppet positionering?	16
3.2	Brand & Branding	18
3.2.1	En ”färsk” definition av brand & branding	18
3.2.2	Marknadsförarens syn på brand & branding	19
3.2.3	Hur används begreppet brand & branding?	20
3.3	Identitet – den omedvetna bilden?	20
3.3.1	Hur används begreppet identitet om företag?	21
3.4	Profilen – den önskade bilden?	22
3.4.1	Hur används begreppet profil och profilering om företag?	23
3.5	Image – den uppnådda bilden?	24
3.5.1	En mångfald av images	25
3.5.2	Hur används begreppet image?	25
3.6	Att få grepp om begreppen – jämförelser och kritik	26
3.6.1	Position(ering)	27
3.6.2	Brand(ing)	28
3.6.3	Identitet, profil(ering) och image	28
3.6.4	Slutresonemang	30
4	METODER	32
4.1	Metodologi	32
4.2	Planeringsfasen	32
4.3	Förberedelsefasen	33
4.4	Den empiriska fasen	33
4.4.1	Urvalsstrategier	33
4.4.2	Intervjuer	34
4.4.3	Tillträde	35
4.4.4	Etik	35
4.4.5	Dokumentanalys	35
4.4.6	Litteraturstudier	36
4.5	Analysfasen	36

4.6	Giltighet och tillförlitlighet ur ett hermeneutiskt perspektiv.....	37
4.6.1	Lovorda subjektiviteten?.....	37
4.6.2	Forskarens roll.....	38
4.6.3	Att göra kvalificerade gissningar.....	38
4.6.4	Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet i kvalitativa undersökningar.....	39
5	RESULTAT OCH ANALYS.....	41
5.1	Intervjuerna med företaget.....	41
5.1.1	Önskad position.....	41
5.1.2	Uppfattad position.....	43
5.1.3	Kommunikationsstrategier för att nå önskad position.....	44
5.1.4	Identitet.....	45
5.1.5	Profil(ering).....	46
5.1.6	Image.....	48
5.1.7	Brand(ing).....	49
5.2	Intressentintervjuerna.....	51
5.2.1	Faktisk position.....	51
5.2.2	Önskad position - enligt intressenternas uppfattning.....	54
5.2.3	Kommunikationsstrategier för att nå önskad position.....	54
5.2.4	Identitet.....	55
5.2.5	Profil.....	55
5.2.6	Image.....	56
5.2.7	Brand(ing).....	56
5.3	Vad säger dokumenten?.....	58
6	DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	59
6.1	Hur fungerade metoden?.....	59
6.1.1	Hur fungerade intervjuerna?.....	59
6.1.2	Hur fungerade perceptual maps?.....	59
6.1.3	Ger studien svar på frågeställningarna?.....	60
6.2	Användningen av de teoretiska begreppen.....	61
6.3	Betydelsen av positioneringsstudier.....	62
6.4	Slutsatser.....	63
6.4.1	Metodprövningen och frågeställningarna.....	63
6.4.2	Begreppens användbarhet.....	63
7	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	65
8	REFERENSER.....	66
8.1	Litteratur.....	66
8.2	Internet.....	67
8.3	Tidskrifter.....	67
8.4	Muntliga källor.....	67
9	BILAGOR.....	69
9.1	Intervjuguides.....	69
9.1.1	Intervjufrågor – företaget.....	69
9.1.2	Intervjufrågor - intressenter.....	69

1 INTRODUKTION

1.1 Inledning

Positionering är ett marknadsföringsbegrepp som lanserades i början av 1970-talet av Al Ries och Jack Trout som också skrivit ett antal böcker i ämnet. Eftersom termen beskriver en organisations förhållande till konkurrenterna är det en ”tung” term i marknadsföringssammanhang. Den får också alltmer uppmärksamhet i reklamsammanhang. Bland annat skriver tidningen Resumé i samband med att *Berghs school of communication* sätter upp en kurs i positionering: ”(...) - att ett så pass viktigt och grundläggande ämne som positionering har blivit eftersatt på reklamskolorna. Det är ju faktiskt på positionen som marknadskommunikationen vilar(...)” (Andreas Dalin www.resumé.se 010305).

Positionering kan betraktas som en kommunikationsstrategi och ett precisionsverktyg för att rikta olika PR-aktiviteter åt rätt håll. Därför kändes det angeläget att belysa begreppet ur kommunikationsstrategisk synvinkel, med hjälp av både litteraturstudier och ett praktikfall. Det företag som valts ut som *case* är ett forsknings- och utvecklingsföretag (FoU-företag) på Ideon i Lund. FoU-företag utgör en stor ekonomisk potential för vårt land och uppfattas därför som ett viktigt område.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att reda ut begreppet positionering samt de närbesläktade begreppen *brand*, *branding*, identitet, profil och *image*. Begreppens användbarhet testas sedan mot ett verkligt fall. Huvudsyftet är inte att göra en verklighetsbeskrivning av en speciell bransch och att sedan använda resultatet för att göra generaliseringar – man skulle därför lika gärna kunnat använda ett fingerat fall. Det primära syftet är istället att se hur de ovan nämnda begreppen kan användas, samt att prova en metod att fastställa positionen hos ett litet FoU-företag. Således är avsikten att göra en tillämpning av teoretiska begrepp och en metod.

1.3 Frågeställningar

Följande frågeställningar avses att besvaras med avseende på det studerade fallet:

- 1) Vilken position önskar företaget uppnå i förhållande till konkurrenterna?
- 2) Hur ser ledningen och de anställda på det egna företags position i förhållande till konkurrenterna?
- 3) Vilken är företags faktiska position idag, i förhållande till konkurrenterna?
- 4) Vad gör företaget för att förflytta sig till önskad position – d v s vilka kommunikationsstrategier använder man sig av?

1.4 Definitioner och begrepp

Följande begrepp används i studien och förklaras nedan, för att underlätta för läsaren:

Attribut	De variabler, eller de ord som informanterna använder för att beskriva företaget med avseende på de behandlade begreppen, position, identitet, profil, <i>image</i> och <i>brand</i>
----------	--

<i>Brand</i>	Varumärke
--------------	-----------

<i>Branding</i>	Varumärkesbyggande, eller strategier för att bygga ett varumärke
<i>Perceptual map</i>	Perceptionskarta, d v s ett tvådimensionellt diagram med hjälp av vilket man kan ange ett företags position, med avseende på vissa attribut eller variabler.
Faktisk (uppnådd) Position	Den position företaget faktiskt innehar i intressenternas medvetande
Uppfattad position	Den position företaget självt tror att det innehar i intressenternas medvetande
Önskad position	Den position ett företag önskar uppnå i intressenternas medvetande

2 BAKGRUND

Studien är delvis tänkt som en fördjupning och en vidareutveckling av min C-uppsats "Att kommunicera innovationer", som hade till syfte att undersöka kommunikationen mellan Forsknings- och Utvecklingsföretag (FoU-företag) och ett antal identifierade intressentgrupper ur 6 olika aspekter. Dessa intressentgrupper presenteras i Figur 2.1 nedan. Figuren kan även vara relevant att nämna i den här studien, eftersom den ger en bild av de olika intressentgrupper mot vilka företaget ska positionera sig. Det är mot dessa som företagens kommunikationsstrategier riktar sig och därmed även positioneringsstrategin. Det är i medvetandet hos dessa intressenter som företagens faktiska position existerar (vilket förklaras närmare i teorikapitlet).

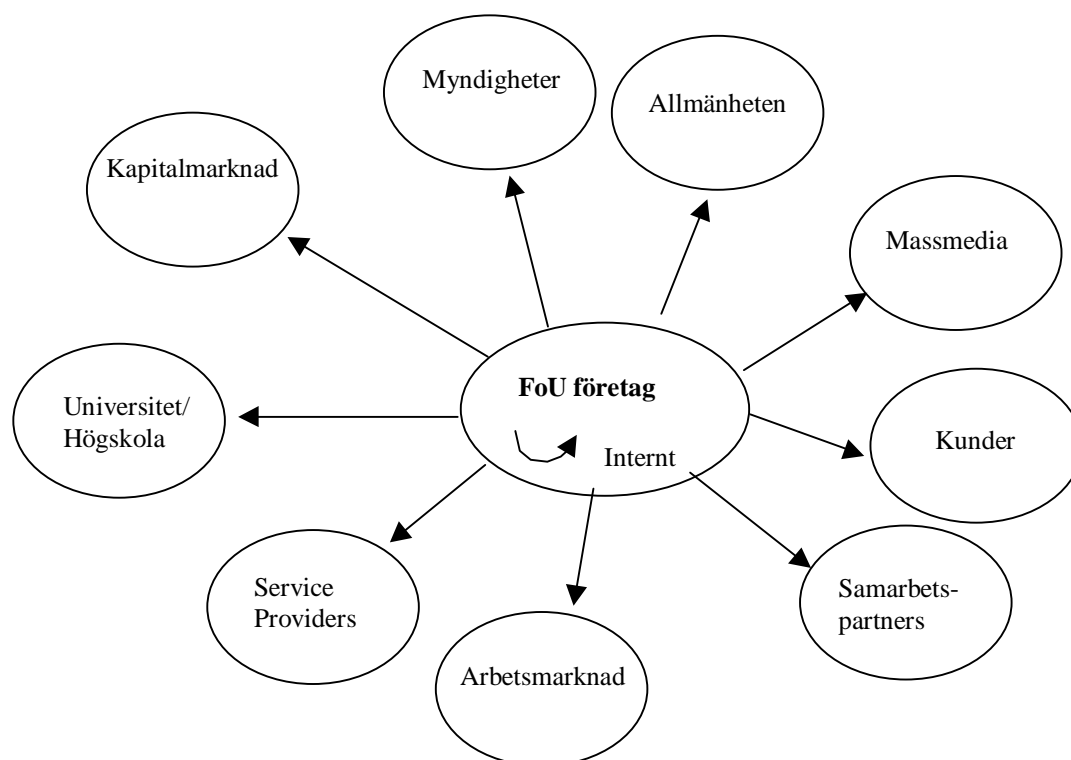
Så här beskriver Björn Åkerblom, Alfa Laval, företagens förhållande till intressenterna: "Varje företag behöver en mängd vänner i sin omvärld för att kunna förverkliga sina affärsmål. Den tid är förbi då affärerna var en fråga endast mellan producent och kund. Intressenterna kring företaget ställer sig i en lång rad och uttrycker sina olika krav och förväntningar på företagens skötsel och på information från företaget. En klok företagsledning måste sträva efter att de nyckelgrupper i företagens omvärld som kan tänkas ta ställning för eller emot företaget i frågor som påverkar dess rörelsefrihet och framgång, ska få ett så fördelaktigt intryck av företaget och dess verksamhet att de är beredda att ställa sig på dess sida i en valsituation" (Jöever 1987:150).

Åkerblom skriver vidare att ett företags profil brukar beskrivas som den uppfattning om företaget som man önskar att omvärlden ska ha, medan image är den uppfattningen som omvärlden verkligen har. Företagsledningens uppgift är att se till att image och profil stämmer överens. Detta resonemang stöds även i annan kommunikationsteoretisk litteratur, som kommer att redovisas i teorikapitlet i denna studie. Åkerblom exemplifierar med en enkel och användbar formel:

$$\begin{aligned} & \text{goda prestationer} \\ & + \text{effektiv kommunikation} \\ & = \text{god image} \end{aligned}$$

Denna formel skulle kunna jämföras med ett retoriskt synsätt på kommunikation "A good organization doing and saying well" (Heath 2001:41).

Enligt min uppfattning bör man dock kunna lägga till en del till detta resonemang. En god image är naturligtvis bra. Men i vårt överkommunicerade samhälle behövs mer för att nå fram. En organisation behöver en position, d v s en placering i intressenternas medvetande i förhållande till andra företag. Man skulle kunna säga att vägen till kongruens mellan profil och image består av profileringsarbete och/eller positioneringsstrategi. Eftersom den avsedda (eller önskade) positionen finns hos företaget (sändarna) och den uppnådda positionen hos intressenterna (mottagarna) kommer båda sidor att studeras.



Figur 2.1 FoU-företagets intressenter

2.1 Relevans

Tekniska produkter blir allt mer invecklade. Marknaden och de olika intressentgrupperna i företagets omvärld får allt svårare att bedöma deras funktion och värde. De behöver veta mer för att kunna bedöma funktion och värde hos en ny, högteknologisk produkt. Utbudet av information ökar. Kommunikationstrycket på intressentgrupperna tilltar. Följden blir *information overload* och de företag som har en stark, klar och entydig kommunikation med intressenterna har ett försprång. Kommunikationen med intressenterna är därför en strategisk fråga, inte enbart en taktisk. Det är också viktigt att medarbetare på alla nivåer i företaget har klart för sig vilken position företaget vill uppnå – eller innehar. En totalt integrerad marknadskommunikation med konsekvens, kontinuitet och uthållighet torde kunna utgöra kärnan i att skapa en position i förhållande till andra företag inom samma område. Positionering för forskningsföretag är ett hittills ganska ostuderat område och borde ha stor potential för framtiden, eftersom FoU-företag tillför stora värden i fråga om ekonomi och humankapital. Ofta satsar de huvuddelen av sina resurser på att utveckla sin produkt eller tjänst, och marknadskommunikationen blir eftersatt. FoU-företag är viktiga för Sveriges framtid och Ideon är viktigt för vår region. Relevansen har också testats innan ämnet valdes, genom att experter tillfrågades. Dessa fann ämnet vara relevant och angeläget.

Studien belyser även överensstämmelsen mellan hur företaget uppfattar sig självt och hur denna uppfattning stämmer överens med vad man lyckas kommunicera för intryck till de olika intressentgrupperna. För att kunna kommunicera en enhetlig bild till omvärlden, bör företagets interna kommunikation fungera. Enligt Cheney & Christensen (2001) är extern och intern kommunikation inte längre åtskilda fält i praktiken.

En liten metafor kan tala om vilken betydelse internkommunikationen har för den övergripande strategin: Ett fotbollslag vill positionera sig, d v s det vill placera sig överst i tabellen. För att komma dit måste laget kämpa mot och vinna över konkurrerande fotbollslag.

För att det ska vara möjligt att vinna, måste alla spelarna i laget kämpa mot samma mål. Målet måste vara känt för alla spelarna, organisationen måste vara klar för alla. Inför varje match måste taktiken gås igenom (man kan jämföra taktikmöten i fotbollsklubben med t e x måndagsmöten på företaget). Långsiktigt måste det finnas en klar strategi. Kanske måste de t e x köpa spelare från andra fotbollsklubbar.

Eftersom positionering är ett relativt outforskat begrepp och hänger samman med företagets övergripande kommunikationsstrategier borde ämnet passa in i utbildningen av kommunikationsstrategier och en mer modern syn på vad som krävs av en PR-praktiker idag, d v s mera strategiska än taktiska kunskaper. Cropp & Pincus (2001) beskriver i *Handbook of Public Relations* olika krafter som påverkar den förändrade roll som *Public Relations* fått på senare år. De menar att PR-funktionen utvecklas mot en roll som det instrument som positionerar en organisation. ”As it evolves toward its role as organizational positioner, public relations grows in complexity and sophistication. At one extreme is public relations distant past, when press agency was its dominant role, and at the other extreme is our future vision of public relations’ role as helping to determine an organization’ strategic and competitive position in the marketplace. Included in this evolutionary depiction are refererences to gradual shifts in the field’s emphasis from tactics to strategy, from ”business-ignorant” to ”business-savvy practitioners”, and from a functional position outside to one inside the top management circle”. Cropp och Pincus (2001:197).

2.2 Det undersökta företaget

Som *case* har jag valt att studera ett litet Ideonföretag som arbetar med att utveckla produkter och tjänster för effektiv informationshantering med inriktning mot dokumenthantering och arbetsflöden. Det kommer fortsättningsvis i studien att kallas ”företaget”. Kunderna är i första hand större svenska företag. Företaget ska nu börja lansera sitt nyutvecklade verktyg för effektiva arbetsflöden på svenska marknaden. För närvarande finns sju medarbetare, alla tekniker, samt en mentor som för närvarande handhar marknadskommunikationen.

2.3 Forskningsbyn Ideon

Forskningsbyn Ideon har existerat som centrum för forskning och högteknologi i södra Sverige sedan i början på 1970-talet. Det var ur den dåvarande krisen i världsindustrin, med bland annat nedläggning av svenska varv och förlust av infrastruktur, som Ideon-idén föddes. Olika alternativ för att tillföra regionen industriell och ekonomisk utveckling undersöktes. Intresset fokuserades på Lunds Universitet och dess stora forskningsresurser. Med dåvarande landshövdingen Nils Hörjel i täten för denna idé övertygades ett större antal företag att medverka med investeringar och även att flytta in i forskningsbyn. Det första företaget flyttade in 1983. Den första byggnationen på Ideon finansierades delvis via en obeskattad fond från Kamprad. En stor del av fastighetsbeståndet ägs idag av Ikeas fastighetsbolag IKANO. Andra betydande ägare är Lunds Universitet och finansmannen Erik Penser. Tanken med Ideon är att ge kreativa krafter och entreprenörer möjlighet att utveckla sina speciella idéer och färdigheter. Ideons målsättning är att verka för industriell förnyelse och positiv ekonomisk utveckling inom regionen. Idag finns ungefär 170 företag på Ideon och forskningsbyn växer mycket snabbt – inom loppet av ett par år har flertalet nya byggnader uppförts. Under de tre senaste åren har elva av de företag som vuxit upp på Ideon etablerat sig på olika börslistor. De flesta Ideonföretagen är verksamma inom bioteknik och IT, men även riskkapitalbolag, banker och andra *service providers* finns representerade. Under våren 2001 invigdes *Ideon Businesscenter* som f n inrymmer ett tjugotal tjänsteföretag.

2.4 Vad är ett FoU-företag?

Ett företag kan definieras som ett Forsknings- och Utvecklingsföretag när 20 procent av omsättningen - eller mer - går till forskning och utveckling. Dessa företag är också tillväxtföretag som genom någon form av innovationer ofta är knutna till högskola eller universitet. Definitionen passar in på en stor del av företagen på Ideon. En annan definition som kanske mer stämmer in på alla de företag som verkar inom Ideon är *high-tech*företag. Definitionen kan dock inte likställas med forsknings- och utvecklingsföretag. *High-tech*företag är tekniktunga företag och ett mer internationellt begrepp som fokuserar mer på produkten. Forskning och Utveckling är ett begrepp som säger mer om företagets karaktär och är den definition som används på bland annat det undersökta företaget i den här studien.

2.5 Avgränsningar

Studien är begränsad till ett enda fall, ett FoU-företag på Ideon i Lund. Detta bland annat på grund av att den delvis bygger på min C-uppsats som behandlar FoU-företag på Ideon, men också av praktiska skäl och för att Ideon som forskningsby är ganska unik. Studien har bedrivits under hösten 2001, samt även under januari 2002. De begrepp som valts att studeras är först och främst position och positionering samt de begrepp som efter litteraturstudier visat sig ligga nära detta begrepp och som ofta används om organisationer och i kommunikationsteoretiska sammanhang. De närliggande begrepp som studerats är *brand*, *branding*, identitet, profil, profilering och *image*. Eftersom företaget är relativt okänt, fanns också ganska få möjligheter att finna intressenter som kände till företaget. Därför har studien begränsats till att omfatta endast två intressentgrupper, nämligen kunder och samarbetspartners. Det är troligt att det också är dessa som har störst betydelse för företaget i ett tidigt skede.

3 TEORETISKA BEGREPP

I första hand kommer detta avsnitt att försöka reda ut begreppen position och positionering, samt andra nära relaterade begrepp. Dessa begrepp är *brand och branding*, identitet, profil, profilering och *image*. Litteraturens definitioner av begreppen är ofta ganska oprecisa, men för att försöka reda ut dem och förklara dem har relevant litteratur inom både marknadsföring och kommunikationsteori studerats. Först redovisas begreppen utifrån litteraturen, därefter diskuteras deras betydelse och inbördes förhållande. För att inte ”jämföra päron och äpplen” dvs substantiv och verb kommer de substantiv och verb som gäller de diskuterade begreppen ibland att skrivas t e x position(ering), *brand(ing)* och profil(ering). Läsaren ska då förstå att verben beskriver en process och substantiven ett läge.

3.1 Position & Positionering

Begreppet positionering lanserades av Al Ries och Jack Trout vid 1970-talets början. Ries & Trout anses också vara de absolut ledande auktoriteterna på området. Det är också i deras bok *Positioning: The Battle for Your Mind* som man finner denna kommunikationsstrategi bäst beskriven. För att sätta fingret på begreppet är dock intressant att studera – och jämföra med – de definitioner som gjorts av andra författare.

Enligt Nationalencyklopedin (NE) är positionering en marknadsföringsterm: ”Alla de åtgärder en organisation eller ett företag vidtar för att få människor att uppfatta en produkt eller ett varumärke på ett visst sätt. Positionering innebär att företaget betonar vissa av produktens viktigaste egenskaper då den kommuniceras i reklam, via förpackningen etc. Reklamen utformas ofta utgående från konkurrenterna eller användarna eller genom att man betonar användarnytta. Positioneringsresonemanget tillämpas även på företag, men man talar då vanligen om profilering” (Nationalencyklopedin, femtonde bandet 1994).

3.1.1 Ett nytt sätt att närma sig kommunikation

Al Ries & Jack Trout inleder diskussionen i boken *Positioning: The Battle for Your Mind*, med att stipulera att när man skyller misslyckande på bristande kommunikation, är det egentligen kommunikationen i sig själv som är problemet. Samhället är egentligen ”överkommunicerat”. Ries & Trout vill beskriva positionering som ett nytt sätt att närma sig kommunikation. Så här definierar författarna begreppet: ”*Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person. Perhaps yourself. But positioning is not what you do to a product. Position is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect*”. (Ries & Trout 2001:2ff). Författarna menar att den tid när reklamen kommunicerade superlativer som ”störst, bäst och vackrast” är över. Komparativens tid är här, dvs man gör jämförelser. Det bästa exemplet är Avis reklam, där företaget erkänner sin position som tvåa, i jämförelse med marknadsledaren Hertz: ”*Avis is only No.2 in rent a cars. So why go with us?(...) The line at our counter is shorter*”. Det främsta målet med positionering är inte att skapa något nytt och annorlunda, utan att manipulera med det som redan finns i medvetandet, att knyta om de länkar som redan finns där. Ries & Trout menar att det genomsnittliga medvetandet idag redan är som en överfull, droppande svamp som bara kan suga upp mer information på bekostnad av det som redan finns där. Därför är det kommunikationen i sig själv som är kommunikationsproblemet. Därför måste man söka lösningen i mottagarens medvetande och koncentrera sig på vad som finns där. Författarna talar om ”*the assault of the mind*” (ung. angreppet på medvetandet), vilket syftar på det som ofta kallas ”*information overload*”. Med detta menas att mängden information som kommuniceras till oss idag är alltför stor för att få

plats i vårt medvetande. Det beror på en explosionsartad utveckling av mängden av medier, produkter, annonsering. För att göra sig hörd måste man kliva ner från piedestalen, lägga örat till marken och lyssna för att hitta mottagarnas våglängd och sedan kommunicera via denna.

Ries & Trout fastslår att positionering är en kommunikationsstrategi. De säger också att paradoxen med vårt överkommunicerade samhälle är att ingenting är så viktigt som just kommunikation. Positionering är ett sätt att finna ”fönster” i medvetandet, vilket bygger på idén att framgångsrik kommunikation bara kan äga rum vid rätt tidpunkt och under rätta omständigheter. Bokens kapitel kan sägas beskriva olika delstrategier för hur en position uppnås. Den första delstrategin handlar om hur man kommer in i medvetandet hos mottagaren/kunden/intressenten. Det enklaste sättet är att vara först (t e x: vem var den första personen som gick på månen? Neil Armstrong, givetvis). På 50-talet var annonsering helt produktorienterad; ”det bästa schampot” o s v. Nästa fas kan kallas *image*-eran, då framgångsrika företag upptäckte att en bra image sålde bättre än någon specifik produkttegenskap. Ries & Trout anser att vi nu klivit in i positionerings-eran, då ett företag behöver skapa en position i sina intressenters medvetande. Positionen ska inte bara ta hänsyn till företagets egna styrkor och svagheter, utan även konkurrenternas. Det strategiska tänkandet är det tänkande som bör härska. Det handlar inte om att bara uppfinna eller upptäcka någonting, det väsentliga är att komma först in i intressenternas medvetande. Man kan positionera sig som nummer två också – som Avis lyckats med – men det är betydligt svårare.

För att förstå vad det kommunicerade budskapet ska klara av, bör man studera målet för all kommunikation: det mänskliga medvetandet. Som försvar mot den ofantliga mängden kommunikation idag accepterar medvetandet endast ny information som matchar det som redan finns där. Allt annat filtreras bort. Enligt en känd psykolog, Dr George A Miller, kan den genomsnittliga mänskliga hjärnan endast hantera sju enheter i taget och är därför, enligt Ries & Trout, alldeles otillräcklig för att hantera dagens stora kommunikationsmängd. För att klara av den explosionsartade ökningen av produkter rankar människor produkter och varumärken i medvetandet med hjälp av ”stegar” i medvetandet. Varje steg kan utgöras av en produktkategori, varje stegpinne ett varumärke. Medvetandet har inte utrymme för det som är nytt och annorlunda om det inte relateras till det som redan finns där. Ett exempel som tas upp är när den första bilen kallades för ett ”ekipage utan häst”, vilket hjälpte allmänheten att positionera konceptet gentemot existerande transportsätt. Genom att relatera till existerande varumärken, kan en position uppnås, återigen: Avis blev framgångsrika för att de relaterade sig själva till Hertz. Ett annat sätt att positionera en produkt är exemplet 7-Up som positionerat sig framgångsrikt som ”*uncola*”, d v s alternativet till Coca-Cola, som odiskutabelt innehar översta steget på produktstegen läskedrycker i människors medvetande. Förutsättningen för att skapa en position är att inte negligera konkurrenternas position, enligt Ries & Trout. Viktigt är också att erkänna konkurrenternas position.

Historiskt sett, är det vanligen det varumärke som först kommer in i medvetandet som vinner den ledande positionen på lång sikt. Författarna ställer frågan: Vad gör en ledare till ledare? Efterföljarna naturligtvis. Därför bör inte ett företag i ledande position försöka manövrera ut sina konkurrenter, de behövs för att skapa en kategori. En ledande position skapar handlingsfrihet på kort sikt, vilket bör utnyttjas för att säkra positionen på lång sikt. För att skapa en ledande position bör man komma först in i medvetandet, för att vidmakthålla den ledande positionen bör originalkonceptet förstärkas. Ett exempel är Coca-Colas slogan ”*Coca-Cola – the real thing*”, vilket då utgör ett slags standard mot vilken andra märken bedöms, d v s alla andra märken är en imitation av ”*the real thing*”. Ett annat exempel är

Xerox' slogan "*we invented the product*", som direkt klassificerar alla andra tillverkare av kopieringsmaskiner som efterföljare.

En organisations makt kommer från den position som produkten har i kundens eller andra intressenters medvetande, men att det är vanligt att man tror på det motsatta förhållandet, vilket kan leda till tron att företaget kan skapa fler produkter som automatiskt intar en ledande position. Detta är felaktigt enligt Ries & Trout. Även företag som Xerox startar från noll om de vill positionera nya produkter. De tar upp Procter & Gamble som exempel; varje ledande varumärke hos P&G har sin egen identitet (se avsnitt identitet). Det finns en fara med att "*when you try to be everything, you wind up being nothing*". Med detta menas att det främsta målet med en positioneringsstrategi bör vara att uppnå ledande position i en given kategori.

Efterföljarna till den som innehar den ledande positionen har ofta fel målsättning, enligt författarna, eftersom tyngdpunkten ofta läggs på en likadan produkt som den ledande, men bättre "*me-to products*". Den franska marknadsföringsuttrycket "*cherchez le creneau*", d v s "finn hålet eller tomrummet" och fyll det, är istället den strategi som ska tillämpas. Sådana tomrum kan vara t e x storlek, högt pris, lågt pris, kön, ålder mm. Även en stor teknisk framgång i ett forskningslaboratorium är dömt att misslyckas om det inte finns något tomrum i medvetandet. Som exempel nämns Frost 8/80 som marknadsfördes som den första "torra vita whisky", ett koncept som misslyckades. Vit whisky säger inte mottagaren något, menar Ries & Trout, whisky är i mottagarens medvetande en gulbrun dryck, således är vit whisky en produkt som konkurrerar med andra destillerade drycker som vodka och gin – sett ur mottagarens synpunkt. Att leka "semantiska lekar" med mottagaren är förkastligt, menar författarna, eftersom annonsering inte handlar om att debattera utan om att förföra. "*The everybody trap*" är också värd att nämnas. Den syftar på att man inte bör försöka vara "allting för alla", man måste "karva ut" sin egen nisch.

Eftersom positionering handlar om hur en organisation står i förhållande till andra organisationer (eller en produkts förhållande till andra produkter) föreslås bland annat som positioneringsstrategi att man repositionerar konkurrensen. Detta innebär att man uttalar sig, t e x via annonsering om sina konkurrenter (eller deras produkter) för att på så sätt ändra konkurrenternas position i intressenternas medvetande. Man kan fråga sig om detta tillvägagångssätt är etiskt riktigt.

Ries & Trout menar att namnet är "kroken på vilken intressenten hänger upp varumärket på stegen i sitt medvetande" och att namnet därför är oerhört viktigt. Ett namn ska starta positioneringsprocessen i intressentens medvetande. Ett namn måste starta en betydelseskapande process i medvetandet hos mottagaren. Som exempel på namn som inte startar betydelseskapande processer hos mottagaren – som är helt sändarorienterade – nämns vetenskapsmän och ingenjörer som är förälskade i sina egna skapelser och döper till namn som exempelvis XDN-712 och liknande. Namnet har en betydelse i sändarens medvetande, men säger inte mottagaren ett dugg. Namnet är helt enkelt den första kontaktpunkten mellan det sända meddelandet och mottagarens medvetande, därför är det viktigt att det i mottagarens medvetande startar en tolkningsprocess som stämmer med sändarens avsikt.

Det är också viktigt att tänka på hur namnet låter, när det uttalas av mottagaren.

Organisationer är ofta visuellt orienterade: "*the mind works by ear*" (Ries & Trout 2001:112). Vi lär oss tala innan vi lär oss att läsa, vi översätter först bokstäverna i ljud när vi ska uttala ett ord, nybörjare rör på läpparna när de läser. Därför bör namn, rubriker och slogans alltid testas med avseende på hur de låter när man uttalar dem, även om de bara ska användas i tryckt material. Namnet bör inte heller vara för långt, inte mer än tre stavelser. En varning utfärdas bland annat för förkortningar, som ibland kan vara svårare att uttala än det oförkortade

namnet. Förkortningar säger inte heller så mycket, enligt författarna bör en organisation vara välkänd för att framgångsrik kunna använda ett förkortat namn, t e x IBM.

En helt ny produkt kräver ett helt nytt namn. Att ge en ny produkt ett välkänt namn är oftast ett misstag. Ett välkänt namn är välkänt för att det står för någonting, det innehar en position i mottagarens medvetande, det ockuperar en av de översta stegpinnarna i en klart definierad stege. En ny produkt kräver en ny stege om den ska bli framgångsrik. Ett namn kan inte stå för två olika produkter – så t e x betyder Volvo – bil. Således är Volvo mer än ett namn, det är en position. Att ett namn innehar en position betyder ofta att namnet blir ett substitut för det allmänna namnet på en produkt, som t e x att Cleenex betyder pappersnäsduk, eller Losec betyder medicin mot halsbränna, Magnecyl betyder huvudvärkstablett – exemplen kan bli många. Det handlar om att tänka utifrån-och-in istället för inifrån-och-ut när man väljer ett namn. Namnet öppnar medvetandet så att det kommunicerade budskapet kan tränga in. Med rätt namn fyller man ett tomrum och stannar sedan där – positionen är etablerad. Att utöka en produktlinje och ge efterföljande produkter samma namn är, enligt Ries & Trout, ett bra sätt att skjuta sig själv i foten. Ett bra exempel på detta är Volkswagen som gjorde succé genom att hitta ett tomrum för småbilar och sedan fylla det med Volkswagen Beetle. Författarna menar att Volkswagen sedan gjorde ett misstag när man försökte introducera andra bilmodeller under namnet Volkswagen. Detta fick försäljningen att rasa drastiskt eftersom människor som tidigare förknippat Volkswagen med Beetle-modellen, nu förlorade tron på Volkswagen, d v s den förlorade sin position som småbil förknippad med en viss livsstil i människors medvetande.

Ett exempel på hur man få ett koncept att sträcka sig utanför produkten är Volvo, som i viss mån ”äger” positionen ”säkerhet” i bilköparens medvetande.

Vad som helst kan positioneras, enligt Ries & Trout. En person, en produkt, en politiker, ett företag.

Boken avslutas med ett antal frågor som är relevanta när man ska starta en positioneringsprocess:

1) Vilken position innehar vi idag?

På denna fråga kan man endast få svar från mottagarna.

2) Vilken position vill vi äga?

3) Vem eller vilka måste vi konkurrera ut?

4) Har vi tillräckligt med ekonomiska medel?

5) Kan vi upprätthålla positionen?

6) Lever vi upp till vår position?

Det är fel att tro att ord har speciella meningar. Meningen ligger inte i orden. Meningen finns hos människorna som använder orden. Ord är tomma, tills man fyller dem med en mening. Ord är som avtryckare, de utlöser den mening som finns i människors medvetande. Därför måste man lära sig att förstå hur människor tänker. Ries & Trout förmedlar en mottagarorienterad och komparativ syn. De förespråkar en kommunikationsstrategi som bygger på dels att man fäster uppmärksamheten på mottagaren av det budskap man vill förmedla, som kunder och andra intressenter, dels på konkurrensen.

”You don’t find a position inside the company. You find your position on the outside in terms of a tactic that will work in the prospects mind. Then you bring the tactic back inside the company where you develop a strategy to exploit the tactic.”

3.1.2 En marknadsmässig syn på positionering

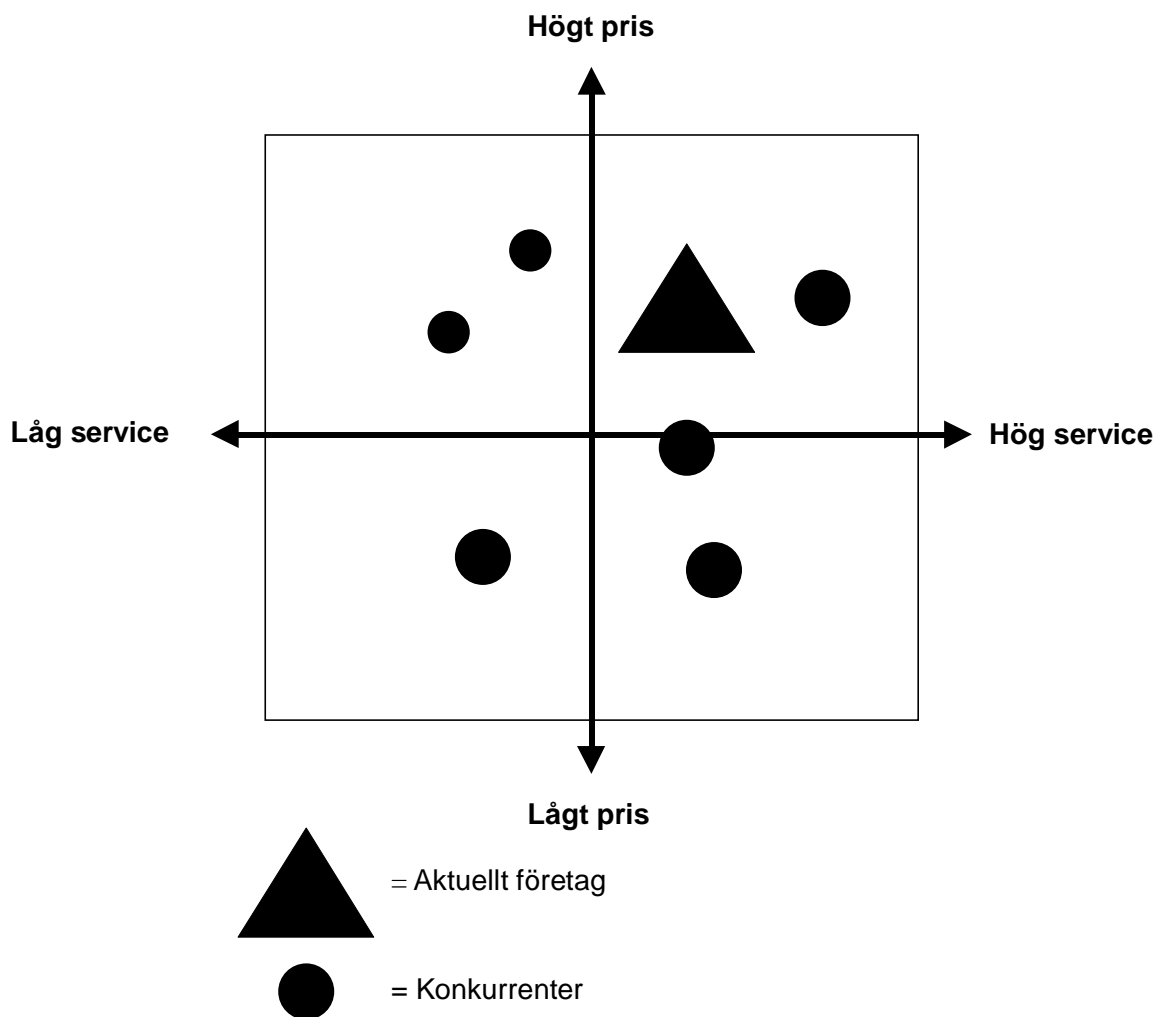
Marknadsföringsgurun Philip Kotler ger ett marknadsföringsmässigt perspektiv på positionering. Hans definition av positionering lyder: ” *Positioning is the act of designing the company's offer and image so that it occupies a distinct and valued place in the target customers mind.*” (Kotler 1994:307)

Positionering beskrivs av Kotler m fl i *Principles of Marketing* (1999) som en kommunikationsstrategi som består av många olika steg och komponenter. Kotlers verk lägger naturligtvis tyngdpunkten på det rent marknadsföringsmässiga och mer på produkten än på företaget som helhet. Här redogörs kortfattat för positioneringsprocessen som Kotler beskriver den. Den kan vara relevant för studien genom att den ger en förståelse för hela den process som positionering består av. ” *Core strategy is at the hub of marketing strategy. It is where the strengths of a company meets market oppotunities. Core strategy* (ung. kärnstrategin) består först av identifiering av den målgrupp vilken organisationen kan erbjuda differentierade fördelar, sedan av positioneringsprocessen på denna marknad. Positioneringen inleds med att organisationens erbjudande differentieras så att det får konkurrensfördelar framför konkurrenternas erbjudanden. Kotler nämner fyra olika typer av industrier som har olika förutsättningar för differentiering. Bland dessa fyra typer nämns specialiserade industrier, dit vetenskapliga företag räknas. Denna typ av industrier skulle enligt Kotler ha bra förutsättningar för differentiering. Det företag som undersöks i denna studie kan troligen klassificeras som specialiserat, och borde därför ha goda möjligheter till differentiering i framtiden. Det finns enligt Kotler m fl olika vägar till differentiering. Det kan ske genom att den fysiska produkten differentieras, t e x genom olika funktionssätt, design, hållbarhet, tillbehör mm. Organisationen kan också differentiera genom service, exempelvis snabba och pålitliga leveranser, konsulttjänster eller kundutbildning. Personaldifferentiering kan ge starka konkurrensfördelar, genom att man rekryterar och utbildar mer kompetent personal än vad konkurrenterna gör. Slutligen kan organisationen arbeta fram en image som skiljer dem från konkurrenterna. En sådan image ska tydligt kommunicera produktens huvudfördelar och position. Genom symboler som t e x logotyper eller färger kan organisationen framföra sin differentierade image. Dessa symboler ska sedan kommuniceras via t ex annonsering som framför företagets speciella image.

” *A products position is the way the product is defined by consumers on important attributes – the place the product occupies in consumer's minds relative to competing products*”. (Kotler m fl 1999:443). Kotler framhåller att ett företags konkurrensfördelar och dess produkts position kan skilja sig åt. Konkurrensfördelarna är företagets styrka, medan produktens position är en eventuell kunds uppfattning om produkten. Kotler exemplifierar med Volvo som har positionerat sina bilar med avseende på säkerhet. Den position som en produkt innehar är en komplex sammansättning av uppfattningar, intryck och känslor som olika personer har gentemot produkten jämfört med konkurrerande produkter. Kotler menar att konsumenter positionerar produkter med eller utan påverkan från organisationen. Kotler hänvisar till Ries & Trout och menar att de ser positionering som ett kreativt utövande på existerande produkter. ” *Positioning is not about what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position products in the mind of the prospects*” (Ries & Trout i Kotler 1999:444). Enligt Kotler klassificerar konsumenter produkter efter en ’produktstege’ och endast en produkt kan existera som ’den största’ i konsumentens sinne.

Enligt Kotler lägger Ries & Trout tyngdpunkten på den psykologiska processen i positioneringsbegreppet.

Perceptionskartor (*perceptual maps*) används ofta i samband med positioneringsstrategier. Dessa består av multidimensionella skalor eller matriser som visar konsumenternas uppfattningar och preferenser för att på så sätt avbilda den psykologiska distansen mellan produkter och segment (Kotler 1999). Med hjälp av Figur 3.1 skulle man t e x kunna avgöra hur kunderna ser på ett företag (representerat av triangeln) vad gäller pris och grad av service i förhållande till konkurrenterna (representerade av cirklarna). Genom *perceptual maps* kan man avslöja hur kunder ser på marknaden.



Figur 3.1 Detta skulle kunna vara ett exempel på en "perceptual map" där triangeln visar det aktuella företagets position vad gäller attributen pris och kvalitet i förhållande till konkurrenterna, som illustreras av cirklarna.

Det finns många exempel på olika attribut som kan användas för att göra *perceptual maps*. För FoU-företag skulle det t e x kunna vara teknisk nivå, teknisk kompetens, teknisk kvalitet, innovationsnivå, miljöanpassning, teknisk hållbarhet mm. Övriga attribut kan vara lönsamhet, storlek och antal kunder, för att bara ge några exempel.

Kotler exemplifierar olika positioneringsstrategier för att ändra konsumenters uppfattning om en produkt. Så kan exempelvis produktens egenskaper, fördelar och användningstillfällen hjälpa till att positionera produkten. Andra positioneringsstrategier kan vara användare, aktiviteter (sport), personligheter, ursprung eller tillverkningsort och andra varumärken. Även konkurrenter kan användas som positioneringsstrategier – antingen kan produkten positioneras direkt mot konkurrentens produkt eller från konkurrentprodukten. Slutligen kan produktklass användas för att positionera en produkt.

Nästa steg i positioneringsprocessen är att välja ut de konkurrensfördelar som är riktiga att satsa på. Här finns det två olika synsätt, dels kan man välja att satsa hårt på en enda konkurrensfördel, dels kan man välja att positionera organisationen på grundval av flera differentieringsfaktorer. Idag är det vanligt att företagen satsar på bredare positioneringsstrategier, eftersom marknaden är fragmenterad i en mångfald av olika segment. Det finns vissa risker med att organisationer ökar kraven på bredden för sina varumärken. Detta kan medföra misstro mot varumärket och att positionen blir oklar. Fyra olika allvarliga positioneringsmisstag nämns:

- 1) Underpositionering – d v s företaget misslyckas helt med att skapa en position
- 2) Överpositionering – d v s företaget förmedlar en alldeles för smal bild av sig självt
- 3) Förvirrande positionering – d v s att man ger konsumenterna en förvirrad bild av företaget
- 4) Implausibel positionering – d v s när företaget överdriver, så att trovärdigheten minskar.

Kotler påpekar att inte alla skillnader som den egna produkten har gentemot konkurrenten är bra att använda för differentiering. Skillnader värda att satsa på bör uppfylla följande kriterier. De bör vara:

- av stor betydelse
- distinkta
- överlägsna
- kommunicerbara
- svåra att kopiera
- ej för dyra
- vinstgivande.

Kotler tar upp ett exempel på ett hotell i Singapore som annonserade att det var världens högsta hotell, ett faktum som visade sig skrämra snarare än attrahera kunderna. Vissa konkurrensfördelar kan vara för kostsamma eller helt enkelt inte stämma överens med företagets profil.

När organisationen slutligen valt den position man vill uppnå, måste åtgärder vidtas för att kommunicera önskad position till intressentgrupperna. Företagets totala marknadsåtgärder måste understödja den valda positioneringsstrategin. Utformningen av marknadsmixen (produkt, pris, plats och promotion) innebär att man utarbetar de taktiska detaljerna i positioneringsstrategin. Kotler menar att det ofta är enklare för ett företag att göra upp en bra positioneringsstrategi än att tillämpa den. Att etablera eller ändra en position handlar ofta om långsiktiga strategier. Däremot kan det gå snabbt att förlora en uppnådd position, därför måste man kontinuerligt försöka upprätthålla sin position genom konsekvent uppföljning och kommunikation.

3.1.3 Fler definitioner av positionering

Det finns fler definitioner i litteraturen. Det flesta tycks ha utgått från Ries & Trout, därför redovisas de bara helt kortfattat nedan.

Enligt Palm (1994) betecknar positionering ”en process genom vilken en företags (vanligen ett varumärke) position i förhållande till andra relevanta begrepp (vanligen konkurrerande varumärken) i mottagarens föreställningsvärld skapas genom planerad kommunikation”. Palm tar också upp det analysverktyg som används av det internationella reklamföretaget Grey inför reklamkampanjer. Greys verktyg fokuseras huvudsakligen på önskat resultat och metoderna för att uppnå detta. Enligt Palm saknas punkter i verktyget som rör märkets och konkurrentens nuvarande plats i konsumentens föreställningsvärld. Även Ries & Trout fokuserar på önskad position, vilket enligt Palm är rimligt att göra då det rör sig om nya produkter och varumärken.

Larsson framhåller dock att positionering beskriver både den önskade och verkliga ställningen på marknaden. Han anser att begreppet används mest ifråga om varumärken, men lika gärna kan användas för att placera organisationer på kartan (Larsson 2001). Positionering fastställer organisationens plats i människors föreställningsvärld i förhållande till andra organisationer. Positioneringsanalyser utförs ofta genom en matris där axlarna får stå för hög/låg kvalitet eller högt/lågt pris hos produkten. Enligt Larsson kan denna metod också användas för kommunikativt mål- och strategiarbete. Informations- och reklammaterial kan således inriktas mot en viss position, d v s hur mottagaren exempelvis uppfattar funktionalitet och exklusivitet hos materialet.

Enligt Cline, McBride & Miller (Botan & Hazelton 1989:236) har begreppet positionering hjälpt organisationer att definiera sin image: ” *The concept of positioning has helped organizations define their image, or how the public views them and this can be in use of solving problems of congruence* ”.

Den enda svenska litteratur som direkt behandlar ämnet Positionering är en liten skrift skriven av Bengt Andersson. Han definierar begreppet så här: ”Positionering är den process genom vilken marknadsföraren påverkar kategoriseringen och får kundämnen och kunder att uppfatta företaget eller produkten på ett bestämt sätt i förhållande till konkurrerande företag eller produkter” (Andersson 1995).

3.1.4 Hur används begreppet positionering?

För att ytterligare belysa hur begreppet används, redovisas nedan ett par exempel som är tagna från tidningen Resumés hemsida.

”Reklamskolan Berghs school of communication sätter tillsammans med A-combyrån Tank upp en kurs i positionering.

– Vi har diskuterat mycket kring vilka påbyggnadsinriktningar vi ska ha för reklamutbildningen, och positionering känns solklart, säger rektor Tom Andersson. (...)

-Jag tog själv kontakt med Tom Andersson för att jag känner att folk ofta har svårt att förstå vidden av och värdet med positionering i marknadsföringen, säger Mathias Cederholm som just nu filar ihop en kursplan för hösten. (...)

– Jag kände att ett så pass viktigt och grundläggande ämne som positionering har blivit eftersatt på reklamskolorna. Det är ju faktiskt på positionen som marknadskommunikationen vilar, säger Mathias Cederholm.

– Tidigare har det till och med varit vanligt att man gjort reklam utan att ha definierat en egen position.”

Andreas Dalin (www.resume.se 010305)

”Pripps ger upp sitt försök att positionera om Pripps Blå som ett yngre och tuffare öl och återvänder till det klassiska marina sommarmat. I helgen börjar Tommy Nilsson sjunga ”Dina färger var blå” i den gamla reklamfilmen från 1995.

– Vi vrider tillbaka positioneringen, bekräftar Niklas Forser, marknadschef på Carlsberg som kom från Falcon för tre månader sedan.

– Den här filmen förmedlar precis de värden Pripps Blå står för: längtan efter den svenska sommaren och den drömska frihetslängtan vi förknippar den med.

Pripps Blå-temat skapades av Lowe Brindfors redan i början av 90-talet då Tomas Ledin sjöng ”Blå, blå vindar” till bilder av ett skepp i solnedgången. 1995 kom nästa artist, Tommy Nilsson, med ”Dina färger var blå” och midsommarfirande på bryggan.

Men runt 1997-98 lades det marina blå-temat på hyllan för att ge plats åt kampanjerna ”Lite frihet har väl aldrig skadat” bland annat med filmerna om Utvandrarerna. (...)

Ompositioneringen beror också på att Carlsberg, som äger Pripps, har fler ölvarumärken: Carlsberg, Pripps, Tuborg och Falcon.

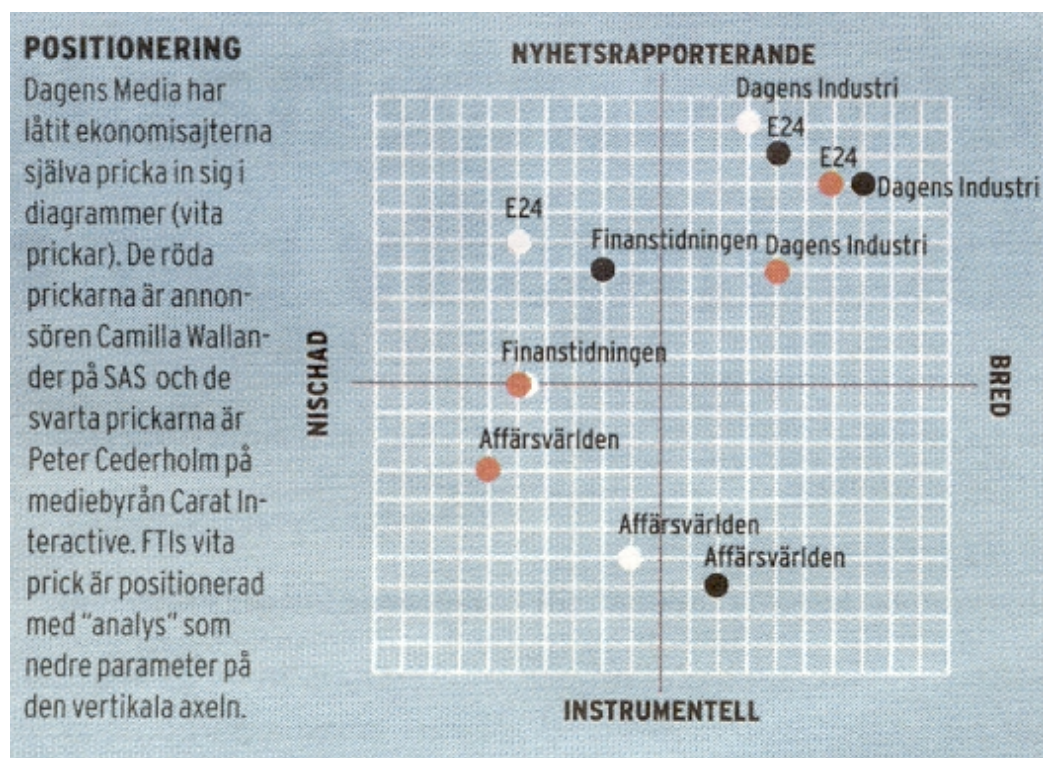
– Detta är starten. Vi håller på att jobba vidare med spåret, för det är klart att vi ska förnya temat, men det blir på konsumentens villkor, säger Niklas Forser.

– Vi har en förkärlek för det nyskapande inom reklambranschen, men ibland är det för långt ifrån konsumenten. Bland konsumenter kan man fortfarande höra uttryck som en riktig ”Pripps Blå-sommar”.

Ulrika Fjällborg (www.resume.se 010615)

Citatet ovan är ett ganska tydligt exempel på hur begreppet positionering används synonymt med *branding*. Pripps Blå är ett varumärke – och att skapa en plats i konsumenternas medvetande för Pripps Blå, skulle lika gärna kunna kallas för *branding*, d v s det handlar egentligen om typiskt varumärkesbyggande.

Det finns även aktuella exempel i pressen på hur man kan använda *perceptual maps*, för att visa ett företags position med avseende på olika attribut. Exemplet i Figur 3.2 nedan är hämtat ur Dagens Media.



Figur 3.2 *Perceptual map* som visar olika ekonomisajters position med avseende på attributen nischad eller bred och instrumentell eller nyhetsrapporterande. (Dagens Media nr 20, 4/12 2001).

3.2 Brand & Branding

3.2.1 En "färsk" definition av brand & branding

Eftersom det är angeläget att få en så "färsk" definition som möjligt, var det önskvärt att välja en aktuell bok om *brand(ing)*. Författarna Al Ries & Jack Trout har även skrivit ett par böcker om *brand(ing)*, vilket framgick av deras hemsidor (de har varsin). Al Ries hemsida var utan tvekan den mest informativa och tillgängliga. Där fanns även utdrag ur och sammanfattningar av deras böcker. Eftersom det även fanns en mailadress, skickades en förfrågan till Al Ries, där studiens syfte i korthet presenterades och samtidigt ombads han att i mån av tid maila en definition på begreppet *brand(ing)*. Efter två veckor kom följande svar:

"Branding is building a brand in the mind of the prospect. It is very similar to positioning and marketing. If you can build a powerful brand, you will have a powerful marketing program. If you can't all the advertising, fancy packaging, sales promotion, and public relations in the world won't help you achieve your objective. From a business point of view, branding in the marketplace is very similar to branding on the ranch. A branding program should be designed to differentiate your cow from all the other cattle on the range. Even if all the cattle on the range look pretty much alike. A successful branding program is based on the concept of singularity. It creates in the mind of the prospect the perception that there is no product on the market quite like yours."

*Hope this helps. Good luck.”
Al Ries (2001-12-04)*

3.2.2 Marknadsförarens syn på brand & branding

Kotler (1999) behandlar begreppet *branding* (ung. varumärkesbyggande) ganska utförligt. Boken innehåller dock ingen exakt definition av begreppet. Den direkta översättningen av *brand* är 'varumärke'. Varumärket betraktas som en viktig del av en produkt och kan tillföra värde till denna, enligt Kotler. Så t e x uppfattar de flesta konsumenter en flaska *Moët et Chandon* som en fin champagne, medan samma flaska utan etikett, men med samma innehåll förmodligen skulle betraktas som om den hade sämre kvalitet. *Branding* har blivit ett centralt begrepp vad gäller produktstrategier, framhåller Kotler. Han definierar *brand* (varumärke) som "A name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors" (Kotler 1999:571). Ett varumärke förmedlar ett specifikt set av egenskaper och fördelar för konsumenten. Det säger någonting om produkten. Kotler definierar fyra olika nivåer av meningar som kan knytas till ett varumärke:

- 1) Attribut – t e x hållbar, snabb, säker eller dyr.
- 2) Fördelar – konsumenter köper inte attribut, de köper fördelar. Attributen får därför översättas till fördelar som t e x: "tvättmaskinen är hållbar, jag behöver inte köpa en ny varje år".
- 3) Värden – t e x värderar Volvoköpare förmodligen säkerhet högt.
- 4) Personlighet – ett varumärke attraherar konsumenter vilkas självbild stämmer överens med varumärkets image.

Kotler menar att en stark *brand equity* – d v s varumärkets värde baserat på i vilken utsträckning det har märkeslojalitet, medvetenhet om namnet, uppfattad kvalitet, och andra tillgångar som t e x patent – är en mycket värdefull tillgång och en konkurrensfördel. Kotler framhåller att *branding* har blivit så avgörande att nästan alla produkter går under ett varumärke. Varumärket blir en bas på vilken man kan bygga en hel historia om en ny produkts speciella kvaliteter.

Valet av rätt varumärkesnamn är en väsentlig del av *branding*processen. Kotler anser att ett bra varumärkesnamn ska ha vissa egenskaper för att vara kommunicerbart:

- 1) Det ska säga något om produktens egenskaper och fördelar
- 2) Det ska vara lätt att uttala, känna igen och komma ihåg
- 3) Det ska vara distinkt (som t e x Xerox eller Kodak)
- 4) Det ska vara lätt att översätta till andra språk
- 5) Det ska gå att registrera och patentera.

Kotler påpekar att när ett varumärke väl är positionerat, kan företaget behöva ompositionera det, om t e x en konkurrent har positionerat sitt varumärke för nära den egna positionen. Ompositionering kan kräva att man förändrar både produkten och dess image.

Så här definierar *Brand Solutions Inc.* (www.brand.com) ett varumärke: "Brand is the proprietary visual, emotional, rational, and cultural image that you associate with a company or a product.(...) Brand associations are the attributes that customers think of when they hear or see the brand name."

3.2.3 Hur används begreppet brand & branding?

Även här redovisas exempel på hur begreppet används ur www.resume.se. Dock används det svenska ordet varumärke här.

”Ericsson skrotar mobilvarumärket

Idag presenterade Ericsson som väntat samarbetet med japanska Sony. Redan nästa år kommer det nya bolaget att presentera sina första telefoner. Då skrotas också varumärket Ericsson för telefonerna.

Det blir som redan var känt japanska Sony, som blir Ericssons partner när det gäller marknadsföring, produktutveckling och design. De båda bolagen bildar nu gemensamt bolaget Sony Ericsson Mobile Communications.

Bolaget kommer att ägas till hälften av Ericsson och till hälften av Sony. Det står också klart redan idag att de produkter som bolaget utvecklar kommer att få ett nytt varumärke. Varken Sony eller Ericsson kommer att ingå i det nya namnet.

– Det blir ett helt nytt varumärke, sedan är det i och för sig möjligt att namnen Ericsson och Sony kommer att finnas med på telefonen, säger Mads Madsen, pr-ansvarig på Ericsson.

Tanken är att det nya namnet ska bli ungefär som Playstation eller Walkman. Generiska varumärken, där det ändå är tydligt att det är Sony, som är avsändaren.(...)”

Tobias Rydergren (www.resume.se)

3.3 Identitet – den omedvetna bilden?

NE's definition av identitet lyder enligt följande: ”Företagsidentitet, inom företagsekonomin den totala mängden av ett företags utmärkande egenskaper. Hit räknas t e x arbetsförhållanden, produktionsteknologi, produktkvalitet, lönsamhet, samhällsansvar, pålitlighet, service, reklam, logotyp, byggnaders och firmabilars utseende samt personalens uppträdande. Ett företag har en stark identitet om alla egenskaperna har någon form av samstämmighet. Ibland skiljer man mellan personlighet och identitet, varvid personligheten anses vara egenskaperna som sådana, medan identitet är de signaler som företaget medvetet eller omedvetet skickar ut till personal och utomstående genom att ha alla dessa egenskaper.” (NE, nionde bandet 1992).

Palm (1994) skriver att begreppen *identity* och *personality* i amerikansk litteratur används i ungefär samma betydelse som vi i vårt land använder begreppet profil. Han refererar till Wally Olins som menar att *corporate identity* är den konkreta manifestationen av *corporate personality* som i sin tur uttrycker företagets själ eller kultur. Palm hänvisar också till Bernstein (1984) som anser att identiteten är de signaler som företaget sänder och som utgår från personligheten. Identiteten formar sedan imagen.

Larsson (2001) framhåller att de begrepp som oftast sammanfaller är profil och identitet, samt att identiteten ibland transformeras med hjälp av bland annat information till en image. Företagsidentiteten jämförs här med personlig identitet och sägs bestå av organisationens historia, filosofi, ägarform, teknisk karaktär, med mera. Med denna syn skulle identiteten vara svår att förändra. Identitet betyder 'densamme' (eg.: förhållandet att vara densamme) och innebär att man har en viss tillhörighet. För att kunna utrona sin identitet krävs en djup självkänedom. Larsson menar att identiteten består av ”den djupare helhetsbild företaget har av sig självt i förhållande till andra organisationer” (Larsson 2001:98). Här skulle det finnas

en möjlighet att skilja begreppen profil och identitet åt, eftersom profilen kan sägas stå för den bild som en organisation tydligt förmedlar i form av exempelvis logotyper och design medan identiteten består i hur medlemmarna i organisationen uppfattar denna. Profilen kan således styras, men inte identiteten.

3.3.1 Hur används begreppet identitet om företag?

”Idag presenteras den nya grafiska identiteten för Spendrups. Den innefattar en helt ny logotyp och grafisk profil och ny förpackningsdesign med nya produkter.

– Det här är en stor förändring för oss, som redan har pågått i ett och ett halvt år. Vi har tittat över det noggrant och intervjuat alla intressenter. Men det är först nu förändringen blir synlig med ny design på våra produkter och ny grafisk profil. Nu blir det en stor kraftsamling, säger Mats Wester, marknadsdirektör på Spendrups.

Den nya logotypen för bryggeriet Spendrups har gjorts om rejält och även färgmässigt går man från grönt till blått och gult. Blått blir också den nya corporate-färgen.

Även namnet på bryggeriets house brand Spendrups Original förändras. Det byter namn till att bara heta Spendrups och får en ny design men behåller den gröna färgen.

Den nya designen och grafiska profilen har tagit fram av Embrink Design, med Rossen Lingbell, director of corporate identity, som ansvarig.

Nästa vecka släpps också Spendrups nya sajt, framtagen av Paradiset och The Bearded Lady.

På reklamsidan är det Paradiset DDB som ansvarar för bryggeriets samtliga varumärken. Ett nytt reklamspår för Spendrups ska också bli synligt inom en snar framtid, där ursprunget och familjen ligger i fokus.”

Pia Grahn Brikell (www.resume.se 011022)

”Samma dag som Tony Mendes slutar som programchef på TV4 går han till attack mot regeringen och sin gamla arbetsgivare i en debattartikel i Aftonbladet. TV4:s monopol på kommersiell tv kväver kreativiteten i branschen, hävdar han. Och TV4 förstärker situationen genom att svika sin kommersiella identitet. (...)

Mendes vill i första hand kritisera statens koncessionsavtal med TV4 som ger kanalen en monopolställning på den kommersiella tv-marknaden i Sverige.

– Utan detta avtal hade TV4 inte kunnat bli så likt SVT, säger han. Men TV4 är inte heller utan skuld. Enligt Mendes uppfyller kanalen inte de krav man kan ställa på en kommersiell tv-kanal. Framför allt är det målsättningen att vara Sveriges största tv-kanal som han vänder sig mot. Det gör att TV4 ägnar sig för mycket åt public service och får för många tittare över 50 år som inte är intressanta för annonsörerna.

- *Genom att flirta med SVT:s publik och ideal sviker man sin egen identitet. Friar man till en äldre publik blir konsekvensen ett konservativt programutbud, säger Tony Mendes. TV4 måste ta större hänsyn till vilka målgrupper annonsörerna vill nå. SVT-publiken med 50+-tittarna är inte vad de vill ha. TV4 borde profilera sig hårdare mot yngre människor.(...).*”

Ulrika Fjällborg (www.resume.se 010921)

De två citaten ovan är också exempel på hur begreppen blandas. I det första exemplet använder man begreppen grafisk identitet och grafisk profil synonymt. Om man ska utgå från litteraturens definitioner borde grafisk profil vara det rätta uttrycket i detta sammanhang, eftersom identiteten är svårare att påverka. I det andra exemplet talar man också om identiteten som ett resultat av en profilering. Om man ska utgå från litteraturen, skulle det varit riktigare att använda begreppet *image* istället för identitet. Men det är inte svårt att förstå begreppsförvirringen, eftersom skillnaderna i betydelse är hårfina.

3.4 Profilen – den önskade bilden?

Profilering definieras enligt NE som ”förfarande som ger något en speciell profil; process genom vilken ett företag försöker få profil, identitet och image att överensstämma”

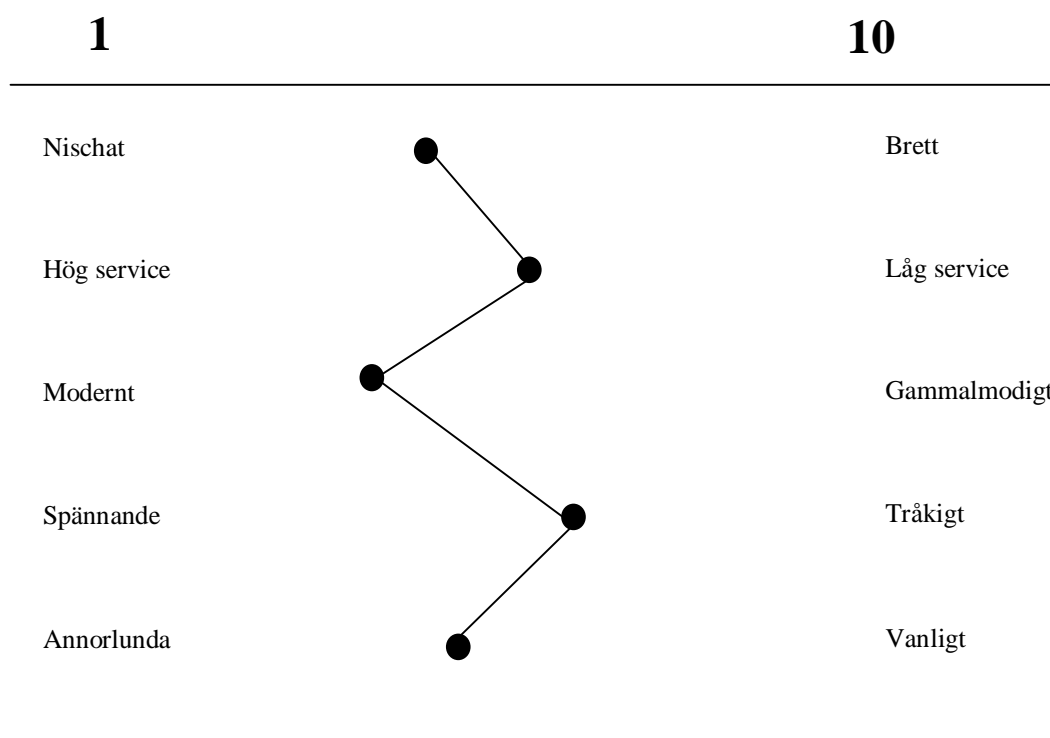
Nationalencyklopedin, femtonde bandet 1994). Profil definieras av NE som de egenskaper som framstår som karakteristiska för en person, en organisation eller dylikt.

Palm påpekar att i vårt land definieras man ofta image i relation till profil på så sätt att profil skulle vara en slags önskad image. Han nämner bland annat följande definition på profil:

”Profil är den bild ett företag, en myndighet eller en organisation *önskar* att omgivningen ska ha av verksamheten.”

Profil, enligt Larsson, skulle vara den bild som organisationen önskar ha av sig själv hos sin omgivning och sin publik, både externt och internt. En organisations profil skulle bestå i den producerade bilden i relation till den konsumerade. Profil är ett godtaget begrepp i vårt land men inte internationellt. Begreppen image och profil skiljs inte alltid åt, vilket enligt Larsson kan bero på den gammalmodiga uppfattningen att det budskap som sänds är exakt detsamma som uppfattas av mottagarna. Profilen manifesteras tydligt av organisationer genom en viss arkitektur, logotyper, design och presentationsmaterial. Det går att urskilja en viss distinktion mellan identitet och profil, eftersom profilen är något som organisationen avsiktligt framför, medan identiteten är svårare att styra. Man kan här återknyta till Åkerbloms resonemang om profilen som den önskade bilden av en organisation (se avsnitt 2 Bakgrund).

Ett företags profil kan också illustreras grafiskt. Figur 3.3 nedan skulle kunna vara ett exempel på en företagsprofil. Attributen talar om i vilken grad företaget är gammalmodigt eller nischat i relation till en skala på ett till tio.



Figur 3.3 Ett exempel på hur en företagsprofil kan illustreras grafiskt med hjälp av olika attribut och en skala 1-10.

3.4.1 Hur används begreppet profil och profilering om företag?

”Inom kort kommer Indiska att synas i TV4 med två nya reklamfilmer som ska profilera Indiska som ”Det nya moderna Indiska”. (...) För ett år sedan valde Indiska King som sin nya reklambyrå. Sedan dess har byrån jobbat med ett större ompositioneringsarbete för Indiska. Nu är arbetet klart och den nya positionen går ut på att profilera Indiska – både modet och inredningsdelarna – som en del av det moderna Indien.

*– Analysen vi gjort är att Indiska är ett välkänt varumärke, men både flummigt och ganska omodernt. Däremot uppfattar många Indiska som annorlunda och exotiskt spännande. Vår målsättning har varit att få fler att upptäcka Indiska, säger Per Olholt, projektledare på King. Därför vill man bygga vidare på den exotiska, annorlunda profilen genom att visa det typiskt Indiska men i modern tappning. Resultatet är ”Det Nya Indiska”:
modernt, roligt, attraktivt och oväntat. (...)*

Pia Grahn Brikell (www.resume.se 011004)

”Tempel profilerar Roxettes Europaturné

Nu drar Roxette i gång sin Europaturné ”Room Service” och reklambyrån Tempels långsiktiga profilering av bandet har nått sin topp. Färg- och bildkomponenter från tidigare produkter återfinns i scendekor, affischer och filmsekvenser.

Det är första gången Tempel jobbar med ett band på samma sätt som de jobbar med profilerande reklamuppdrag för företag.

– Den stora skillnaden från våra traditionella uppdrag är att själva produkten är två konstnärer. Vi tror att ett band har att vinna på att göra sig själva tydliga genom att skapa en enhetlig bild med hjälp av olika produkter, och det är det vi hjälper Roxette med, säger Anders Tempelman, copywriter på Tempel.

Tempel har lyckats skapa en helhetskänsla i allt från första videon, till cd-omslag, affischer och scendekor. De ligger även bakom de filmsekvenser som visas på en filmduk bakom bandet, producerade av Petterson & Åkerlund.

–Vi vill åstadkomma en visuell klaff, det vill säga skapa en bild som man känner igen i alla produkter. Det är så varumärket blir tydligt.(...)”

Anna-Karin Lundblad (www.resume.se 011008)

De två citaten ovan är återigen exempel på hur begreppen blandas och används synonymt. Det första exemplet talar om hur man ska profilera Indiska som det nya moderna Indiska. Men man talar också om ompositionering av Indiska och Indiska som ett välkänt varumärke. Ingenstans i artikeln nämns något om förhållandet till konkurrenterna, därför borde det vara fel att använda sig av begreppet positionering. Det blir lite oklart om man talar om Indiska som företag eller som varumärke. Om det rör sig om företaget Indiska är det rätta uttrycket för de aktiviteter som beskrivs profilering – om det rör sig om Indiska som varumärke borde man tala om *branding*.

3.5 Image – den uppnådda bilden?

Image utgör enligt NE ”inom marknadsföring vanligen marknads uppfattning av ett företag eller en produkt. Termen började användas i Sverige på 1960-talet och har så småningom kommit att beteckna även den allmänna uppfattningen om t e x ett politiskt parti eller en offentlig person”. (NE, nionde bandet 1992).

Palm fastslår att image är det begrepp som har de mest entydiga definitionerna i litteraturen. Den betecknar helt enkelt omgivningens bild av t e x en organisation. Eftersom image ingår i det normala ordförrådet i engelsktalande länder har begreppet i dessa länder en mer självklar betydelse (Palm 1994).

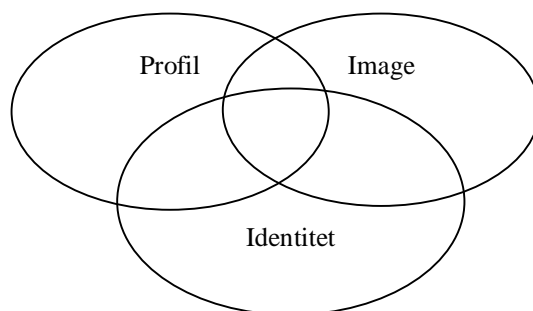
Palm tar upp tre exempel på definitioner från litteraturen som är relativt enhetliga. ”*The phrase company image means nothing more than a summary of a persons’ attitudes to a company*” (Robinson 1966:75). ”Imagen är den bild som finns av företaget i de adekvata intressentgrupperna. Den kan vara positiv eller negativ, tydlig eller otydlig. Men den finns där alltid vare sig ledningen gör något åt den eller inte” (Lundquist 1986:61). ”Kunden är en tänkande, kännande och handlande varelse som bildar sig en uppfattning om företaget och dess produkt, d v s får en image” (Tufvesson 1987:125).

Larssons uppfattning sammanfaller med Palms såtillvida att image är det begrepp som skapar störst samsyn av begreppen profil, identitet och image. Ordet har sitt ursprung i latin och avser något man strävar efter eller imiterar. Image ”definieras genomgående som den bild en organisation försöker skapa av sig själv hos allmänheten/publiken” (Larsson 2001:96).

Larsson hänvisar också till andra författares uppfattning om begreppet image, t e x att det kan röra sig om ett slags nettoresultat av samspel mellan erfarenheter, uppfattningar, kunskaper och intryck som människor har av en organisation eller det avtryck företagets kultur gör på sin omgivning. Larsson nämner också den franske teoretikern Baudrillard som redovisar fler dimensioner av begreppet, som t e x realitet, förvrängd realitet eller en mask för avsaknaden

av realitet. Larsson sammanställer en rad faktorer som påverkar en organisations image. Dessa är: produkter, tjänster eller idéer som organisationen producerar, finansiell skötsel och ekonomisk ställning, ledningsfilosofi och ledningsstil, strategisk och innovativ förmåga, personalens stil och uppträdande, de påverkansaktiviteter man använder sig av, den fysiska manifestationen (t e x grafisk stil) samt etik och samhällsansvar. Larsson vill tillskriva imagefrågan stor betydelse idag, p g a att det snarare handlar om relationer mellan organisationer, deras varumärken och intressenterna. Att skapa en god *image* är därför viktigt. Han nämner också Cutlip som definierar *image* som *reputation*, d v s organisationens anseende, något som Larsson menar ofta avspeglar sig när PR-ledare gör offentliga framträdanden.

Organisationens identitet transformeras med hjälp av bland annat information till en image enligt Larsson (2001). Idealet är att profil och image stämmer överens. Den bild som organisationen önskar förmedla och den bild som omvärlden upplever stämmer dock sällan överens. Därför bör man skapa likhet mellan begreppen genom att stärka profilen, för att på så sätt påverka imagen eller omarbeta profilen om den skulle vara orealistisk. Relationen mellan begreppen profil, image och identitet visas i Figur 3.4



Figur 3.4 Förhållande mellan profil, image och identitet (Larsson 2001:99).

3.5.1 En mångfald av images

Moffitt (2001) presenterar dock en uppfattning av begreppet image som kanske i viss mån talar emot en helt entydig definition av detta begrepp. Moffitt diskuterar en modell hon kallar *The Collapse Model of Corporate Image*. I korthet beskriver denna modell möjligheten att det existerar *multiple images*, d v s en mångfald av images rörande en enda organisation. Varje individ har sin egen bild av organisationen, men varje individ kan också ha flera bilder av organisationen. Dessa olika images eller bilder formas på grundval av de olika värderingar individer har om organisationen med hänsyn till organisatoriska, personliga, sociala eller affärsmässiga faktorer. Eftersom detta är föränderliga faktorer, förändras också de olika images vi har över tiden, vilket ytterligare komplicerar bilden. Detta talar för att *corporate image* inte är något som organisationens ledning konstruerar och kontrollerar. Moffitt framför också åsikten att det i första hand inte är media och annan andrahandsinformation som påverkar en organisations image, utan snarare direkt personlig erfarenhet eller erfarenhet genom personliga nätverk. Denna modell förespråkar utforskandet av de mångfaldiga och skilda images som finns hos olika personer, så att strategier kan utformas med avseende på dominant images, inte med avseende på olika segment av människor.

3.5.2 Hur används begreppet image?

”Paradiset gör ny imagefilm för Loka

På måndag har en ny reklamfilm för Loka premiär i tv, framtagen av Paradiset DDB. Filmen heter "Sagan om rövarena" och regissör är Lukas Hammar.

Efter en kort period på Hjärtsjö, är det idag Paradiset DDB som jobbar med Loka, som är den största produkten i Spendrups vattenportfölj. Loka har de senaste åren varit trea på svenska vattenmarknaden efter Ramlösa och Vichy Nouveau, men nosar de två stora i hälarerna. I somras kom den första filmen från Paradiset, som visade den nya smaken Loka mandarin/lime. Nu vill man ge ytterligare skjuts åt varumärket, med en ny imagekampanj som börjar rulla i tv på måndag. Filmen, regisserad av Lukas Hammar, är också det första resultatet av ett nytt kommunikationskoncept som ska särskilja Loka ytterligare från konkurrenterna.

"Det är aldrig långt till hälsokällan" finns dock fortfarande med i kommunikationen som grundkoncept.

–Utvecklingen ska ytterligare förtydliga och förstärka Lokas position. Filmen "Sagan om rövarena" har ett enkelt och relevant budskap som är framfört på ett sätt som vi tror kommer att överraska.

Förhoppningsvis kommer filmen bli omtyckt och omtalad av människorna vi vill nå, deras reaktion är ju den viktiga, säger Jonas Bäckström, projektledare på Paradiset DDB (...)

Pia Grahn Brikell (www.resume.se 010928)

Exemplet talar om en ny *image*film för Loka som skall förtydliga och förstärka Lokas position. Loka är ett av de varumärken som säljs av företaget Spendrups. Image är enligt litteraturen ett begrepp som mer hänför sig till företag. Man talar om *image*kampanjen som ett nytt kommunikationsmedel för att särskilja Loka från konkurrenterna. Man skulle här kunna säga att det egentligen handlar om *branding*, eftersom Loka är ett varumärke och kampanjen handlar om att särskilja det från andra varumärken.

3.6 Att få grepp om begreppen – jämförelser och kritik

Alla de begrepp som beskrivs i det här kapitlet är viktiga för ett teknikorienterat företag som ska positionera sig. FoU-företag är inga resursföretag, det är därför viktigt för ett sådant företag att framstå som ledare av utvecklingen inom sitt område, d v s att skapa en ledande position genom olika kommunikationsstrategier, kort sagt att positionera sig. Eftersom de övriga begreppen som beskrivs ovan nära hänger samman med positionering är de också viktiga för ett FoU-företag.

Enligt Palm (1994) existerar det inte någon allmänt accepterad begreppsapparat inom Public Relations för att beskriva en målgrupps mentala utgångsläge, önskat läge, samt den process genom vilken man går från utgångsläget till det önskade läget. Det finns dock, säger Palm, ett antal termer med låg precision, som beskriver gällande och önskade lägen rörande omgivningens bild av organisationer. Av de termer Palm beskriver behandlas position/positionering, profil/profilering, *image*, identitet, men också *brand/branding* i denna studie.

Av de exempel på begreppens praktiska användning som tagits fram för den här undersökningen, kan man konstatera att de blandas ganska friskt, och man får en tämligen vag uppfattning om vad de står för. De flyter in i varandra.

Efter noggranna litteraturstudier och studier av begreppens praktiska användning kan man kanske skönja en lite tydligare bild av begreppens innebörd. Nedan görs ett försök att ytterligare definiera begreppen, att jämföra dem inbördes (likheter, skillnader) samt att tillföra en kritisk syn på hur de används.

För att inte ”jämföra päron och äpplen”, d v s substantiv och verb, kommer de substantiv och verb som gäller de diskuterade begreppen ibland att skrivas t e x position(ering), *brand(ing)* och profil(ering). Läsaren ska då förstå att verben beskriver en process och substantiven ett läge.

3.6.1 Position(ering)

Det man kan kritisera i litteraturens definitioner av begreppet positionering är som Palm skriver (1994) precision vad gäller begreppet, d v s fokus ligger huvudsakligen på den önskade positionen. Enligt Ries & Trout är *positionering* en kommunikationsstrategi som börjar med en produkt och som bland annat kan användas för att bygga upp en organisations position, d v s i förhållande till andra organisationer i (företrädesvis) samma bransch. Positionen finns i intressenternas medvetande på en rankingskala där olika organisationer intar olika placeringar genom att använda olika positioneringsstrategier. Men positionering kan också tillämpas för att placera ett land eller en person i människors medvetande. Här kan man knyta an till Figur 2.1 som visar FoU-företagets intressenter. Det är i medvetandet hos dessa som FoU-företagets position finns. Det är till dessa kommunikationen ska riktas för att bygga företagets position. En organisations position vilar på olika attribut, som t e x säkerhet (Volvo). Ries & Trouts perspektiv är mottagarorienterat, med vad som rör sig i mottagarens medvetande i fokus. Det är helt enkelt en återgång till det gamla (och något slitna) uttrycket: ”kunden har alltid rätt”.

Positionering, enligt Ries & Trout, verkar innefatta ett bejakande av ett hermeneutiskt synsätt, eftersom begreppet är starkt knutet till människors olika referensramar.

Det finns inslag i Ries & Trouts resonemang som kanske inte helt sammanfaller med ett etiskt synsätt på kommunikation, så t e x repositionering av konkurrenter. Så här säger Ries & Trout för att försvara repositionering av konkurrenter: ”*The communication industry is like gossip. It feeds on the bad news, not on the good. It may not be your idea of the way things should be. It just happens to be the way things are*” (Ries & Trout 2001:87).

Ries & Trouts bok sätter mycket handfast fingret på problemet med vårt överkommunicerade samhälle – och stipulerar att positionering är en möjlig strategi för att nå fram i informationsbruset. Boken är en storsäljare i USA och innehåller mycket av värde för en kommunikationsteoretiker. Man kan dock undra lite över den *byline* som står över titeln på boken: ”*To many It's the Bible on Strategy- the Most Influential Advertising Book Ever Written*”. Hur stämmer detta överens med författarnas egen åsikt om att superlativens tidsepok är över?

Kotler (1999) utgår – liksom de flesta andra författare – från Ries & Trouts definition men hans fokus ligger helt och hållet på positionering av produkter. Han är dock överens med Ries & Trout om att positionering handlar om långsiktiga kommunikationsstrategier. Både hos Ries & Trout och Kotler finner man att fokus ligger på den position som man vill uppnå vare sig det nu gäller en produkt eller en organisation samt strategier för att nå önskad position. Vad som kunde vara intressant att lägga till detta resonemang är hur man kan fastställa en organisations faktiska position (och även konkurrenternas faktiska position) för att sedan kunna analysera om det finns skillnader mellan önskad position och faktisk position, för att sedan undersöka vilka kommunikationsstrategier som behövs för att komma från faktisk position till önskad position. Det kan också vara intressant att titta på vilken position organisationen tror att den har – d v s uppfattad position – och se hur den skiljer sig från den faktiska positionen. Om man funderar över målgrupper vad gäller begreppen kommer man

fram till att positionering, eftersom det även kan gälla produkter, har en ganska bred målgrupp och i stort sett skulle kunna riktas mot alla intressentgrupper.

Position och positionering (med avseende på organisationer efter som det är detta område som den här studien fokuseras på) skulle kunna definieras enligt följande:

Position = ”den placering som organisationen innehar i intressenternas medvetande i förhållande till konkurrenterna, med avseende på vissa attribut”.

Önskad position = ”den position organisationen önskar inneha i intressenternas medvetande i förhållande till konkurrenterna ”.

Uppfattad position = ”den position organisationen tror att den innehar i intressenternas medvetande i förhållande till konkurrenterna”.

Faktisk position = ” den position organisationen faktiskt innehar i intressenternas medvetande i förhållande till konkurrenterna”.

Positionering = ”den eller de kommunikationsprocesser, eller kommunikationsstrategier genom vilka en organisation skapar sig en position i intressenternas medvetande i förhållande till konkurrenterna” .

3.6.2 Brand(ing)

Brand är, som förut sagts, en engelsk term och kan kort och gott översättas med ”varumärke”. *Branding* kan översättas med *varumärkesbyggande*. Det är ett begrepp som är mycket närbesläktat med positionering, eftersom denna process också går ut på att skapa något i intressenternas medvetande. Man skulle kunna betrakta *branding* som en del av positioneringsprocessen för en organisation, då det snarare handlar om en namngivningsprocess och hur man får intressenten att associera varumärket till vissa attribut (exempelvis hållbar, välsmakande etc) , eller vice versa. *Branding* handlar dock om en eller flera produkter och skulle därmed kunna likställas med ”positionering av en eller flera produkter”. Målgruppen vad gäller *branding* blir betydligt smalare, man skulle kunna säga att *branding* riktar sig huvudsakligen mot konsumenter.

Brand = varumärke, d v s namnet på en eller flera produkter som tillskrivs vissa attribut i intressenternas medvetande.

Branding = den kommunikationsprocess/strategi genom vilken organisationen får intressenterna att koppla sitt varumärke till vissa attribut.

3.6.3 Identitet, profil(ering) och image

Som Palm (1994) skriver är det inte helt klart vilka komponenter som ingår i begreppen identitet, profil och image. Ingår både omgivningens faktakunskaper och värderingar, eller består begreppen enbart av bedömningar? Palm menar att i praktiken visar det sig nästan alltid handla om värderande omdömen. En tanke som skulle kunna tilläggas till detta resonemang är att värderingar i många fall bygger på de faktakunskaper en person har om en företeelse. Man kan ha olika värderingar, beroende på vilka fakta man har tillgång till, eller väljer att ta till sig. Människor tar sällan till sig fakta utan att göra någon form av värdering av dessa fakta. Därför är det enligt min åsikt svårt att föreställa sig att något skulle kunna bygga på enbart faktakunskaper. Enligt Palm är det också oklart om begreppen identitet och profil beskriver verkligheten, bilden av verkligheten eller både och, medan image är ett begrepp som beskriver verkligheten.

Efter noggranna litteraturstudier skulle jag vilja tillägga lite till detta resonemang.

Identiteten, om man utgår från att den består i det som företaget är, d v s ägarförhållande, finansiell skötsel, ledningsfilosofi o s v borde enligt min åsikt beskriva verkligheten. Den är troligen inte heller så lätt att styra. Den beror på vilka som arbetar i organisationen och i vilken miljö företaget verkar och under vilka omständigheter (te x om företaget bara har forskare anställda, verkar i Ideon och är mycket beroende av forskningsanslag).

Profilen, som litteraturen i stort sett är överens om, består av de attribut som organisationen själv väljer att använda sig av för att *profilera* sig, d v s kommunicera sin profil för att bygga upp en viss *image*. Attributen som ofta består i logotyp, arkitektur och dylikt, får väl sägas vara nog så verkliga men tillsammans skapar de en bild av organisationen som är önskad av organisationen själv – d v s så här vill vi att våra intressenter ska se på oss. Profilen skapas medvetet av organisationen och går därmed att påverka. Men profilen kanske påverkas av identiteten såtillvida att val av arkitektur och logotyp och hur personalen uppträder har att göra med vilka personer som driver och arbetar i organisationen. Därmed kanske det finns vissa inslag i profilen av faktorer som inte går att påverka. Profilen gäller uteslutande företaget och har därmed också en bredare målgrupp och profilering kan liksom positionering rikta sig mot de flesta intressentgrupper.

Image är, liksom positionen, något som återfinns i intressenternas medvetande. Anledningen till att de flesta författares definitioner av begreppet är enhetliga, beror förmodligen på att *image* är ett ord som ingår i engelskans ordförråd och dessutom är ganska vanligt förekommande. Ordet ingår även i franskans ordförråd '*image*'. Varken i engelskan eller franskan råder det någon större tvekan om vad ordet står för, d v s bild eller den bild man föreställer sig, spegelbild eller avbild. Imagen kan kanske sägas vara verklig, den upplevs i alla fall av intressenterna som den verkliga bilden av organisationen. Imagen skulle också kunna sägas vara resultatet av hur organisationen profilerar sig och därmed är den också möjlig att påverka. Men eftersom imagen också kan tänkas vara påverkbar av olika människors olika referensramar och erfarenheter är den inte påverkbar till hundra procent. Resonemanget kring "*the collapse model of corporate image*" (Moffitt 2001) tar hänsyn till de olika och mångskiftande faktorer som påverkar människor när de bildar uppfattningar och modellen visar att det inte alls är självklart att en organisations *image* är enhetlig, d v s att alla intressenter har samma bild av organisationen. Med andra ord skulle man kanske kunna säga att det finns lika många verkligheter som det finns människor. Så här skulle man kunna definiera identitet, profil(ering) och *image*.

Identitet = det som organisationen "är" d v s resultatet av de omständigheter under vilka organisationen verkar.

Profil = den mentala bild som organisationen önskar att intressenterna ska ha och försöker kommunicera till dessa.

Profilering = den kommunikationsprocess genom vilken företaget försöker förmedla önskad bild till intressenterna.

Image = den mentala bild som olika intressentgrupper har av en organisation, d v s resultatet av hur organisationen profilerar sig, eller kommunicerar sin profil.

Men det är fördenskull inte säkert att den önskade bilden stämmer överens med den som intressenterna upplever som verklig.

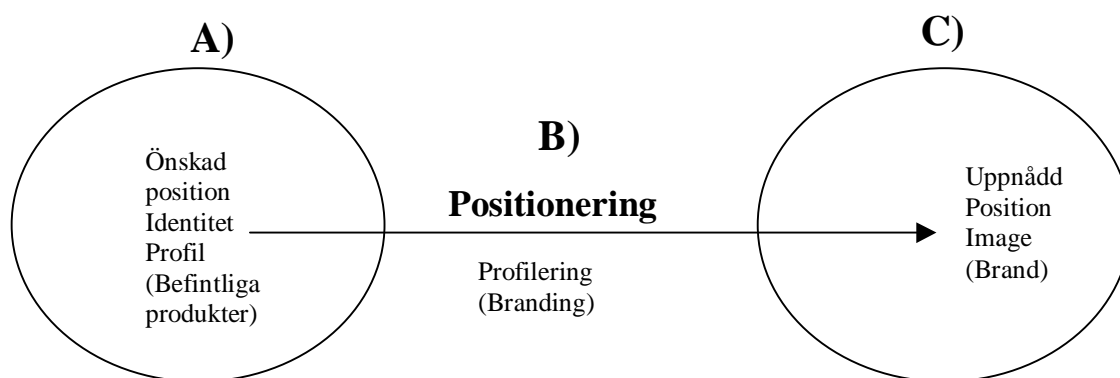
Samtliga diskuterade begrepp innehåller olika attribut som tillskrivs organisationen, antingen av organisationen själv eller av intressenterna.

3.6.4 Slutresonemang

Larsson beskriver förhållandet mellan identitet, profil och *image* i Figur 3.4. Enligt min åsikt skulle också förhållandet kunna beskrivas som ett slags flödesschema som illustreras i Figur 3.5. Man får då ett befintligt läge och en kommunikationsprocess för att nå det önskade läget.

- 1) Den bild som organisationen har av sig själv och som man önskar kommunicera till intressentgrupperna (identitet, profil, önskad position).
- 2) Processerna genom vilka man försöker kommunicera denna bild till intressentgrupperna, Positionering eller profilering.
- 3) Den bild som blir resultatet av kommunikationsprocessen, d v s den bild av organisationen de olika intressentgrupperna faktiskt har, position eller *image*.

Figuren innefattar också varumärkesbyggande, d v s en eller flera befintliga produkter kommuniceras på olika sätt för att bygga upp ett varumärke i konsumenternas medvetande. Dessa begrepp står inom parentes, eftersom de handlar om produkten, inte om företaget som helhet.



Figur 3.5 Förhållandet mellan begreppen position(ering), *brand(ing)*, identitet, profil(ering) och *image*, som en process. Cirkel A beskriver önskat läge, cirkel C beskriver uppnått läge och pilen B beskriver kommunikationsstrategier eller kommunikationsprocesser från A till C, d v s hur företaget exempelvis använder sig av positioneringsstrategier för att omvandla önskad position till faktisk position.

Om man vill klargöra det inbördes förhållandet mellan de ovan diskuterade begreppen ter sig positionering som ett mer omfattande begrepp som ofta innefattar begreppen *brand(ing)*, identitet, profil(ering) och *image* som komponenter och delprocesser i en större kommunikationsprocess. Imagen skulle kunna beskrivas som en delkomponent i positionen, d v s den bidrar till att placera organisationen på en viss position i intressenternas medvetande. Medan *image* är en kvalitativ variabel, finns även andra mer kvantitativa variabler som bestämmer organisationens position, t e x börsvärde, antal anställda m m. Kvalitativa och kvantitativa variabler samverkar för att skapa positionen. Ett exempel på ett Ideonföretag som lyckades skapa en framstående position är Framfab vars *image* påverkade börsvärdet kraftigt (även om de inte behöll sin position sedan). Eftersom imagen kan betraktas som ett resultatet av företagets profil(ering) och identiteten i sin tur påverkar profilen, kan kanske dessa också ses som delar av positioneringsprocessen. De olika begreppen har också olika målgrupper: positionering och profilering kan betraktas som kommunikationsstrategier som riktas mot bredare målgrupper, medan *branding* är en kommunikationsstrategi som riktar sig mot konsumenter.

Den viktiga skillnaden mellan position och de andra begreppen är dock att positionen tar hänsyn till konkurrensen, d v s den beskriver företagets förhållande till andra företag i samma bransch, vilket de andra begreppen inte gör.

Med utgångspunkt från redovisade diskussioner i detta kapitel framstår positionering som ett företags övergripande kommunikationsstrategier för att nå ett klart definierat mål – d v s en position, ett eget revir, inom sitt speciella område.

Det finns många likheter mellan de diskuterade begreppen. Gränserna mellan dem är relativt otydliga. De kanske beskriver samma sak? Frågan är om vi verkligen behöver alla de här begreppen för att beskriva en organisations önskade och uppnådda läge samt kommunikationsprocesserna däremellan.

4 METODER

Detta är tänkt att vara ett kvalitativt forskningsprojekt med *explorativ ansats* (Arvidsson 2000:27) i form av en fallstudie. Studien är baserad dels på litteraturstudier, dels på personliga intervjuer och dokumentanalys – i den utsträckning det finns dokument att tillgå. Fallet utgörs av ett ungt forskningsföretag som just ska börja skapa sig en position på marknaden. Enligt Bengtsson (2000:33) är det många gånger svårt att bestämma resvägen vad gäller kvalitativa undersökningar, och syfte och frågeställningar växer fram under resans gång – vilket också är utgångsläget för mitt resonemang i den här undersökningen. ”Den kvalitativa forskningsprocessen bygger just på att man tar tillvara det oförutsedda och är flexibel i sitt val av metoder och tillvägagångssätt” (Bengtsson 2000:33). Studien innehåller ett enda fall som avser att praktiskt illustrera de teoretiska resonemangen som redovisas i Kapitel 3. Studien kan delvis betraktas som en metodprövning, d v s att redogöra för en möjlig väg att fastställa ett företags position. Metodavsnittet blir därför extra viktigt och i analysavsnittet beskrivs de svårigheter som uppkommit bland annat när det gäller att fastställa vilka attribut som både mottagarna och sändarna vill använda för att beskriva företagets position.

4.1 Metodologi

Den här studien utgår från ett hermeneutiskt perspektiv, eftersom den inte handlar om hypotesprövning utan mer om att förstå, tolka och reflektera över ett fenomen (Deacon 1999). Angreppssättet kan också beskrivas som fenomenologiskt, då studien delvis går ut på att förstå de sociala fenomenen utifrån aktörernas eget perspektiv och ge en beskrivning av världen som den uppfattas av subjekten och dessutom utgå från att den relevanta verkligheten sammanfaller med hur människor uppfattar den (Kvale 2000).

Enligt Alvesson & Deetz (2000) blir kvalitativ forskning alltmer populär, bland annat för att den ger möjlighet till bredare och rikare beskrivning och är känsligare för berörda individers idéer. Detta är ett av skälen till att en kvalitativ metod valts för den här studien.

En flexibel metod har valts för att i viss mån kunna göra anpassningar efter hur undersökningen fortlöper. Som Peter Arvidsson uttrycker det: ”Det är inte heller helt ovanligt att avsiktligt vänta med att formulera en fastare forskningsidé för att låta situationen, processen eller det fält, den verklighet, vi träder in i, få utöva ett stort inflytande på utvecklandet av forskningsidén. Det är också ett metodval.” (Arvidsson 2000:15). Som Bengtsson (2000:53) beskriver det: ”(...) att utforma en undersökning är en kontinuerlig process”. Det är svårt att fastställa exakt från början hur det ska gå till, det blir något av en växelverkan mellan litteraturstudier, insamling och tolkning av empiriskt material, även om man behöver en generell plan och en ram som beskriver metoden för att styra arbetet åt rätt håll från början.

4.2 Planeringsfasen

Idén till studien har successivt vuxit fram under författarens yrkesverksamma liv, då jag från och med mitten av 90-talet varit mycket i kontakt med Forsknings- och Utvecklingsföretag på Ideon i Lund, både som journalist och som reklamkonsult. Många gånger är marknadskommunikation ett eftersatt område hos unga forskningsföretag, eftersom man oftast lägger det mesta av personella och ekonomiska resurser på att utveckla produkter eller tjänster. I min C-uppsats ”Att kommunicera innovationer” studerades kommunikationen mellan FoU-företag och olika intressentgrupper. Efter att ha haft relativt ingående intervjuer med ledande personer inom forskning och utveckling framkom det att *positionering* för FoU-företag är ett efterfrågat och aktuellt ämne att skriva om. Genom ett uppdrag som

försäljningskonsult etablerades kontakt med mentorn till det företag som används som fall i den här studien. Företaget har sålt konsulttjänster inom dokumenthantering i närmare fem år och står just nu i begrepp att marknadsintroducera en nyutvecklad programvara.

4.3 Förberedelsefasen

Projektplanen presenterades för företagets mentor och företagsledningen. Det visade sig finnas stort intresse för att delta i studien. Eftersom inträdesbiljetten därmed var klar fanns det ingen tvekan om att genomföra projektet.

Därefter vidtog sökande av lämplig litteratur samt studier av denna. Litteratur som beskriver positionering existerar inte i någon större mängd, vilket också gör att området känns än mer angeläget att studera. Boken ”*Positioning – The Battle for Your Mind*” (2001) kom därför att utgöra en stor del av den teoretiska basen i studien. Även marknadsföringsgurun Philip Kotler behandlar produktpositionering ganska utförligt. Begreppet tas upp relativt kortfattat av många andra författare och dessa hänvisar oftast till Ries & Trout och Kotler.

Närliggande begrepp till positionering har också studerats utifrån relevant litteratur och praktisk användning. Dessa begrepp är *brand(ing)*, identitet, profil(ering) och *image*.

En mycket översiktlig studie av företagets befintliga dokument, reklammaterial (som till dags dato är ganska magert), marknadsplan och affärsstrategi har också gjorts. Huvuddelen av litteraturstudierna har genomförts innan det empiriska arbetet påbörjats, men har även skett parallellt efter behov. Litteraturstudier kan gärna ske kontinuerligt under studiens gång och bör i möjligaste mån styras av analysen av det empiriska materialet (Bengtsson 2000). Kvale beskriver ”Intervjuundersökningens sju stadier” (Kvale 1997:84ff), tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Denna mer formella framställning har följts i möjligaste mån, dels för att underlätta arbetet, dels för att underlätta förståelsen för den som ska läsa rapporten, d v s det ska finnas ”en röd tråd” att följa.

4.4 Den empiriska fasen

4.4.1 Urvalsstrategier

Det var angeläget att få tag i ett typiskt ungt Ideonföretag, som befinner sig i ett skede när det ska positionera sig på marknaden. Det utvalda företaget uppfyller dessa kriterier och därför borde fallet kunna vara av allmänt intresse. Företagsledningens intresse och stöd är av stort värde för undersökningen samt att kunna diskutera tankar och idéer med dem som är medlemmar i den studerade organisationen under studiens gång (Bengtsson 2000). Det faktum att också detta kunde uppfyllas, stärkte ytterligare motivationen att välja just detta företag.

Urvalet av intervjupersoner kan sägas vara en kombination av teoribaserat och databaserat urval (Bengtsson 2000), vilket innebär att urvalet gjorts dels med utgångspunkt från egna antaganden, dels kommer att styras av den kunskap som växer fram under undersökningens gång. Antalet anställda som har intervjuats bestämdes under arbetets gång. Möjligheten till urval var mycket begränsad i detta fall, eftersom det endast finns sju anställda. Samma urvalsprincip har använts för intressentintervjuerna. Även här var möjligheterna ganska begränsade, då företaget ännu inte är så känt, och de intervjuade behövde känna till företaget och dess produkt för att kunna ge svar på de frågor som ställts upp. De intressentgrupper som står närmast företaget är dess kunder och samarbetspartners, därför plockades informanterna ut ur dessa grupper – i samråd med företagsledningen. Till att börja med valdes tre kund- och samarbetspartners ut. Om behov fanns skulle fler väljas ut efter hand. Enligt Kvale (1997) är dock ett djupt material viktigare än ett brett vid kvalitativa undersökningar. Ett alltför brett material kan göra att man riskerar att komma i tidsnöd då det gäller analysarbetet.

4.4.2 Intervjuer

Ledning och anställda i företaget har intervjuats för att få svar på frågor som rör deras uppfattning om företagets position(ering), *brand(ing)*, identitet, profil, *image*. Så många intervjuer som krävts har genomförts för att nå *teoretisk mättnad* (Bengtsson 2000:50), d v s när fler intervjuer inte tillför så mycket nytt. Dock kan det vara svårt att avgöra när teoretisk mättnad är nådd. I detta fall nåddes, enligt min uppfattning, teoretisk mättnad efter att fem personer på företaget samt fyra personer ur intressentgrupperna intervjuats (två av dem kom från samma företag). Kvale (1997) skriver att i vanliga intervjustudier brukar antalet intervjuer ligga på 10-15 stycken. Intervjuundersökningar kritiserar ofta för att omfatta för få intervjupersoner så att det då inte går att göra generaliseringar utifrån resultaten. Enligt Kvale (1997) utnyttjas intervjuer ofta i fallstudier för att utveckla kunskap om en specifik institution eller för att använda fallet för att belysa mer generella fenomen. Denna fallstudie är mer avsedd att användas för att utveckla kunskap om det specifika fallet och inte för att göra generaliseringar, utan mer med tanke på att metoden skulle kunna appliceras på liknande fall. Mesta möjliga information har erhållits vid intervjuerna, som utförts mer med tanke på djup än på bredd. Kvale menar också att vid en tillbakablick på psykologins historia finner man att banbrytande vetenskapsmän som Freud, Ebbinghaus och Piaget använt sig av fallstudier som bidragit till det allmänna vetandet inom ämnet.. Kvale (1977) skiljer mellan två kategorier av intervjupersoner: informanter och representanter. De personer som intervjuas i detta fall kan bäst beskrivas som informanter, då de intervjuas i egenskap av professionell expertis inom området för ledarskap och kommunikation med avseende på det egna företaget. Även intressenterna kan betraktas som informanter. Intervjuerna har skett personligen och i informanternas arbetsmiljö, (med undantag för en intervju som skett per telefon, då informanten befann sig i Västerås), för att få informanten att känna sig mer avslappnad och även för att forskaren ska kunna göra eventuella iakttagelser (te x arbetsmiljö o d y l). Informanterna har intervjuats var och en för sig, för att de inte skulle känna sig tvungna att ge vissa svar p g a att någon annan var närvarande. Det är min uppfattning att man då kan vänta sig uppriktigare svar. Alla intervjuer har behandlats konfidentiellt. Intervjuerna varade drygt en timme per informant. De har bandats och sedan skrivits ut.

Kvalitativa intervjuer ska, enligt Alvesson & Deetz, vara relativt löst strukturerade och öppna för vad intervjupersonen finner relevant och viktigt att tala om, givet forskningsprojektets intresse. Detta är ett fördelaktigt förfarande, förutsatt att man dokumenterar intervjupersonens föreställningar och erfarenheter på ett utförligt sätt. Med denna metod blir inte heller intervjupersonen så hämmad av forskarens språk och förförståelse. Intervjupersonen kan förmedla nya perspektiv och idéer som forskaren kan ha nytta av. Eftersom den här studien handlar om begreppen positionering, *brand(ing)*, identitet, profil(ering), och *image* samt hur företaget och dess intressenter uppfattar företagets ställning med avseende på dessa begrepp, anser jag det viktigt att vara flexibel för att så mycket som möjligt ta tillvara intervjupersonernas perspektiv. Metoden ger också utrymme för att skapa en ömsesidig förståelse och få fram data som är viktiga för forskningens syften. Dock finns en viss risk med intervjuer av det här slaget, som mer har formen av ett samtal. Alvesson & Deetz nämner ett par. Om intervjupersonen exempelvis känner sympati för forskaren kan detta leda till att denne instämmer med forskaren för att vara till lags. En intervju är alltid en tillfällighet, så t e x kan intervjupersonen senare komma fram till andra svar än vad han/hon uppgav vid intervjutillfället. Därför kan man aldrig vara helt säker hur ärliga intervjupersonerna verkligen är. Alvesson & Deetz nämner också att intervjusituationen manar fram olika identiteter och att dessa ofta styr svaren. Skilda svar kan erhållas om man intervjuar någon som ”chef” eller ”tekniker”. För den här undersökningen har jag försökt klargöra vilken identitet som råder vid intervjutillfället. Alvesson & Deetz förkastar tanken att intervjuer skulle vara enkla verktyg i forskningsarbetet, eftersom de i sig består av sociala fenomen. Det är därför viktigt att studera

de sociala omständigheterna kring intervjusituationen när man sedan tolkar den, vilket jag också kommer att försöka göra i den här studien.

Intervjuerna inleddes med en s k *grand-tour question*, för att informanten själv skulle få chansen att definiera vad ett tema eller ett begrepp inrymmer (Bengtsson 2000) och för att på ett smidigt sätt få informanten att fokusera på det aktuella ämnet. *Grand-tour questions* måste givetvis kompletteras med följdfrågor och mer preciserade frågor.

Intervjuguiden har utformats för att kunna i möjligaste mån ge svar på frågeställningarna. Den är flexibelt utformad, med möjlighet att göra lite ”utvikningar”, som t e x tolkande frågor, uppföljande frågor, sonderande frågor samt strukturerande frågor (Kvale 1997). Guiden består av sju övergripande frågor som sedan följs av alla slags följdfrågor – alla anpassade efter behov och just den specifika intervjusituationen. Ibland har klargörande av begrepp och ledande frågor varit nödvändiga, för att få uttömmande svar av informanterna. Typen av intervju kan likställas med *semi-structured interviews in a free format* (Deacon 1998:65). Genom denna metod får man, enligt Deacon, kontroll över intervjun, men samtidigt en situation som liknar en vanlig konversationssituation. Intervjuformen ger troligen mer information och uppriktigare svar. Det är också bra om det finns utrymme för variation och utvikningar med tanke på att de som intervjuas kan ha varierande bakgrund, ålder och erfarenheter.

4.4.3 Tillträde

Att få tillträde till intervjupersonerna innebar inte något problem, eftersom ledningen är positivt inställd till undersökningen och har givit sitt medgivande till att alla anställda intervjuas, utan att ställa några speciella villkor vad gäller exempelvis arten av de frågor som ska ställas. Intressenterna som intervjuades hade heller inget att invända mot att delta i undersökningen. Företagsledningen har uppenbarligen förståelse för vikten av det rent vetenskapliga i studien och har därför ingen önskan att försöka styra den. Jag har å min sida lovat att hålla undersökningen skild från andra uppdrag som konsult i företaget. Våra kontakter bygger mycket på ett ömsesidigt förtroende som vuxit fram under de förberedande samtalen med företagets mentor, som också har företagsledningens fulla förtroende. Om alla anställda i företaget intervjuas kan eventuella ”*gatekeeper*-effekter” (Bengtsson 2000:45) minskas i och med att ledningen inte väljer ut dem som ska intervjuas. Företagets mentor beslutade tillsammans med ledningen om access till intervjupersonerna. De anställda informerades om intervjuerna i samband med att jag presenterades för dem. Samtliga har också informerats om att intervjuerna rör ett helt fristående forskningsprojekt.

4.4.4 Etik

Allt intervjumaterial har behandlats konfidentiellt, vilket också informanterna har informerats om. Informanterna är anonyma enligt företagsledningens önskemål. Eftersom det i detta fall existerar ett ömsesidigt förtroende mellan forskaren och det undersökta företaget, har frågor som rör konfidentialitet tagits upp kontinuerligt eller vid behov, för att bevara förtroendet. Det finns alltid en risk att ”*go native*” (Kvale 1997:112), kanske särskilt mycket om forskaren har någon annan form av engagemang i den undersökta organisationen. Denna fråga har diskuterats och företagsledningen är medveten om att detta är en fristående undersökning, vilken de inte bör försöka styra.

4.4.5 Dokumentanalys

De dokument som finns att tillgå på företaget är relativt få. Därför har de fått tjäna som ”kompletterande datakällor” (Bengtsson 2000:40). De har därför inte blivit föremål för någon

djupare textanalys. Dokumenten utgör främst ett komplement till intervjuerna. De dokument som använts i studien är företagets affärsplan, marknadsstrategi samt en presentationsbroschyr för själva företaget och ett faktablad som presenterar produkten. Dessa har studerats i avsikt att finna teman som ger svar på frågeställningarna och för att finna kompletteringar till de svar som avgivits i intervjuerna med företagets anställda.

4.4.6 Litteraturstudier

Litteraturstudier har genomförts för att reda ut begreppet position(ering), samt närbesläktade begrepp som *brand(ing)*, identitet, profil(ering) och *image*. Relevant litteratur inom marknadsföring och kommunikationsteori har studerats och vart och ett av begreppen ovan definieras i tur och ordning utifrån litteraturen. Därefter diskuteras de olika begreppen och reds ut. Försök till egna definitioner görs. Jämförelser mellan begreppen görs och deras inbördes förhållande utreds. För att tydliggöra begreppen har de exemplifierats, genom bl a tidningsartiklar på Internet.

4.5 Analysfasen

Analysmetoden som valts är den vanligaste formen av intervjuanalys – *att skapa mening ad hoc* (Kvale 1997). *Ad hoc*-metoden är ett eklektiskt tillvägagångssätt, d v s för att skapa mening i materialet använder man sig av både vardagsförnuftiga och mer sofistikerade metoder i kombination. Metoden ger mer spelrum och kan göras efterhand, d v s man kan först läsa igenom intervjuerna för att få ett allmänt intryck och sedan gå tillbaka för att göra djupare tolkningar och visualisera exempelvis med hjälp av figurer. ”Genom att lägga märke till mönster, teman, se rimligheten och ställa samman kan analytikern se vad som hör ihop med vad”, (Kvale 1997:185). Eftersom jag är ensam om att tolka intervjuerna kan det innebära en viss risk för subjektiv utvärdering, d v s om man inte ansluter sig till Alvessons & Deetz resonemang om att objektiviteten inte är helt eftersträvansvärd (se nästa avsnitt). Detta skulle kunna undvikas genom flera tolkare, vilket inte ryms inom ramen för denna studie. Ett alternativ till detta är enligt Kvale att man stegvis redogör för analysprocessen, vilket också har gjorts så långt det var möjligt. Läsaren kan då spåra och kontrollera de olika stegen i analysen. Det är dock min övertygelse att eftersom en kvalitativ intervjuundersökning av detta slag resulterar i ”mjukdata”, så bör analysmetoden också vara ”mjuk”, för att ge utrymme åt flexibilitet för forskaren vad gäller tolkningen (i motsats till en kvantitativ undersökning som resulterar i hårddata och som kanske inte ger så stora variationsmöjligheter vad gäller tolkning). Extra viktigt blir det dock då att man redogör för analysprocessen, så att läsaren får möjlighet att förstå de referensramar som forskaren har för just denna undersökning.

Ofta gör man matriser för att positionera produkter. Denna metod kan även användas för kommunikativt mål- och strategiarbete, enligt Larsson (2001). Informations- och reklammaterial kan inriktas mot en viss position, t e x hur det uppfattas vad gäller funktionalitet eller exklusivitet (säkert kan man hitta fler attribut att positionera reklammaterial efter). Sådana matriser har också gjorts för att försöka fastställa önskad och uppnådd position. Enligt Kvale förutsätter hermeneutiken att forskaren känner till det han/hon ska tolka. Därför studerar vi inte enbart objektet ifråga utan även strukturer, bilder, referensramar och förförståelser när vi ska göra en analys. Man måste analysera hur man tolkar sitt material och varför.

4.6 Giltighet och tillförlitlighet ur ett hermeneutiskt perspektiv

4.6.1 *Lovorda subjektiviteten?*

Alvesson & Deetz (2001) ställer sig ganska kritiska till att objektiviteten verkligen skulle ha ett centralt värde inom forskning. De framhåller att världen i grund är obestämmd. Den bestäms genom hur människor förhåller sig till den och av människors intressen. De fakta och data som skapas får sin mening i specifika sammanhang, som gör att vi antingen ser eller bortser från vissa saker. Därmed är forskaren en del av en ”socialt konstruerad värld” (Alvesson & Deetz 2000:74). Vad som är av intresse är vems ståndpunkt det handlar om och vad den låter oss se – och vad bortser den möjligen från? Detta visar på att distinktionen subjektiv-objektiv kanske inte är av så stor betydelse om man beaktar skillnader mellan olika forskningsprogram. Alvesson & Deetz påpekar att all samhällsforskning delvis är ett resultat av kulturella traditioner och olika värderingar. Forskarens egen tillhörighet till en viss tradition och hans/hennes egna erfarenheter och intressen inverkar på undersökningen. Dessa faktorer inverkar på språk, frågeställningar och även på hur resultatet framställs. Man påverkas även av det område man är verksam inom. Därmed är det förmodligen motiverat att ifrågasätta objektivitetens upphöjda ställning. Även en kraftfull objektivitetssträvan är troligen ofruktbar, då faktorer från yttervärlden ändå påverkar, även om det sker nästan omärkbart. Alvesson & Deetz anser att om vi förnekar forskningens sociala karaktär är det likställt med att försöka dölja idiosynkrasierna hos forskaren, dvs de olika sociala faktorer som ofrånkomligen påverkar dennes subjektivitet. Detta leder till en falsk föreställning om objektivitet. Man bör istället undersöka subjektiviteten och bland annat försöka klargöra det sociala ursprunget för sitt eget språk och tillvägagångssätt. De sociala faktorerna ger forskaren den förförståelse och de färdigheter som denne kan tillgodogöra sig i sin forskning. Enligt Alvesson & Deetz bygger all forskning på sociala och historiska konventioner. I grunden är därför all forskning intersubjektiv. I sin iver efter att säkerställa objektiviteten, förkastar nypositivisterna betydelsen av de mänskliga bedömningarna som följer av kulturella och intellektuella traditioner. Vanligt är att man försöker råda bot på subjektiva bedömningar genom att använda sig av fler bedömare. Detta är emellertid inte någon garanti för att man får en objektiv bedömning, framhärdat Alvesson & Deetz, eftersom det är sällan man lyckas samla bedömare som har helt olika ålder, kön, kulturell bakgrund eller utbildning. En hög reliabilitet verkar i stället för att dölja forskningsprocessens sociala interaktion och frågornas och målens sociala sammanhang. Vad gäller den här undersökningen sluter jag mig till det resonemang som Alvesson & Deetz för kring objektivitet kontra subjektivitet, och anser därför att objektiviteten alltför ofta blir höjd till skyarna. Istället borde man hylla den möjlighet som subjektiviteten kan ge – nämligen att se företeelser utifrån olika synvinklar. Därför är det också viktigt att försöka ge en så fyllig bakgrund som möjligt av sammanhangen kring undersökningen, samt forskarens motiv och bakgrund, vilket också görs ett försök till i nästa avsnitt.

Även Patton (1987) förhåller sig kritisk till begreppet objektivitet och anser att man bör acceptera subjektiviteten. Han menar att ett mer rättvisande begrepp är neutralitet och att man istället bör eftersträva användbar och balanserad information och vara medveten om olika perspektiv, intressen och möjligheter.

4.6.2 Forskarens roll

Enligt Alvesson & Deetz (2000) inverkar forskarens egen erfarenhet, tillhörighet och intressen på undersökningen. Därför kan det vara viktigt att beskriva det ur författarens bakgrund som kan vara relevant för undersökningen, d v s de faktorer som kan påverka frågeställningarna, språket och framställningen av resultatet.

Författarens studier i medie- och kommunikationsvetenskap påbörjades för 18 år sedan, med A och B-kurserna i medie- och kommunikationsvetenskap. Följande 18 år ägnades åt arbete i näringslivet med marknadsföring, reklamförsäljning och som skribent, både som anställd och på senare år som konsult i eget företag. En stor del av tiden som egen företagare har gått ut på att skriva (och sälja in) företagsprofiler till näringslivet – och då i stor utsträckning till FoU-företag på Ideon i Lund. Detta valde jag själv eftersom jag är mycket intresserad av high-tech och det är min övertygelse att denna typ av industri är viktig för vårt land. Det föll sig sedan rätt naturligt att bygga vidare på detta intresse i C- och D-uppsatserna i MKV. Många bra kontakter hade också skapats med personer i Ideons ledning och med vissa Ideonföretag, vilket också tycktes vara en bra start. Arbetet gjorde att jag lärde mig en hel del om hur FoU-företag arbetar och skapade en förståelse för deras problem med marknadskommunikation (detta gäller mest de FoU-företag som befinner sig på ett tidigt stadium i sin livscykel). Valet av ämnet positionering gjordes delvis efter tips från en person som har mångårig erfarenhet av FoU-arbete och har arbetat i Ideons centrala ledning. Ett intresse för språk och att skriva bidrog också till att jag valde att jämföra och diskutera begrepp som ligger nära positionering. Möjligen kan försäljningsbakgrunden och det journalistiska arbetet påverka hela framställningen. Jag har inte arbetat med objektivt journalistiskt arbete i någon större utsträckning utan snarare med ganska subjektiva framställningar, då det ofta handlat om företagsprofiler med en positiv framtoning. Efter att ha framställt och publicerat ett par hundra sådana profiler, kan man inte undgå att skaffa sig vanan att framställa saker på ett visst sätt. Detta är jag givetvis mycket medveten om, men det kan ändå påverka framställningen.

När ämnet positionering väl var valt, behövdes ett fall som uppfyllde vissa kriterier. Företaget skulle vara litet, helst inte äldre än 5 år och mycket teknikorienterat. Efter att ha sett en annons från ett litet Ideonföretag i Sydsvenskan under sommaren, sökte jag arbete där som marknadsförare. Eftersom det visade sig att ”kemin” stämde bra, träffades en överenskommelse med företagets mentor om konsultarbete parallellt med studierna, med anställning efter uppsatsens färdigställande. Eftersom detta företag stämde väl med det fall som söktes, ombads de att delta i undersökningen. De blev mycket intresserade och det kändes som om alla bitar föll på plats.

Eftersom ledning och anställda i företaget intervjuats kan kanske min roll som konsult påverkat de svar jag fått. Men den har också bidragit till att tillträde medgivits till företagets affärsplaner och marknadsstrategier, samt tillåtelse att intervjua kunder.

Allt detta sammantaget kan givetvis påverka objektiviteten i undersökningen. Enligt Alvesson & Deetz (2000) höjs objektiviteten dock för mycket till skyarna, vilket jag är böjd att hålla med om: givet en fyllig bakgrundsbeskrivning kan det kanske vara intressant att se en företeelse ur olika synvinklar. Även den språkliga framställningen kan påverkas av en viss vana att skriva för en läsekrets som till större delen utgörs av folk i näringslivet.

4.6.3 Att göra kvalificerade gissningar

Vad gäller generaliserbarheten vid kvalitativa analyser påpekar Patton (1987) att den information som man samlar in t e x om ett fall i en fallstudie, skulle kunna användas för att dra slutsatser om liknande fall. Det uttryck som Patton föredrar istället för generalisering är extrapolering, vilket enligt min åsikt skulle kunna kallas för kvalificerad gissning. Det är min åsikt att extrapolering är ett betydligt bättre uttryck än generalisering i en fallstudie.

Generalisering är ett begrepp som har en kvantitativ klang och som skulle innebära att man tror att resultaten från en fallstudie skulle kunna appliceras på alla liknande fall. Då föredrar jag att tro att den här studien skulle kunna användas för att göra kvalificerade gissningar om liknande fall, även om det inte är studiens huvudsyfte.

4.6.4 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet i kvalitativa undersökningar

Ofta hör man att begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet är så stark förknippade med kvantitativa undersökningar, att man helst inte ska nämna dem i samband med kvalitativa undersökningar, om man inte vill beskyllas för kvantifiering. Kvale (1997) presenterar dock en syn på begreppen i samband med kvalitativa undersökningar, som redogörs för nedan.

”Inom modern samhällsvetenskap har begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet fått en position som vetenskapens heliga treenighet” (Kvale 1997:207). Kvales erfarenhet av hur den positivistiska treenigheten kan vändas mot kvalitativa undersökningar är intressant.

”Resultaten är inte tillförlitliga, de har skapats genom ledande intervjufrågor”.

”Intervjuresultaten kan inte generaliseras, det är för få intervjupersoner” och ”Resultaten är ogiltiga, de bygger bara på subjektiva tolkningar” (Kvale 1997:208). Enligt Kvale ignorerar vissa forskare begreppen som förtryckande positivistiska begrepp som hindrar en skapande och emancipatorisk kvalitativ forskning, medan andra forskare använder vardagliga begrepp som trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet för att diskutera sanningsvärdet i sina forskningsresultat. Här kan man knyta an till Alvessons & Deetz synpunkter på objektiviteten (Alvesson & Deetz 2000), där man istället vill visa på att det finns vissa fördelar med subjektiva tolkningar.

Vad gäller *generaliserbarheten* i kvalitativ forskning finns tre olika typer, *naturalistisk, statistisk och analytisk generalisering*. ”Den *naturalistiska generaliseringen* vilar på personlig erfarenhet” (Kvale 1997:210). Denna typ av generalisering ur erfarenheten övergår från ett slags tyst kunskap till ”explicit påståendekunskap”. Den *statistiska generaliseringen* bygger på att intervjupersonerna valts ut slumpmässigt och intervjuresultaten kvantifierats. I så fall är det möjligt att göra en statistisk generalisering. *Analytisk generalisering* innebär att man försöker bedöma om resultaten från en undersökning kan ge vägledning om utfallet i en annan situation. Man gör en analys av likheter och skillnader mellan de båda situationerna. Kvale ställer också frågan om vem som ska göra den analytiska generaliseringen i ett kvalitativt forskningsfall – forskare, läsare eller användare? Schofield (1990) nämner, enligt Kvale, tre mål för generalisering: att studera det som är, det som kanske kommer att finnas och det som kan finnas. Här kan man jämföra med Pattons resonemang om extrapolering – det som jag valt att kalla kvalificerade gissningar – och som enligt min åsikt passar bättre in på den här studien såsom varande en kvalitativ fallstudie. Enligt min åsikt verkar Kvales resonemang fortfarande i viss utsträckning mer knutet till den positivistiska synen än till den hermeneutiska, det känns som ett försök att anpassa positivistiska begrepp till en hermeneutisk syn. Det sätt som både Patton (1987) och Alvesson & Deetz (2001) resonerar på verkar mer ”äkta” hermeneutiskt – d v s det handlar om tolkning av olika företeelser.

För att få bra *validitet* i en kvalitativ undersökning behöver begreppen operationaliseras, d v s att begreppen definieras just för den här undersökningen. Om exempelvis undersökningen skulle handla om demokrati, behöver begreppet demokrati definieras just för den här undersökningen, kanske jag fastställer att demokrati ska definieras som valbarhet just för den här undersökningen. Eftersom den här studien huvudsakligen handlar om positionering har försök gjorts att definiera begreppet just för den här undersökningen (det skulle också kunna kallas avgränsning). Validering ska handla om ”en kvalitetskontroll som genomförs under

kunskapsproduktionens samtliga stadier” (Kvale 1997:213). Kvale talar om ”validering i sju stadier” (Kvale 1977:214 tablå 13.1). Dessa sju stadier är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering. Kvale tar upp tre aspekter av validering: kontroll, ifrågasättande och teoretisering av den kunskap som producerats. *Att kontrollera*: ”Forskaren anlägger en kritisk syn på sitt perspektiv på det undersökta ämnet och de kontroller som gjorts för att motverka selektiv perception och snedvriden tolkning(...)” (Kvale 1997:218). *Att ifrågasätta*: Man måste besvara frågorna *vad* och *varför* före *hur*, d v s undersökningens mål och syfte kommer före metoden. *Att teoretisera*: Man bör ställa sig teoretiska frågor om arten av de fenomen som undersöks. Detta kan också knytas an till Alvesson (2000) och vikten av att beskriva tillvägagångssättet i undersökningen.

Reliabilitet. En vanlig invändning mot kvaliteten på intervjuundersökningar är problemet med ledande frågor. ”(...) ledande frågor, som – när de inte är en medveten del av intervjutekniken – oavsiktligt kan inverka på svaren (...)” (Kvale 1997:213). Ledande frågor kan försvaga reliabiliteten. Ett bra exempel tar Kvale upp i kap 8 om ett psykologiskt experiment kring vittnens tillförlitlighet, där frågans formulering kring bilars hastighet fick vittnena att ge olika svar. Dock kan ledande frågor vara nödvändiga – hur man använder dem beror på vilket syfte man har med sin undersökning. Man kan använda ledande frågor för att pröva tillförlitligheten i intervjupersonens svar och verifiera intervjuarens tolkning av svaren, menar Kvale. När det gäller utskrift av intervjuer kan man förstärka reliabiliteten genom att låta två (eller flera) personer som är oberoende av varandra skriva ut samma bandade intervju. Man kan sedan genom t e x dataprogram se skillnaderna mellan olika utskrifter och på så sätt få en kvantifierad reliabilitetskontroll. Detta, menar Alvesson & Deetz (2000), är dock inte någon speciellt tillförlitlig metod, eftersom det kan vara svårt att hitta personer med så olika bakgrund och referensramar att deras utskrifter och tolkningssätt skulle skilja sig tillräckligt mycket åt. Ett sådant tillvägagångssätt skulle istället dölja de sociala sammanhang som är av vikt för undersökningen, enligt Alvesson & Deetz (2000).

Enligt Kvale (1997) utgör validitet, reliabilitet och generaliserbarhet - för både kvantitativa och kvalitativa undersökningar - ett ramverk som ska försäkra att undersökningen är korrekt planerad, utförd och analyserad. Den här undersökningen ansluter sig dock till det mer renodlat hermeneutiska synsättet som representeras av bland andra Alvesson & Deetz – d v s ramverket utgörs av en noggrant beskriven bakgrund och metod. Därför har jag också valt att inte ställa begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet i relation till den här undersökningen.

5 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel har en tematisk presentation av resultatet av den empiriska undersökningen gjorts. Sammanfattningsvis kan sägas att de åtta intervjuer som genomförts givit ett mycket rikt material – totalt 50 sidor utskrifter har erhållits. Nedan presenteras de svar som informanterna givit på frågor om hur de uppfattar företagets uppnådda och önskade position, identitet, profil, image och varumärken (frågor se bilagor 10.1 och 10.2). I första avsnittet presenteras resultatet av intervjuerna med företagets ledning och anställda, därefter resultatet av intervjuerna med intressenterna – i detta fall kunder och samarbetspartners. Sist följer en kort presentation av vad som framkommit av de dokument som studerats, d v s marknadsstrategi och affärsplan. Resultatet presenteras huvudsakligen genom citat. De svar som erhållits är till största delen användbara och det har gjort det ganska svårt att välja ut de citat som skulle användas.

Den fråga som framkallade svaret har angivits i början av varje avsnitt. Resultaten kommenteras och analyseras i slutet av varje avsnitt. Detta har gjorts för att det skulle vara lättare för läsaren att följa med i resonemanget på det viset, än om analysen gjorts i ett separat avsnitt – läsaren hade då förmodligen tvingats gå tillbaka i texten hela tiden. De begrepp som frågorna behandlar har också klargjorts för informanterna och förtydligats, i den mån det behövts. Frågorna har ställts i samma ordning i alla intervjuerna. Citaten är mycket lite redigerade, eftersom det inte behövdes, då de var ganska klara. De har heller inte redigerats med tanke på språket i någon större utsträckning. De svar som rör frågor om företagets position har även illustrerats grafiskt.

Sammanfattningsvis har analysen gjorts i följande steg: 1) Vid utskriften av intervjuerna erhöles ett första intryck av vad svaren givit. 2) Intervjuerna lästes översiktligt igenom för att få ett starkare grepp om svaren och för att se om svaren var tillfredsställande. (Jag fann att svaren var så utförliga att inga kompletteringar skulle behövas). 3) Intervjuerna lästes igenom noggrant, och svaren för varje fråga sammanställdes. 4) De mest representativa citaten valdes ut för att presenteras i resultatavsnittet. 5) Gemensamma mönster och teman kunde relativt lätt urskiljas och detta resulterade i sammanfattningarna i slutet av varje avsnitt. Det som främst söktes var de attribut som användes av företaget och intressenterna för att beskriva företaget och dess läge. 6) Till sist renskrevs *perceptual maps* som konstruerats av företaget och intressenterna och sammanfattades vad som framkommit av dessa.

5.1 Intervjuerna med företaget

5.1.1 Önskad position

Fråga : Position handlar om vilken plats företaget innehar i kundernas medvetande.

Vilken position vill företaget uppnå, i förhållande till era konkurrenter?

T e x först med viss teknik, störst inom visst område, snabbast, bäst service, billigast, mest prisvärd produkt.

”Om vi håller oss till konsultdelen, så vill jag att vi ska uppnå den positionen att vi är den mest aktade konsulten på marknaden när det gäller dokumenthantering – även i relation till de stora konsultföretagen som har mer resurser. Det som ingår i vår affärsidé är att man ska ha hög kunskapsnivå som konsult.”

”Vi vill vara mest kunniga inom de områden vi håller på med. Inte nödvändigtvis billigast, men bäst .Intrycket man ska ha av företaget är

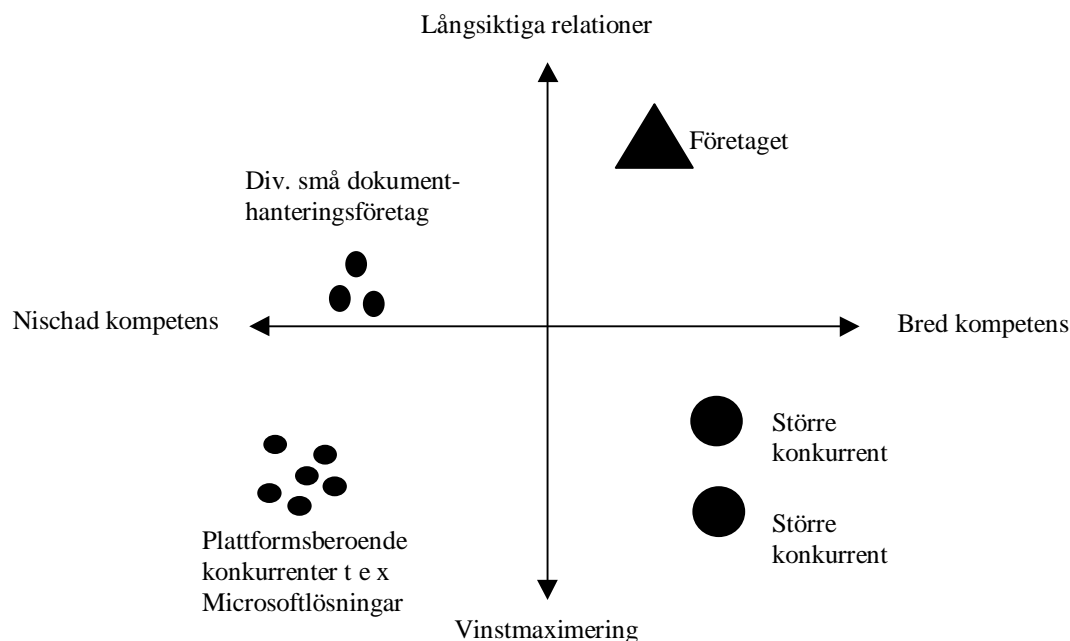
att vi är duktiga, att vi har kompetens och erfarenhet. De som jobbar här, kunderna ska uppleva att de kan vad de utger sig för, till skillnad från andra kanske så ska vi utmärka oss för det.”

”Vi vill vara ett litet, personligt expertföretag”.

”Jag tror att vi vill vara ett teknikbaserat företag som tänker mycket på de kunder vi har redan. Vi försöker vara rätt serviceinriktade och på att leverera kvalitet till våra kunder och vi vill vara målfokuserade”.

”Det här företaget har ju inte haft några jätteambitioner att växa, utan det har ju mest fokuserat på djup och på långsiktiga relationer.”

Företaget vill gärna ha en position som ett kunskapsföretag med kompetens och erfarenhet. Trygghet och närhet till kunderna ansågs också vara viktigt. Storlek och försäljningsvolym nämner man inte alls. Begreppet position var inte alldeles bekant för alla informanterna, dock gav svaren indikation på att det inte var några svårigheter att finna attribut för att göra en positionsbestämning. Det var inte heller svårt att förklara begreppet för informanterna, kanske på grund av att det är ett begrepp som sätter en företeelse i relation till en annan. När informanterna ombads att gemensamt ta fram attribut för de båda axlarna i perceptionskartan i Figur 5.1, valde de långsiktiga relationer kontra Vinstmaximering och Bred kompetens kontra nischad kompetens. Attributen togs fram under en gemensam diskussion i företagets sammanträdesrum på Whiteboard, med författaren som diskussionsledare. Alla informanterna var tämligen eniga om att de framtagna attributen gav en bra beskrivning av företagets önskade och faktiska (enligt företagets uppfattning) position. Figur 5.1 visar den position företaget (illustrerat av ringeln) önskar uppnå i förhållande till de konkurrenter som företaget identifierat som mest betydande. Positionsbestämningen stämmer väl överens med det som framkom under de personliga intervjuerna. Företaget vill framstå som ett kompetensföretag som satsar på långsiktiga relationer.



Figur 5.1 Den position företaget vill uppnå i förhållande till konkurrenterna med avseende på de attribut som de själva ansåg var viktigast.

5.1.2 Uppfattad position

Fråga: Hur ser du på företagets position idag, om vi återknyter till ditt svar på den förra frågan?

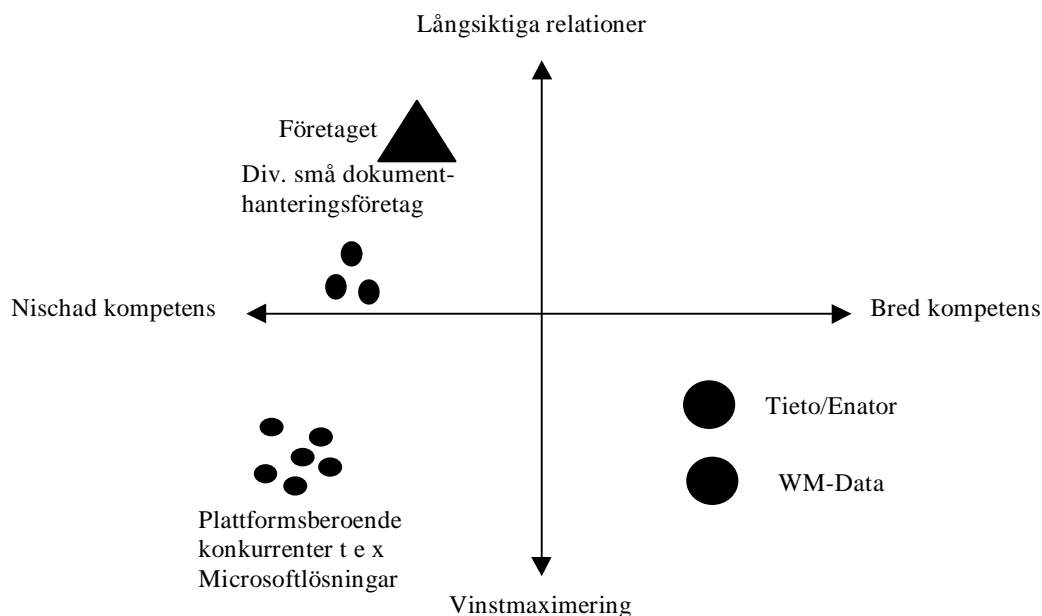
”Jag bedömer att vi ligger nära den positionsbeskrivning jag angivit ovan. Jag tror att vårt budskap på ett hyfsat sätt gått fram. Vad vi saknar är att vi ännu inte spritt budskapet tillräckligt. Och det är den biten som vi måste – och håller på att jobba med. Jag menar inte att vi ska bli lika kända som de stora konsultföretagen, utan kända inom den sektor vi väljer att bli kända inom.”

”Vi har förstärkt vår position som ett kunskapsföretag. Vi hade redan ett gott rykte från våra tidigare anställningar. Vårt problem är att vi inte lyckats sprida budskapet. Det är de som är i närheten av oss som har den åsikten – utanför den kretsen, så dör det totalt, då känner man inte ens till att företaget finns.”

”Delvis stämmer vår verkliga position överens med den önskade. Jag tror att vi delvis uppfattas som kompetenta och personliga. Möjligtvis ser man oss mer som personer än som företag.”

Informanterna har varit överens om att företaget ungefär innehar den position man önskar i kundernas medvetande, dock med den bristen att de är alltför lite kända. Man anser att kunderna uppfattar företaget som ett expertföretag med kompetens, men att det bara är känt inom ett mycket begränsat segment, d v s att man inte lyckats sprida sitt budskap tillräckligt. Den position som existerar, finns bara i medvetandet hos ett litet antal intressenter. Man tror också att kunderna ser dem mer som personer än som företag. Vad gäller attributen på axlarna i perceptionskartan i

Figur 5.2 beskriver den vilken position som ledning och anställda tror att företaget innehar i intressenternas medvetande. Skillnaden mot önskad position är att man tror att företagets kompetens betraktas som nischad istället för bred. Enligt företagets mening råder det således inte fullständig kongruens mellan önskad och faktisk position med avseende på kompetensbredden.



Figur 5.2 Ledningens och de anställdas uppfattning om företagets faktiska position, d v s den uppfattade positionen i förhållande till konkurrenterna med avseende på de attribut som de själva ansåg var viktigast.

5.1.3 Kommunikationsstrategier för att nå önskad position

Fråga: Vilka kommunikationsstrategier använder ni er av för att nå den position ni önskar inneha? T e x annonsering, pressreleaser, personlig marknadsföring, produktutveckling.

”Det handlar ju väldigt mycket om personliga kontakter och personliga relationer. Och det är ju mina personliga kontakter och relationer och de andra anställdas personliga kontakter och relationer som vi använder oss av i hög grad. Och detta försöker vi nu komplettera i våra breddningsförsök genom att använda en kombination av direct marketing och telemarketing och systematisk uppföljning av detta, i första hand i skriftlig form. Vi ska inte använda oss av annonsering, men pressreleaser räknar jag med att vi ska komma med. Ytterligare en kanal är ju att ta kontakt med dagstidningar, kanske affärstidningar också för att försöka få dem att skriva en artikel om oss. Och sen är det ju att ta fram någon form av nyhetsblad och det ligger egentligen inom ramen för den här skriftliga uppföljningen jag talade om. Något annat ser jag inte. Sedan finns det en skissad grundtanke att utnyttja nätets möjligheter till att bombardera, även om jag har en viss allergi mot det, eftersom jag bombarderas av så mycket.”

”Det är ju väldigt mycket personlig marknadsföring, alltså baserat på personliga kontakter. Men ska vi kunna leva på det här måste vi ju få ut den mer som en massprodukt. Då måste det ju vara bredare.”

”Det handlar ju om nätverksbyggande, om kontakter. Just nu är det enbart personliga kontakter”.

”Det har väl inte varit mycket jobb kring marknadsföringen, kanske. Det har ju varit via kontakter mycket.”

”Vi är nog ganska osynliga. Det är nog mycket personliga kontakter, det får man nog säga. Det största är ju nätverk, personligt nätverk”.

Företaget har enbart satsat på personliga kontakter och relationer och på att bygga nätverk. Man har dock börjat fundera på att gå ut med sitt budskap lite bredare. Det tycks ännu ej ha kommit längre än till funderingar i dagsläget, det finns inga tydligt uttalade strategier.

5.1.4 Identitet

Fråga: Hur skulle du beskriva företagets identitet? D v s företagets själ, kultur, historia, ägarform, teknisk karaktär.

”Företagets identitet...det finns ju en stabil ägarkonstellation och det finns en stabil personalstam...ingen har lämnat företaget. Och det innebär att det finns en trevlig, öppen och positiv kultur där man arbetar självständigt med eget ansvarstagande. Och det är en inre kultur som jag ser som väldigt positiv. Samarbetsandan är god, öppen, en trevlig miljö. Och det är den inre identiteten. Den yttre identiteten, ja vi finns ju inte, folk känner inte till oss.”

”Dels så är det ju ett väldigt teknikdrivet företag. Vi som startade det är ju civilingenjörer och de vi har anställt under de första fyra åren är bara tekniker. Så företagets själ är väldigt teknikorienterat, eller har varit. Det håller vi i och för sig på att ändra på – eller vrida om det lite till att kanske också bli ett företag som är mer säljinriktat. Ett tag så diskuterade vi om vi skulle göra företaget så att alla var delägare också. Det har vi gått ifrån nu, men vi försöker göra så att man känner att man också får ut någonting i plånboken när man engagerar sig”.

”Vi startade inte det här för att det skulle bli en börsraket, utan dels för att vi skulle ha något att göra och att det skulle bli en bra arbetsplats, det skulle vara ett bra arbete, folk skulle trivas här. Det ska vara rätt så fritt i princip vad gäller alla parametrar, vad gäller den egna karriären om man vill vara tekniker eller projektledare, kurser arbetstider med mera .Om man vill arbeta hemma en dag, kan man göra det.”

”Jag tror att jag förstår vad du menar. Vi är väldigt jordbundna människor, vi står med bägge fötterna på jorden. De som jobbar här varken skryter eller talar illa om någon eller något, vi står

mittemellan, vi talar inte om det som är dåligt eller det som är jättebra. Vi talar öppet om problem och möjligheter, det har jag fått för mig att det är så.”

”Det som är den stora skillnaden, är att på mitt förra jobb hade vi dem nedskrivna, även om vi inte levde efter dem. Man hade från ledningen köpt mycket av det här hur man kan forma kultur. Det här företaget manifesteras på något sätt av de som grundade det. Det är ett teknikdrivet företag. Det hade nog varit skillnad om vi hade haft marknadsförings- eller någon annan bakgrund, vilka saker vi satsar på eller inte. Jag tror att produktens utseende speglar företaget, vi tänker på tekniken bakom, inte så mycket på att det ska se flashigt ut, man uppfattar det kanske lite som en prototyp. Det tror jag speglar identiteten lite. Jag vill kalla det organisationsklimat eller företagskultur, det där som är lite djupare. Identiteten är inte så stark...det är lite sökande efter identitet...alla är ju väldigt snälla, det är ingen som domderar och har massor av starka åsikter och så, varken på ledningsnivå eller...X är väl den som har positionerat sig mest.”

Det var lite svårt att få informanterna att beskriva identiteten. Det framstod som om det var svårt att sätta fingret på identiteten. Informanterna beskriver företagets identitet som ett teknikdrivet företag med stabil ägarkonstellation och en stabil personalstam. Man ansåg att identiteten formats mycket av dem som grundat företaget (vilka är desamma som nuvarande ägare) och tekniken bakom produkten. Ordet kultur nämndes ofta och det verkar som om företagsklimat och företagskultur är ganska synonyma begrepp. Identiteten är möjligen en ”djupare” beskrivning. Man får i alla fall en känsla av hurdant företaget är genom informanternas, ofta lite trevande, beskrivningar.

5.1.5 Profil(ering)

Fråga: Vilken profil har företaget idag? Eller hur vill ni profilera er?

Vad säger t ex företagets logo, personalens uppträdande, ledningsfilosofi, finansiella skötsel, innovativa förmåga e t c, om företaget?

”Logotypen, när det gäller företaget som sådant, tycker jag är ganska klar och tydlig och bra, även om den inte innehåller riktigt rätt budskap i förhållande till vad vi sysslar med, men då tänker jag mer på företagets namn. Man har inte varit vana att vara representanter, utan man väntar sig att kunder ska komma springande direkt, men det är ju en del av profilen och det måste vi alltså skärpa till. Alla ska – och det har jag klart deklarerat – vara säljare. När det gäller ledningsfrågor, ledningsfilosofi kan man väl säga att här är en mycket demokratisk ledningsform och det är en positiv dialog – kanske ibland att VD-styrningen skulle varit hårdare. Det vet jag inte, men ibland kanske jag tycker att den borde varit det. Det kan man ju alltid diskutera. Den finansiella skötseln har ju inte med profil så mycket som marknadssituationen idag att göra. Det är ett dilemma som finns med i profilen, det påverkar ju våra möjligheter, takten för att skapa en profil som vi vill ha. Innovativ förmåga, om det är ett problem i det här företaget så är det väl att alla är för innovativa, vi vill så mycket.”

”Om man tittar på skötseln, så ska vi framstå som ett företag som sköter sig, vi betalar och följer de avtal och överenskommelser vi har, man ska lita på oss. De som kommer från företaget och möter någon utifrån ska kunna det de pratar om. Det ska inte vara någon som pratar bara tomma ord. Om de sticker hål på en, ska det faktiskt finnas något bakom – alltid. Ledningsfilosofin ska inte vara så strikt, mer informell. Vi både förutsätter och överlåter åt folk att ta eget ansvar. Vi har ju en broschyr som är framtagen, som vi inte själva gjort, utan som vi haft hjälp med att ta fram. Där försöker vi få fram budskapet om erfarenhet och kunskap. Allting som skickas ut officiellt ska ha logon på sig. Logon är definierad hur den får se ut, vilken färg den får ha. Det material vi har är i dagsläget snarare mer tekniskt. Broschyren är mer en presentation av företaget, den försöker inte sälja någonting utan den presenterar företaget, inte på någon svår teknisk nivå, den är ganska neutral på något sätt. Logon har ett budskap i sig också, även om man kanske måste förklara den. Logon består av klossar. Det är ett flöde av klossar och de trillar på plats. Företagets idé är att vi ska hjälpa andra företag att få saker på plats, att få ihop en helhet av det som kanske varit delar innan. Logon är ett antal klossar som håller på att trilla på plats. Jag har fått andra kommentarer om att det ser ut som om de håller på att falla sönder, men det är inte meningen”.

”Klädseln är mer upp till individerna i företaget. Det som är viktigt är kompetensen. Och den tror jag inte vi sprider i form av någon påklädd stil, det ser man igenom. Går någon ut på ett företag och ska utföra en arbetsuppgift så ska han kunna den. När vi tog fram vårt material var ledstjärnan kompetens, kvalitet och erfarenhet. Sen är det ju inte det som ligger bakom själva logotypen.”

”Vi är inte dom som tar på sig slips i första taget. Men det är inte så att det är förbjudet att ha slips. Man anpassar sig lite, om det är så att man konsulter, så vet man vilken stil som passar in på det företaget. Vi är nog situationsanpassade, tror jag. Men vi hävdar ändå lite mer av den här neutrala stilen, att man inte behöver se ut på ett visst sätt eller ha en viss klädsel för att det ska fungera, utan det är kunskapen i botten som är viktig. Namn och logotyp tycker jag inte säger så mycket, det är rätt så neutralt.”

”Jag tycker att det är rätt svårt att få fram ett budskap med en logotyp, den biten tycker jag är lite vansklig, även på andra företag som jag sett. Jag som varit med i processen tycker kanske att det är bra, men det går inte att utläsa så mycket av loggan, vi har ju inte någon grej under som förklarar lite sammanfattningsvis. Det finns inget budskap, det finns ingen information. Det finns ju väldigt lite material om företaget och det som finns är ju under omarbetning. Vad gäller personalens uppträdande, där vet jag inte vad vi har för önskad bild, vi är ju lite olika. Vad gäller finansiell skötsel så har ju företaget stått på egna ben från början, så det finns en viss stolthet. Det tror jag

är en viktig komponent. Innovativ förmåga finns nog en hel del också. Man vill vara kundorienterad, man utgår från kundens problem och försöker inte sälja in några lösningar för sin egen skull, för att få provision eller så. Jag tror att man vill hitta de lösningar som verkligen hjälper.”

Det framgår inte att det finns någon uttalad profil, eller avsiktlig profilering om man utgår från informanternas svar. Logotypen är definierad och ser ut på ett visst sätt, den har ett budskap, men det framgår inte tydligt. Företagets namn talar inte heller klart om vad man arbetar med. Ledningsfilosofin är informell, de anställda har ingen enhetlig ”stil”. Den finansiella skötseln är viktig – man är mån om att framstå som ett skötsamt företag. De viktigaste attributen verkar även här (som vid positionsbeskrivningen) vara kunskap och kompetens. Man lägger inte så stor vikt vid det yttre, synliga, utan mer på den kunskap, kompetens och pålitlighet som framträder vid mer långsiktiga kundrelationer.

5.1.6 Image

Fråga: Vilken image tror du att företaget har idag, om vi knyter an till ditt svar på förra frågan? Imagen består av ungefär samma attribut som profilen.

”De som känner oss tror jag har en väldigt positiv syn på vår kunskapsnivå. Jag har inga som helst indikationer på att professionalism saknas.”

”Det är svårt att sätta ord på det... trygghet... vi ställer på något sätt upp på att leverera det de behöver. Vi ser till att det fungerar, även om det kanske går utanför den ordinarie beställningen. Vi stoppar in de resurser som behövs. På något sätt hjälper vi dem så att de kommer igång. Även om det någonting hos kunden som gör det besvärligare, så hjälper vi till ändå. Ja, trygghet är väl ett bra ord.”

”Ett kompetensföretag”.

”Oj, image, det blir ju nästan samma sak som profil! Men jag tror att de tycker att vi är – precis som jag sade innan – att vi har hög kunskapsnivå och att vi är målfokuserade, det tror jag att jag nämnde innan. Vi uppfattas nog som jordnära också och lätta att snacka med. Jag tror att de uppfattar oss som trevliga och att de har en fördelaktig bild av oss. Vi verkar väldigt stabila. Vi har ju inte varit fokuserade på att ta marknadsandelar så som andra gjorde och som kanske gick ner väldigt snabbt, och vi har varit väldigt måna om att värna om de kunder vi har. Det tror jag har varit en styrka.”

”Våra gamla kunder tycker ju att vi har erfarenhet och att vi är teknikneutrala, den imagen tror jag är rätt så grundmurad.”

Även om man inte har någon uppenbar eller tydlig profilering, tror man ändå att företaget har en image. Den här imagen som informanterna tror finns, verkar snarare vara formad av identiteten än som ett resultat av en avsiktlig profilering. Företaget vill uppfattas som ett kunskaps- och kompetensföretag. Informanterna uppfattar det också som att intressenterna ser på det som ett kunskaps- och kompetensföretag. Enligt företagets egen uppfattning skulle då

profil och image stämma överens, även om det inte skett några försök att göra en tydlig profilering. Återigen dyker attributen kompetens och kunskap upp.

5.1.7 Brand(ing)

När informanterna ombads beskriva företagets varumärke, framkom det att ett par av dem betraktade företaget som ett eget varumärke och produkten som ett annat. Därför fick frågan revideras en smula och informanterna har således beskrivit dels ”varumärket företaget”, dels ”varumärket produkten”. Först redogörs för hur informanterna beskrivit företaget som varumärke, därefter produkten. Frågorna är ställda med utgångspunkt från Kotlers definition av meningar som kan knytas till varumärken.

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket företaget” med avseende på attribut?

”Återigen kompetens, men även framtidssäkra lösningar”.

”Tillförlitlighet, öppenhet, styrka.”

Fråga: Hur vill du beskriva ” varumärket företaget” med avseende på fördelar?

”Framtidssäkra lösningar.”

”Hög nivå på systemkunskapen, lång erfarenhet och olika IT-lösningar”

Fråga: Hur vill du beskriva ” varumärket företaget” med avseende på värden?

”På sikt kan det vara en ekonomisk vinst, men det är också en trygghet, en lösning som håller i tiden.

”Förutsättningen för vår konsultverksamhet är väl att det vi gör skapar mervärden för kunden. Vi vill skapa effektivitet, hjälpa till att infria de kapacitetskrav som kunderna har. Och kanske inte bara infria, utan förbättra, givetvis.”

Fråga: Hur vill du beskriva köparen av ”varumärket företaget”, d v s de som köper företagets konsulttjänster?

”Vet ej”

”Jag tror att det är en administratör, men det går in i vartannat idag, så det måste väl vara någon med budgetansvar.”

Kompetens, kunskap och trygghet är attribut som kommer igen, och här känns nästan begreppet *branding* synonymt med positionering. När man beskriver ”varumärket företaget” kommer i stort sett samma attribut fram som när företagets position beskrivs. Det är också relativt svårt att skilja på attribut, fördelar och värden, enligt Kotlers indelning – skillnaden mellan dessa är hårfin. Informanterna hade inte heller så lätt att beskriva köparen av företagets tjänster. Detta kan bero på att man inte gjort någon bredare strategisk satsning ännu och därför inte identifierat den specifika målgrupp man vill rikta sig mot.

Fråga: Hur vill du beskriva "varumärket produkten" med avseende på attribut?

"En snabb och effektiv informationsbärare".

"Enkel, prisvärd och kompetent, och pratar man teknik, kan man säga att den har en väldig teknikhöjd."

"Utbyggbar, lätt att gå vidare med."

"Enkel att använda och implementera och att återanvända".

"Enkel att arbeta med, ger överblick över arbetsflödet."

Fråga: Hur vill du beskriva "varumärket produkten" med avseende på fördelar?

"Fördelen med produkten är att skapa stöd för de enkla arbetsflödena i företaget. Och under medverkan av aktörerna, alltså de som är aktörer i flödet. De medverkar alltså i fastställandet av flödets utseende. Det ser jag som en av de absolut största fördelarna."

"Om kunden är ett annat konsultföretag så hjälper produkten dem att göra en lösning en gång och sedan återanvända den och sälja den många gånger."

"Den är förändringsbar över tiden. Den stödjer arbetsprocesser även om de förändras, om ett företag får in en ny produkt eller nya chefer."

"Den fungerar som ett klister mellan olika system."

"Man kan komma igång snabbt och man kan spara tid relativt enkelt."

Fråga: Hur vill du beskriva "varumärket produkten" med avseende på värden?

"Användarvänlighet och reducerad utbildningstid, förståelse och enkel förändring."

"Eftersom produkten är till för att stödja processer så måste någon göra beskrivningen av den arbetsprocessen. Produkten är användarvänlig för den som gör beskrivningen."

"Minskade kostnader i processen, alternativt ökad kvalitet."

"Om man tycker något är fel i processen så är det enkelt att ändra den."

"Överblick och ökad kvalitet. Mindre irritation."

Fråga: Hur vill du beskriva köparen av "varumärket produkten"?

”Köparen är ju den som ser intäktpotentialen med den här typen av verktyg”.

”De jobbar i alla fall på något sätt med effektivisering av arbete. Kvalitet och effektiviseringar. Kvalitetsansvarig eller ekonomiansvarig”.

”Den som jag tror skulle kunna tända till på det här, det är en person som ser processen, som förstår vad processer är för någonting. Så det är den som har visionen om processen som ser nyttan. Kvalitetsansvarig är nog en sådan person.”

”Det är de administrativa. De som ser nyttan med att använda tjänsterna.”

”Vi kan ju inte appellera till alla, utan det får vara dom som känner att de har för mycket smågrejs som flyter omkring, som vill ha lite grundläggande ordning på sina vardagsrutiner.”

Enkel, användarvänlig, kompetent, återanvändbar, kvalitet, teknikhöjd och minskade kostnader är några av de attribut, fördelar och värden som informanterna nämner vad gäller ”varumärket produkten”. Attributen kompetens och kvalitet har använts tidigare för att beskriva företaget med avseende på position, profil och image. Informanterna hade lite lättare att beskriva köparen av produkten än köparen av tjänsterna, kanske för att man tänkt mer i marknadsföringstermer när det gäller produkten. Den är ny och man vill satsa mycket på den, men man har inte kommit igång med marknadsföringen ännu.

5.2 Intressentintervjuerna

Samma intervjuguide har använts för intervjuerna med intressenterna, men frågorna har omvänt perspektiv, d v s samma frågor men det är synen utifrån som redovisas.

5.2.1 Faktisk position

Fråga: Vilken position tycker du att företaget X har idag?

T e x först med viss teknik, störst inom visst område, snabbast, bäst service, billigast, mest prisvärd produkt.

”De har en tydlig teknikorientering. De verkar väldigt kompetenta och produkten verkar väl genomarbetad.”

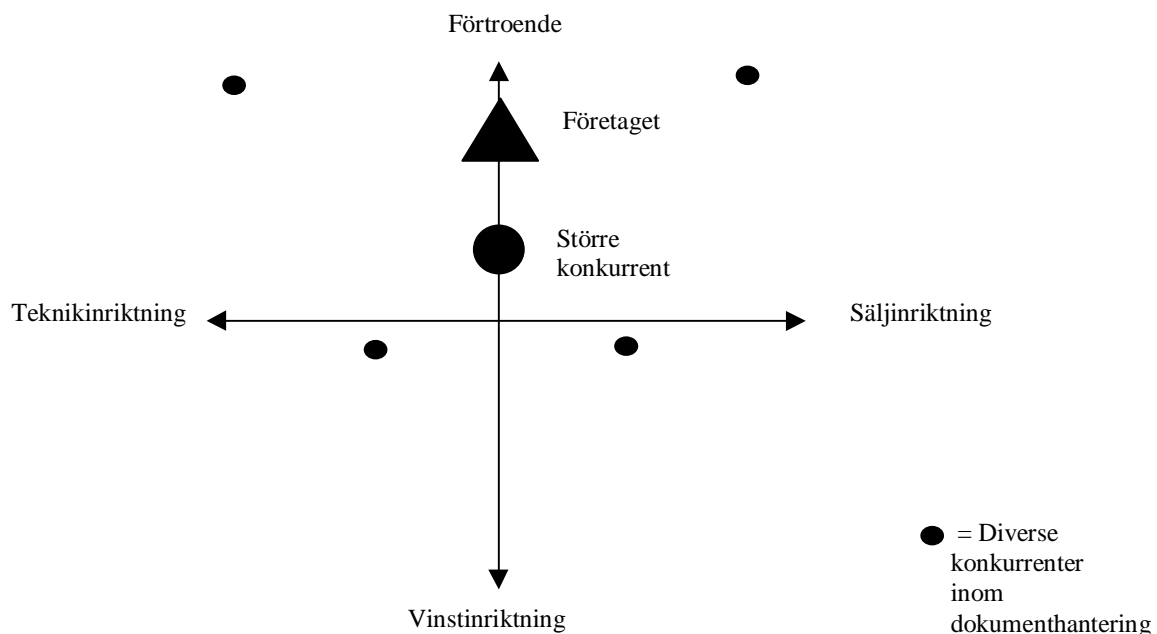
”Om man jämför med andra konsultbolag, så är det inte så väldigt mycket runt omkring för det här företaget. Säljarna är de själva, det är inte så att det är en stor säljkår som bara sysslar med det, som inte vet vad de andra sysslar med inom företaget. Alla har väldigt stor förståelse för vad jag sysslar med, de är väldigt teknikorienterade.”

” Jag har inte jämfört så mycket med andra företag eftersom jag är mycket nöjd med samarbetet med det här företaget. De är mycket kompetenta inom sitt område och jag har därför inte behövt titta närmare på konkurrenterna. Jag vill gärna nämna tre saker som jag

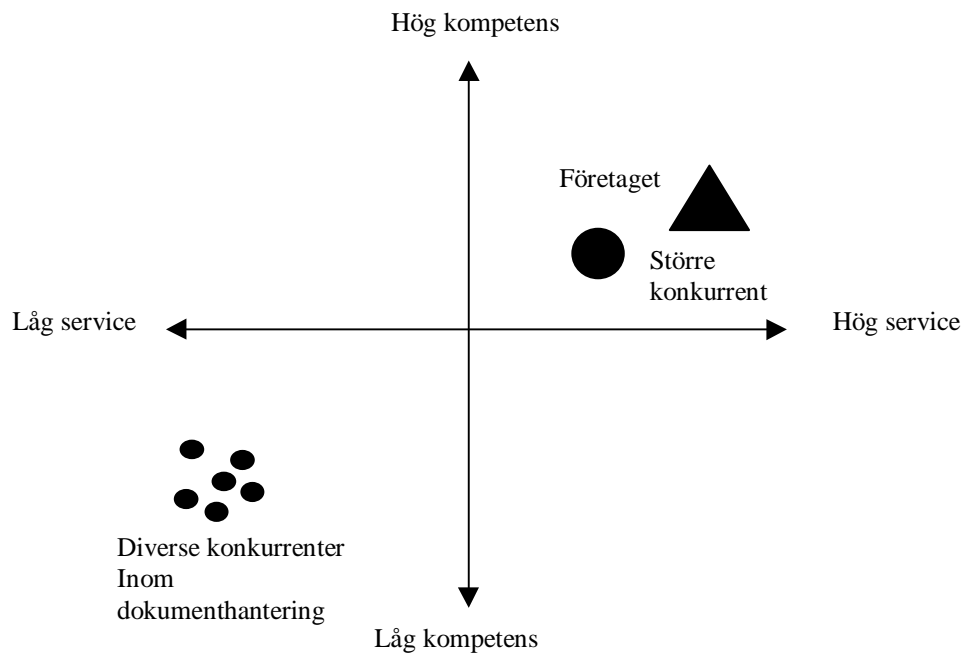
tycker är viktiga: För det första känner jag trygghet i dialogen med Y. Jag känner att jag litar på honom. Det behöver inte innebära att vi alltid tycker likadant, men jag lägger stor vikt vid hans åsikter. De andra sakerna är tillgänglighet och flexibilitet. Y känner oss väldigt väl och kan därför lösa eventuella problem snabbt.”

Intressentinformanternas svar på frågan om hur de uppfattar företagets position, kan betraktas som företagets faktiska position eftersom ett företags faktiska position återfinns i intressenternas medvetande. De attribut som informanterna använder mest är kompetens, trygghet och teknikorientering. Det verkar således finnas överensstämmelse mellan de attribut som beskriver företagets önskade position (även den position som ledning och anställda tror att företaget innehar) och de som beskriver den faktiska – eller uppnådda – positionen. Företagets egna beskrivningar är dock rikare på attribut än intressenternas, kanske beroende på att företaget inte är så välkänt ännu.

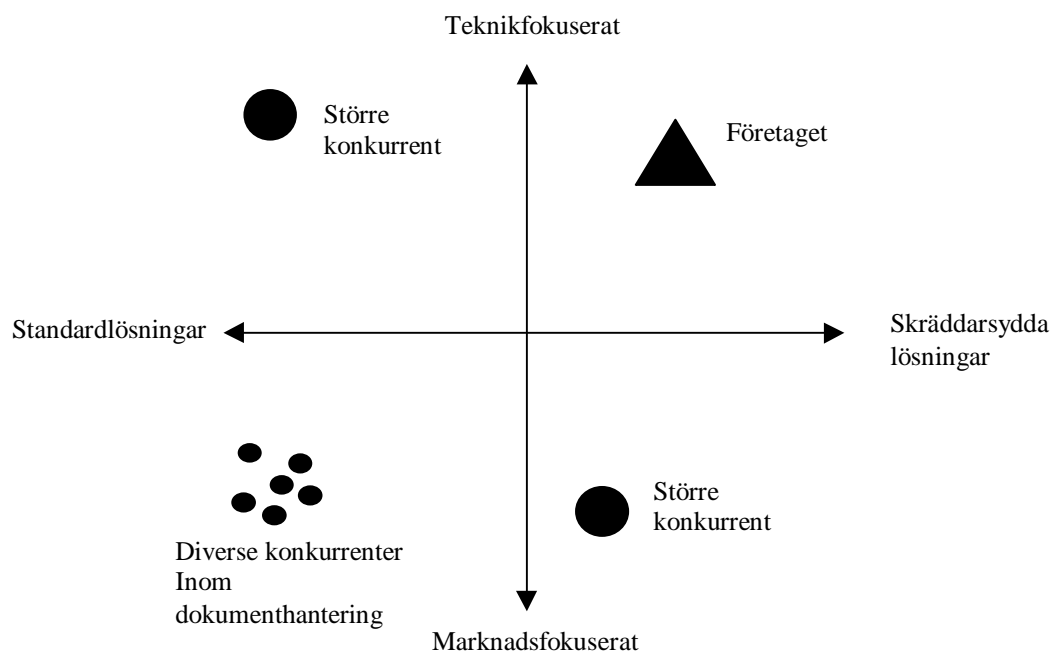
Nedan visas de tre perceptionskartor av den uppnådda positionen som erhållits efter intervjuerna med intressenterna. De har själva valt de attribut som de ansåg vara mest relevanta. Deras val av attribut är lite olika, men man kanske kan säga att de pekar i ungefär samma riktning. Deras uppfattning av vilka de viktigaste konkurrenterna är, skilde sig åt en del, vilket kan bero på att de inte studerat konkurrensen så noga som företaget självt gjort. Figuren Z, Å och Ö kan sägas beskriva företaget som starkt i jämförelse med konkurrenterna med avseende på förtroende, kompetens, service, teknikfokusering och i viss mån skraddarsydda lösningar. Företaget är, enligt intressenterna, inte marknadsfokuserat, säljinriktat eller vinstinriktat och sysslar inte med standardiserade lösningar. Om man jämför detta resultat med de perceptionskartor som företaget självt konstruerade, finner man att företagets uppfattning om vilken den faktiska positionen är (Figur 5.2) stämmer ganska bra med den position som finns i intressenternas medvetande. Även om attributen inte stämmer ordagrant så pekar de i samma riktning.



Figur 5.3 Företagets verkliga position enligt en av kundernas uppfattning med avseende på de attribut denne ansåg bäst illustrerade företaget.



Figur 5.4 Företagets verkliga position enligt en annan av kundernas uppfattning med avseende på de attribut denne ansåg bäst illustrerade företaget.



Figur 5.5 Företagets verkliga position enligt en av kundernas uppfattning med avseende på de attribut denne ansåg bäst illustrerade företaget.

5.2.2 Önskad position - enligt intressenternas uppfattning

Fråga: Vilken position tror du att företaget X vill uppnå, om vi återknyter till ditt svar på förra frågan?

”Det är rätt svårt att svara på, men jag tror att de är på tröskeln av en ökad expansion.”

”Jag tror att de vill växa lite lagom, att de vill att den här produkten ska bli erkänd, att den ska köpas av många företag. Men i framtiden tror jag också att dom tycker det är viktigt att behålla lite av det här med liten skala, att de inte ska växa för mycket, för då tappar man ju just det här med snabba beslut och närheten till kunden. Jag har den uppfattningen att de gillar just den här formen. Jag gissar ju bara. Jag tror att de vill behålla det småskaliga men ändå bli erkända.”

”Jag vet inte riktigt. Jag har förstått att de vill satsa på sin produkt. Jag vet inte om det är så att de vill jobba mot alla. Jag känner inte deras strategier. Men jag tror att de vill positionera sig med produkten och som ett seriöst konsultföretag.”

Informanterna uppgav att de inte kände till företagets strategier så väl. Deras uppfattning var dock att företaget möjligen är på väg att expandera med hjälp av sin nya produkt. Det framgår att företaget inte tydligt manifesterat sina strategier i någon större utsträckning.

5.2.3 Kommunikationsstrategier för att nå önskad position

Fråga: Vilka kommunikationsstrategier tycker du att företaget X använder sig av för att nå den position de önskar inneha? D v s annonserar de, skickar de pressreleaser, använder de sig av personlig marknadsföring, produktutveckling etc?

”Företagets namn är relativt okänt och jag tycker det verkar som om de huvudsakligen använder sig av relationsmarknadsföring.”

”De har nog mycket nytta av sina kontakter tror jag. Jag har inte sett så mycket om dem i tidningar. Jag har inte fått några stora utskick med flashiga broschyrer, bombarderad och så där... utan det har man fått när det varit relevant och gärna då när man haft kontakt med dem samtidigt. Det ser jag också som positivt faktiskt. Vissa företag skickar ju ut; var femte sekund får man någonting, om vad de gör och vad de hittat på, vilka produkter de har...och då tycker man att ”jag bryr mig inte”.”

”Jag har ju inte blivit offer för någon reklamkampanj från deras sida, precis! Jag är med och uttalar mig i deras reklambroschyr, men jag vet inte vilken roll jag egentligen spelar där! De är blygsamma, vilket jag personligen uppskattar. De borde kanske använda sig av bredare kanaler när deras produkt är färdig. Jag föredrar blygsamhet – jag har svårt för flashig marknadsföring, jag har blivit utsatt för det under min karriär och jag har dålig erfarenhet av det, det ger ett oseriöst intryck.”

Att intressenterna inte varit föremål för några större kampanjer från företagets sida är uppenbart. Enligt deras uppfattning använder företaget sig av personliga kontakter och relationsmarknadsföring, vilket också tydligen uppskattas.

5.2.4 Identitet

Fråga: Hur skulle du vilja beskriva företaget X:s identitet, d v s företagets själ, kultur, historia, ägarform, teknisk karaktär?

”Det är ett teknikföretag, ett ganska typiskt, litet Ideonföretag.”

”Uppfinnarstuga, ungefär. De är kompisar och jobbar bra tillsammans och så har de tagit in folk som de tycker passar in i atmosfären. Jag tror nog att det är lite bohemiskt på något sätt över företaget.”

”De är tekniker, de vill vara seriösa i det de gör. De vill inte heller ge sig in på något de inte behärskar. De har en historia som anknyter till det stora företaget M, men de bygger sin egen historia. De vill inte ses som någon avknoppning från företaget M. Jag undrar ibland om de har funderat på vad de ska göra om produkten blir en säljsuccé. Då krävs ju en annan organisation, andra rutiner. Annars tror jag att personerna sätter sin prägel på företaget.”

Intressenterna beskriver företagets identitet som ett teknikföretag, självständigt d v s ”de bygger sin egen historia”, ”uppfinnarstuga”, de som arbetar där sätter sin prägel på företaget, d v s det upplevs som personligt. Beskrivningen ligger nära den som företaget själva givit av sin identitet. Även om inte exakt samma attribut används får man ungefär samma intryck av båda beskrivningarna.

5.2.5 Profil

Fråga: Vilken image tror du att företaget X vill ha, om vi anknyter till ditt svar på förra frågan - d v s hur profilerar de sig?

”Jag tror att profilen stämmer bra med imagen vad gäller hela framtoningen. De är ett nischat tekniskt företag som vänder sig till teknikorienterade kunder.”

”Jag vet inte om jag har någon uppfattning om vad de vill uppnå”.

”Jag tror att de vill profilera sig genom att bli bekanta med sina kunder, genom det jobb de gör visar de vilken kompetens de har. Jag tror att profil och image stämmer överens. Dock är det nog inte fullt ut medvetet, det kan bero lite på hurdana de är.”

Enligt intressenternas uppfattning skulle profil och image stämma överens. Man är dock av den uppfattningen att detta inte är resultatet av någon medveten satsning, utan snarare är ett resultat av hur personerna är, d v s det kan hänga ihop med företagets identitet. Men det finns uppenbarligen ingen tydlig profilering.

5.2.6 Image

Fråga: Vilken image tycker du att företaget X har? Vad säger t ex företagets logo, personalens uppträdande, ledningsfilosofi, finansiella skötsel, innovativa förmåga e t c, om företaget?

”De har en tekniktung image.”

”Företagets namn säger mig ingenting. Personalens uppträdande tycker jag är en frisk fläkt om man jämför med många andra, det är lite mysigt och de är individer. De är nog väldigt i framkanten och kan hitta på nya saker och se annorlunda vägar. Tekniknördar, i positiv bemärkelse.”

”Jag har bilden av ett företag som är skötsamt, blygsamt på ett positivt sätt, kompetenta. Det hanterar kundrelationen på ett professionellt sätt. Logon är en rolig grej, men inget annat, det säger mig inget speciellt. Namnet stämmer kanske inte heller med vad de sysslar med idag. Det kanske stämde när de startade, men inte nu. Men namnet börjar dock få sitt eget liv, jag förknippar det med mina erfarenheter av företaget.

Jag börjar få en bild av det. Rent spontant sagt tror jag att jag skulle trivas med att jobba där, de är ett gäng som jobbar där. De sköter det bra finansiellt, jag vågar ta vissa risker med dem. Jag tror att de har en stabil ekonomi.”

Intressenterna uppfattar företaget som tekniktungt, skötsamt. Kompetent och stabilt. Detta stämmer bra med den bild företaget självt vill att intressenterna ska ha.

Intressentinformanterna ansåg dock inte att logotypen eller företagets namn tydligt talar om vad själva verksamheten går ut på, men att det inte gör så mycket, eftersom namnet börjat få ett eget liv.

5.2.7 Brand(ing)

Av intressentinformanterna var det två som uppfattade företaget och produkten som två olika varumärken och en som ansåg att produkten var det enda varumärket. Därför görs denna uppdelning även här.

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket företaget” med avseende på attribut?

”De har kompetens och satsar på kvalitet.”

”Företaget är seriöst, gediget, tillgängligt och flexibelt. Inte jättebilliga.”

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket företaget” med avseende på fördelar?

”Där skulle jag vilja säga närhet och spetskompetens.”

”Kontinuitet. Vi känner varandra.”

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket företaget” med avseende på värden?

”De har helhetssyn, men också struktur och effektivitet.”

”Tillgänglighet och en öppen dialog.”

Fråga: Hur vill du beskriva köparen av ”varumärket företaget” ?

”Jag tror att de är personer med teknisk kompetens.”

”Administratörer och ekonomer kanske. Men inte tekniker”.

Varumärket företaget beskrivs med attribut som kompetens, kvalitet, seriöst, tillgängligt, gediget och flexibelt. Fördelarna som nämns är närhet, spetskompetens och kontinuitet. Värdeomdömen är bl a helhetssyn, tillgänglighet och öppen dialog. Denna beskrivning skulle troligen företaget bli ganska nöjt med, eftersom det stämmer väl överens med den bild de själva vill framföra av konsultverksamheten. Vem som är köparen av konsulttjänsterna har intressentinformanterna inte något helt klar bild av.

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket produkten” med avseende på attribut?

”Jag tycker det verkar vara ganska komplext och jag tror att det fungerar som samordnare av olika system.”

”Det jag såg på demon så verkar det ju väldigt lätt att få någonting som man gör i bakgrunden att slå igenom till nästa person i ett workflow, det var ganska smidigt och gick snabbt tycker jag och det såg ju lätt ut också att lägga till då fält och såna här saker. Estetiskt tycker jag ju att den är lite tråkig...det var någon som hade klagat på att det var för lite färg...att allting var grått...det behövs lite mer flash tror jag...”

”Jag vet egentligen ganska lite om produkten,, men jag tror att den kan vara hållbar.”

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket produkten” med avseende på fördelar?

”Att man kan använda redan befintliga system och att den är kostnadsvänlig.”

”Om man tänker på de här mobila kontoren, där man kanske sitter långt ifrån varandra, då är det ju ett himla bra sätt att snabbt kommunicera och få igenom arbetsflödena.”

”Den ska ju styra och stödja workflow, det är ju vad de säger själva om den. Men man kan nog tjäna pengar på att använda den.”

Fråga: Hur vill du beskriva ”varumärket produkten” med avseende på värden?

”Effektivitet, struktur och oberoende.”

”Lite tråkig. Men jag tror nog att den har potential att vara precis så användarvänlig man vill att den ska vara.”

”De säger själva användarvänlighet, och jag tror att de har satsat mycket på att göra den användarvänlig.”

Fråga: Hur vill du beskriva köparen av ”varumärket produkten” ?

”Det är nog en person som vill ha ”preussisk effektivitet”, en IT-människa som är teknikfrälst, teknikorienterad. Jag tror inte det är en produkt som lekmän köper.”

”Jag kan tänka mig att administratörer och chefer kan se nyttan med den.”

”Administratörer och ekonomer kanske. Men inte tekniker.”

Intressenterna uppfattar produkten bland annat som kostnadsvänlig, effektiv och strukturskapande. De tror också att företaget satsat mycket på att göra den användarvänlig. Köparen uppfattas som en som vill ha effektivitet, t e x administratörer, ekonomer eller chefer.

5.3 Vad säger dokumenten?

De dokument som studerats är företagets affärsplan och marknadsstrategi samt en fyrsidig folder som presenterar företaget och ett faktablad som presenterar produkten. Dessa är inte så omfattande och har bara studerats översiktligt för att se om de kunde lämna någon kompletterande information till intervjuerna. Dokumenten tillförde inte någonting nytt till intervjuerna. De kunde dock bekräfta att den information som intervjuerna med företaget gav stämmer med företagets avsikter om hur man vill att företaget ska uppfattas. Termerna position(ering), identitet, profil(ering) image och brand(ing) finns ej nämnda någonstans i affärsplanen eller i marknadsstrategin. Detta bekräftar att det ännu ej existerar några sådana strategier av någon större omfattning. Helt kort nämns att marknadsföringen ska bygga på direkt marknadsföring, personliga kontakter och referensexempel. Detta bekräftar också den information som intervjuerna givit. De attribut som nämns i affärsplan och marknadsstrategi är ungefär desamma som framkommit i intervjuerna med företaget och de är t e x hög kunskapsnivå, hög kvalitet, återanvändning, framtidssäkra lösningar och lång erfarenhet. Broschymaterialet har en mycket teknisk framtoning och företagspresentationen framhåller attributen trygghet, erfarenhet och ansvar.

6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

6.1 Hur fungerade metoden?

Eftersom studien delvis är en metodprövning kommer här att beskrivas vilka svårigheter som fanns på vägen när det gällde att fastställa företagets position. Hur gick det att hitta attribut som passade in på företaget? Fanns dessa attribut hos intressenterna och hos företaget självt?

6.1.1 Hur fungerade intervjuerna?

Intervjufrågorna formulerades för att uppfylla två syften:

- A) För att få fram hur de studerade begreppen användes av företaget självt och av intressenterna för att beskriva företaget och för att bedöma användbarheten hos dessa begrepp.
- B) För att svara på frågeställningarna, d v s för att se om det var möjligt att med denna metod fastställa ett litet FoU-företags önskade och faktiska position och se om det fanns kongruens mellan dessa.

Intervjuerna har fungerat bra, både vad gäller företaget och intressenterna. Att ha en strukturerad intervjuguide med visst utrymme för fylligare svar och för att göra tolkande och sonderande frågor visade sig vara bra, bland annat för att begreppen ibland behövde förklaras närmare för informanterna. Intervjufrågorna anknyter så gott som direkt till frågeställningarna, och därför var det inga större svårigheter att få svar på dessa. Intervjuerna resulterade i ett fylligt och användbart material. De svar som erhöles från intervjuerna med företaget var dock betydligt fylligare och utförligare än svaren från intressenterna. Detta kan kanske bero på att intresset är större för det egna företaget och det finns mer funderingar kring den egna verksamheten än vad det gör från kundernas sida. Det fanns dock ingen större tvekan vad gällde svaren från någon av intressenternas sida – de hade förvånansvärt klara uppfattningar om företaget. Eftersom materialet blev ganska omfattande var det rätt svårt att välja ut de citat som var representativa, eftersom det mesta skulle gått att använda med mycket lite redigering. Man kan troligen inte med så få intervjuer som i detta fall helt säkert säga att resultaten ger en sann bild av verkligheten. Men det är inte heller huvudsyftet, utan det är att prova en metod för att fastställa positionen hos ett litet FoU-företag samt att testa användningen av begreppet position(ering) samt närliggande begrepp.

6.1.2 Hur fungerade perceptual maps?

Konstruktionen av *perceptual maps* gjordes efter varje intervju.

Till att börja med gjordes försök att få var och en av informanterna från företaget att konstruera varsin *perceptual map* för bestämning av företagets position. Det visade sig efter ett par försök att det skulle resultera i ett alltför omfattande arbete, både vad gällde tid och erhållet material. I stället beslutade jag mig för att försöka få ledning och anställda att bestämma vilka attribut man ville ha på de två axlarna vid en gemensam diskussion. Detta fungerade mycket bra, och ledning och anställda var eniga. Naturligtvis kunde man tagit fram fler *perceptual maps* med olika attribut, om man ville genomföra en större undersökning med helt rättvisande resultat. Det var inte särskilt svårt att plocka fram attributen och förslagen som kom fram var mycket enhetliga.

Vid intressentintervjuerna verkade det inte så lämpligt att samla informanterna för att få fram gemensamma attribut, utan var och en fick konstruera sin egen *perceptual map*. Här uppstod inte heller några svårigheter vad gällde att finna passande attribut. Även om intressenternas ordval är olika vad gäller attributen, kan man nog säga att de pekar i ungefär samma riktning.

Man kan också tillägga att de attribut som informanterna ville framhålla när de gjorde *perceptual maps*, stämde bra överens med de attribut som framkom vid början av intervjuerna då informanterna ombads beskriva önskad, uppfattad och uppnådd position. Det skulle troligen inte vara omöjligt att med hjälp av denna metod få fram ett företags önskade, uppfattade och faktiska position, samt att se om kongruens finns eller om det finns brister. Dessa eventuella brister skulle sedan kunna rättas till med hjälp av olika kommunikationsstrategier eller positioneringsstrategier. Men man skulle behöva ett större material och kanske även fler *perceptual maps*. Kanske vore det bra att kontrollera det material som används för marknadskommunikation mot den önskade positionen för att se om kongruens råder där.

6.1.3 Ger studien svar på frågeställningarna?

Resultatet av fallstudien säger att det finns en nära överensstämmelse mellan önskad position och uppnådd position, samt att företaget har ganska klart för sig hur de uppfattas, d v s att de är medvetna om eventuella skillnader mellan önskad och faktiskt position. För att påstå att detta med största säkerhet är sant, skulle man dock behövt ett större material. Företaget önskar nå en position i förhållande till sina konkurrenter som ett företag som satsar på hög kunskapsnivå, kompetens, långsiktiga relationer, trygghet och närhet till kunden. Företaget uppfattar att de har en position som ligger mycket nära den önskade. Det som är skillnaden, tror man, är att man uppfattas som mer ett nischat företag än vad man är. Intressenternas uppfattning om företagets position – d v s det som utgör den faktiska positionen – visar på att företaget är starkt i förhållande till konkurrenterna vad avser bland annat förtroende, kompetens, service, teknik och skräddarsydda (kundanpassade) lösningar. Intressenternas beskrivning av företagets position tycks därmed ligga ganska nära både önskad och uppfattad position. Även om inte exakt samma attribut används, pekar de ändå ganska tydligt i samma riktning.

Det verkar också råda intern samstämmighet i företaget beträffande vilka attribut man anser bäst beskriver företaget med avseende på de studerade begreppen. Samstämmigheten tyder på en god intern kommunikation – något som troligen blir svårt att bevara vid en expansion. Om organisationen växer behövs förmodligen nya strategier för den interna kommunikationen.

Det framgår att de externa kommunikationsstrategier som används nästan uteslutande består av relationsmarknadsföring. Därför kan överensstämmelsen kanske också skyllas på denna form av strategi som riktas mot en mindre grupp av intressenter, d v s nästan enbart kunder och samarbetspartners. Den formen av marknadskommunikation lämnar troligen inte lika stort utrymme för misstolkningar som en bredare marknadsföring skulle gjort och det blir lättare att få önskad position att stämma överens med uppnådd position. Det framgick av resultaten att relationsmarknadsföring med en relativt lågmäld och blygsam kommunikation varit framgångsrik mot de aktuella intressenterna. Denna strategi kan dock bli svår att behålla om företaget expanderar och man behöver göra bredare satsningar på marknadskommunikation. Man måste troligen använda andra strategier för att nå större grupper, vilket troligen inverkar på träffsäkerheten, eftersom antalet referensramar ökar med antalet människor i publiken. Det är helt enkelt troligen inte möjligt att fortsätta med så pass personliga kontakter vid en expansion av verksamheten, då detta skulle kräva en ganska omfattande organisation. Företaget är också medvetet om att man inte lyckats sprida sitt budskap tillräckligt och att det kommer att krävas bredare kommunikationsstrategier, om man vill expandera.

Det kanske skulle vara att rekommendera att företaget – när det börjar expandera – gör återkommande positioneringsanalyser, så att man ser att man är på väg åt rätt håll, samt att man utarbetar kommunikationsstrategier för att få de två bilderna att stämma överens.

Vad gäller företagets position i övrigt kan man säga att det absolut inte gör sig skyldigt att fastna i "the everybody trap", dvs att försöka vara allt för alla. Möjligen gör företaget det som Kotler kallar för överpositionering, dvs väljer en alltför smal nisch. Företaget behöver också ha en tvåvägskommunikation med intressenterna för att kunna finna ett "tomrum" i medvetandet hos kunderna, dvs en ledig position. Det är min åsikt att återkommande positioneringsanalyser (ev. i mindre skala) skulle kunna hjälpa till att skapa en dialog med intressenterna. Om man ser till företagets namn, är det tämligen sändarorienterat. Enligt Ries & Trout är namnet kroken på vilken kunden hänger upp produkten eller företaget i sitt medvetande. Namnet ska starta en positioneringsprocess. Så fungerar uppenbarligen inte det här företagets namn, men det kanske inte heller är nödvändigt, så länge man håller sig till relationsmarknadsföring. Det kan dock vara viktigt att fundera över namnet om man planerar en bredare marknadskommunikation. Relationsmarknadsföring framstår i detta fall som ett bra sätt att skapa en position i ett mindre segment. Relationsmarknadsföring bygger på tvåvägskommunikation, som Ries & Trout säger, "att lägga örat mot marken och lyssna". Man kan förmodligen säga att studien ger svar på frågeställningarna vilket väl också kan sägas vara svaret på frågan om metoden fungerade – även om den givetvis behöver justeras och ett större material skulle behöva samlas in.

6.2 Användningen av de teoretiska begreppen

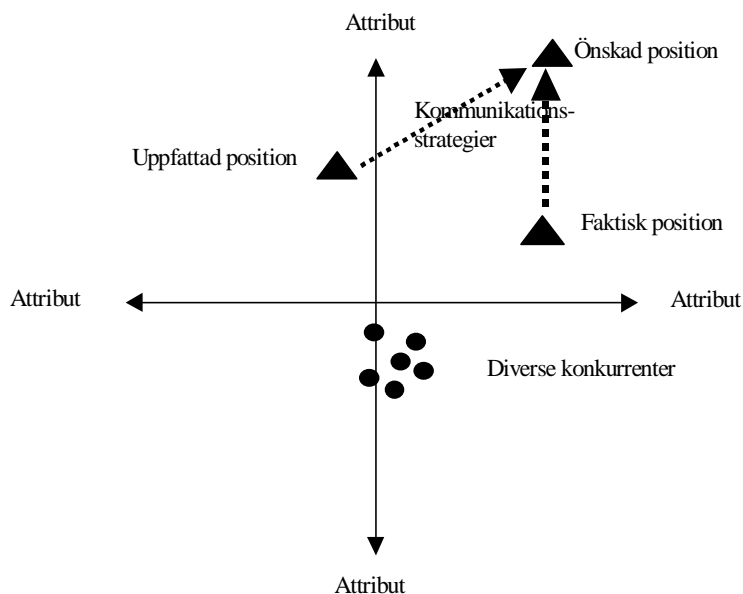
Vad säger det empiriska materialet egentligen om begreppen? Hur används de och är de överhuvudtaget användbara? Ja, kärt barn har många namn... När informanterna ombads nämna attribut för att beskriva företagets position, identitet, profil, image och varumärke/n, visade det sig att många av attributen återkom, antingen det gällde beskrivning av position, identitet, profil, image eller varumärken. Man får i stort sett samma beskrivning av företaget vad gäller samtliga begrepp (utom för varumärket produkten). Alla begreppen är i princip användbara för att på olika sätt göra en beskrivning av företaget och dess produkt både inifrån och utifrån sett. Men frågan är hur relevant t e x en imagebeskrivning egentligen är i en konkurrenssituation eller ur kommunikationssynpunkt. Om man ansluter sig till Moffitts resonemang om en mångfald av images, blir heller inte bilden av företaget entydig om den beskrivs med en *image*. Enligt Ries & Trout är användningen av *image* något gammalmodigt, dvs att man hänger upp marknadskommunikationen på fördelar och nackdelar sett från den egna sidan är inte tillräckligt. Jag finner att en positionsbeskrivning är mer relevant i en sådan situation. Profilen kan också illustreras grafiskt, liksom positionen, men den framstår som mer sändarorienterad och säger inget om konkurrensen. Givetvis går det att undersöka om det finns kongruens mellan profil och image. Men jag vågar ändå påstå att en positionsbeskrivning – t e x i form av en eller flera *perceptual maps* – är ett bättre instrument för att beskriva läget för ett företag, ur kommunikationsstrategisk synvinkel, eftersom positionsbeskrivning tar hänsyn till konkurrensen och är mer mottagarorienterad. Man bör då jämföra önskad position – som finns hos företaget självt – med den faktiska positionen – som finns i medvetandet hos intressenterna (kanske företrädesvis kunderna). Det kan också vara intressant att jämföra om den position företaget tror att de har – dvs uppfattad position – stämmer med den faktiska.

Attributen i de olika begreppen flyter ihop, det blir lite svårt att särskilja dem. De talar kanske i stort sett om samma sak, förutom att positionen tar hänsyn till konkurrensen, vilket kan vara viktigt med tanke på den konkurrens som råder i dagens samhälle vad gäller intressenternas uppmärksamhet. Risken med att använda för många olika begrepp som i stort sett säger samma sak är att det uppstår förvirring. Det kan också vara önskvärt att inte använda för många begrepp ur den synvinkeln att man vill skapa en bild av företaget som är lättare att komma ihåg. Det blir kanske också lättare att skapa en enhetlig bild med hjälp av ett enda begrepp. Alla de behandlade begreppen är förmodligen användbara, men enligt min åsikt är

alla inte nödvändiga. Positionering framstår som ett klarare begrepp än de andra, eftersom det beskriver företaget i relation till andra företag.

6.3 Betydelsen av positioneringsstudier

Svårigheten när det gäller att konstruera *perceptual maps* ligger i att finna de rätta attributen samt att ”matcha” de attribut som finns hos företaget med dem som finns hos intressenterna. Man behöver en metod enligt vilken man kan välja ut de attribut som man vill använda för att ”pricka in” önskad position. Eftersom ett företag alltid har önskemål och avsikter vad gäller verksamhetens inriktning, måste man naturligtvis finna de attribut hos företaget självt som uttrycker den önskade positionen, därefter måste man fastställa den önskade positionen i förhållande till konkurrenternas position. Det kan också vara bra att ta reda på hur företagsledningen tror att företaget uppfattas. På så sätt kanske man kan få en uppfattning om deras kommunikation med intressenterna. Den uppnådda positionen är givetvis oerhört viktig och företaget behöver känna till den för att kunna utarbeta kommunikationsstrategier för att nå den önskade positionen. När man sedan nått den önskade positionen, är det viktigt att det finns kommunikationsstrategier för att upprätthålla den. Det är hos kunder och övriga intressenter man kan finna attributen som beskriver den faktiska (eller uppnådda) positionen. Hur stort material som skulle behövas för att finna rätt attribut, är svårt att säga. Sedan gäller det att matcha de attribut som företaget valt med dem som intressenterna valt, samt att välja bland de attribut som man fått fram från intressenterna. Någon sådan matchning har inte gjorts i den här studien, det har endast konstaterats att attributen pekar i ungefär samma riktning. Min åsikt är att det inte skulle vara omöjligt att fastställa önskad och faktisk position med hjälp av denna metod för att därefter analysera eventuella avvikelser och utarbeta kommunikationsstrategier för att få kongruens mellan önskad och faktisk position. En positioneringsanalys kräver också att konkurrenternas position fastställs. Därför behöver man också ta reda på vilka konkurrenter som intressenterna betraktar som betydande och vilken position de innehar i förhållande till det egna företaget med avseende på samma attribut. Resultatet av en sådan analys skulle kunna bli en eller flera *perceptual maps*. Detta skulle eventuellt kunna utgöra ett bra precisionsverktyg för att rikta företagets kommunikationsstrategier åt rätt håll (se Figur 6.1). En sådan metod skulle kanske kunna öka träffsäkerheten för företagets kommunikation.



Figur 6.1 Figuren visar hur företaget med hjälp av kommunikationsstrategier ska få kongruens mellan faktisk, uppfattad och önskad position.

6.4 Slutsatser

6.4.1 Metodprövningen och frågeställningarna

Följande svar på frågeställningarna har erhållits:

- 1) Företagets önskade position har fastställts. Företaget önskar uppnå en position som ett kunskapsföretag med relativt bred kompetens och erfarenhet, ett litet expertföretag med långsiktiga kundrelationer som ger kunderna trygghet.
- 2) Företagets syn på den egna positionen har fastställts. Företaget anser att man i stort sett nått den position man önskar, förutom att man inte lyckats sprida budskapet tillräckligt och att man betraktas som ett mer nischat företag än vad man egentligen är.
- 3) Den uppnådda positionen har fastställts. Företaget uppfattas (av dem som känner till dem) som starkt i jämförelse med konkurrenterna med avseende på förtroende, kompetens, teknikfokusering och service.
- 4) Vilka strategier som används för att kommunicera den önskade positionen har fastställts. Det handlar i nuläget huvudsakligen om personliga kontakter och relationsmarknadsföring.

Den prövade metoden kan sägas fungera för att fastställa positionen hos ett litet FoU-företag. Det verkar – av det insamlade materialet att döma – finnas en ganska god överensstämmelse mellan faktisk, uppfattad och önskad position. Men troligen behövs mer omfattande material och ett mer finjusterat instrument för att göra en bra positionsbestämning. Vad man saknar är kommunikationsstrategier för att nå dit man vill och för en eventuell expansion. Det är min åsikt att användningen av *perceptual maps*, vid återkommande positioneringsanalyser, skulle kunna vara en bra hjälp vid utformningen av kommunikations- eller positioneringsstrategier.

6.4.2 Begreppens användbarhet

Alla begreppen är användbara för att göra beskrivningar av en organisations önskade och faktiska läge och kommunikationsprocesserna däremellan. Dock får man ungefär samma

beskrivning vad gäller alla begreppen. Informanterna använder samma attribut, vare sig man beskriver *image*, profil, identitet, position och även företaget som varumärke eller *brand*. Enligt min åsikt är det tveksamt om man verkligen behöver alla begreppen för att beskriva en organisations faktiska och önskade läge samt kommunikationsprocesserna däremellan. Position framstår som det bästa begreppet att använda i detta sammanhang, eftersom det tar hänsyn till företagens läge i förhållande till konkurrenterna. Positionering kan kanske fungera som ett finslipat instrument för utformning av kommunikationsstrategier som har bättre förutsättningar för att nå fram i dagens överkommunicerade samhälle.

7 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Ett förslag till vidare forskning skulle kunna vara att utarbeta ett tillförlitlig verktyg för att med hjälp av *perceptual maps* göra positioneringsanalyser för företag. Ett sådant verktyg skulle kunna bestå av en metod för att:

- 1) Fastställa de attribut företaget lägger vikt vid vad gäller önskad position.
- 2) Fastställande av företagets önskade position i förhållande till konkurrenterna med hjälp av *percpetual maps*.
- 3) Fastställande av företagets uppfattade position med hjälp av *perceptual maps*.
- 4) Fastställande av attribut för företagets faktiska position.
- 5) Fastställande av företagets faktiska position i förhållande till konkurrenterna med hjälp av *perceptual maps*.
- 6) Analysera eventuella avvikelser mellan företagets önskade och faktiska position.

8 REFERENSER

8.1 Litteratur

Alvesson M & Deetz S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur.

Andersson, B. (1995) *Positionering: Konsten att vara först* Sandberg & Co.

Arvidsson P (2000) Måste vi läsa metod? I Jarlbro G (red) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* (s. 12-29) Lund: Studentlitteratur

Bengtsson C (2000) Hur hittar man en bra väg? I Jarlbro G (red) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* (s. 33-53) Lund: Studentlitteratur

Cline, McBride & Miller (1989) I Botan, C & Hazelton V (eds) *Public Relations Theory* (s. 236) LEA: Hillsdale.

Cheney G & Christensen L T (2001) Public Relations as Contested Terrain. I Heath RL (ed) *Handbook of Public Relations* (s. 167-182). UK: Sage Publications.

Cropp F & Pincus D (2001) I Heath *Handbook of Public Relations* (s.189-203) Thousand Oaks: Sage Publications Ltd

Deacon D mfl (1999) *Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis* London: Arnold

Heath R L (2001) A Rhetorical Enactment Rationale för Public Relations I Heath R L (ed) *Handbook of Public Relations* (s. 31-50) UK: Sage Publications

Jöever M (red) (1987) *Informationens möjligheter* Stockholm: Liber

Kotler P (1999) *Principles of Marketing – Second European Edition* Upper Saddle River: Prentice Hall

Kvale S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund: Studentlitteratur

Larsson L (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* Lund: Studentlitteratur

Moffitt M A (2001) Using the Collapse Model of Corporate Image for Campaign Message Design I Heat R L (ed) *Handbook of Public Relations* (s.347-355) UK: Sage Publications

Nationalencyklopedin (1994) *Femtonde bandet* Höganäs: Bra Böcker

Nationalencyklopedin (1992) *Nionde bandet* Höganäs: Bra Böcker

Palm L (1994) *Övertalningsstrategier* Lund: University Press

Patton M Q (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* Newbury Park: Sage

Publications

Ries A & Trout J (2001) *Positioning: The Battle for Your Mind* United States: McGraw-Hill

8.2 Internet

Dahlin A (011018) *Berghs startar kurs i positionering* <http://www.resumé.se>

Brand Solutions Inc. (011121) *A short introduction to branding* <http://www.brand.com>

Fjällborg U (011018) *Pripps överger "Anders" för klassiskt sommartema*
<http://www.resumé.se>

Fjällborg U (011023) *Avhoppad programchef i attack mot TV4:s monopol*
<http://www.resumé.se>

Grahn Brikell P (011018) *Moderna Indiska satsar åter på tv-reklam* <http://www.resumé.se>

Grahn Brikell P (011023) *Spendrups får nytt utseende* <http://www.resumé.se>

Grahn Brikell (011023) *Paradiset gör ny imagefilm för Loka* <http://www.resumé.se>

Lundblad A-K (011018) *Tempel profilerar Roxettes Europaturné* <http://www.resumé.se>

Ries A (011204) *Personligt mail som svar på förfrågan från författaren* <http://www.ries.com>

Rydergren T (011018) *Ericsson skrotar mobilvarumärket* <http://www.resumé.se>

8.3 Tidskrifter

Dagens Media nr 20 "Positionering" (011204)

8.4 Muntliga källor

Mentor, företaget, intervju den 13 december 2001

VD, företaget, intervju den 13 december 2001

Anställd 1, intervju den 13 december 2001

Anställd 2, intervju den 13 december 2001

Delägare, företaget, intervju den 14 december 2001

Samarbetspartner företaget, intervju den 14 december 2001

Kund 1 företaget, intervju den 20 december

Kund 2 företaget, telefonintervju den 16 januari 2002

9 BILAGOR

9.1 Intervjuguider

9.1.1 Intervjufrågor – företaget

Önskad position

Position handlar om vilken plats företaget innehar i kundernas medvetande.

Vilken position vill företaget uppnå, i förhållande till era konkurrenter?

(ex: först med viss teknik, störst inom visst område, snabbast, bäst service, billigast, mest prisvärd produkt e t c).

Företagets syn på positionen – uppfattad position

Hur ser du på företagets position idag, om vi återknyter till ditt svar på den förra frågan?

(ex: samma variabler som ovan)

Strategier för att nå den önskade positionen

Vilka kommunikationsstrategier använder ni er av för att nå den position ni önskar inneha?

(ex: annonsering, pressreleaser, personlig marknadsföring, produktutveckling etc)

Identiteten

Hur skulle du beskriva företagets identitet?

(d v s företagets själ, kultur, historia, ägarform, teknisk karaktär etc)

Profilen – den önskade bilden av företaget

Vilken profil har företaget idag?

(vad säger t ex företagets logo, personalens uppträdande, ledningsfilosofi, finansiella skötsel, innovativa förmåga e t c, om företaget?)

Imagen – den uppnådda bilden av företaget

Vilken image tror du att företaget har idag, om vi knyter an till ditt svar på förra frågan?

(Stämmer profilen med image?) (Image består av ung. samma attribut som profilen)

Varumärket

Beskriv ert/era varumärken!

Med avseende på:

a) attribut – t e x snabb, hållbar

b) fördelar – t ex jag behöver inte byta hela systemet om jag köper den här produkten

c) värden – t e x användarvänlighet

d) personlighet – vilken typ av köpare, d v s kunder vilkas självbild stämmer med ert varumärke.

9.1.2 Intervjufrågor - intressenter

Uppnådd position

Vilken position tycker du att företaget X har idag?

(ex: först med viss teknik, störst inom visst område, snabbast, bäst service, billigast, mest prisvärd produkt e t c)

Önskad position

Vilken position tror du att företaget X vill uppnå, om vi återknyter till ditt svar på förra frågan? (Hör egentligen ihop med vad företaget tycker men det kan kanske vara intressant att få veta vad kunderna tror)

(samma attribut som förra frågan)

Strategier för att nå den önskade positionen

Vilka kommunikationsstrategier tycker du att företaget X använder sig av för att nå den position de önskar inneha?

(d v s annonserar de, skickar de pressreleaser, använder de sig av personlig marknadsföring, produktutveckling et c)

Identiteten

Hur skulle du vilja beskriva företaget X:s identitet?

(d v s företagets själ, kultur, historia, ägarform, teknisk karaktär mm)

Önskad bild av företaget - profil

Vilken image tror du att företaget X vill ha, om vi anknyter till ditt svar på förra frågan - d v s hur profilerar de sig? ? (Hör egentligen ihop med vad företaget tycker men det kanske kan vara intressant att få veta vad kunderna tror)

(d v s vad säger företagets logo, personalens uppträdande, ledningsfilosofi, finansiella skötsel, innovativa förmåga e t c om företaget?)

Uppnådd bild av företaget - image

Vilken image tycker du att företaget X har?

(vad säger t ex företagets logo, personalens uppträdande, ledningsfilosofi, finansiella skötsel, innovativa förmåga e t c, om företaget?)

Varumärket

Beskriv företaget X:s varumärke/n!

Med avseende på

attribut – t e x snabb, hållbar

fördelar – t ex jag behöver inte byta hela systemet om jag köper den här produkten

värden – t e x användarvänlighet

personlighet – vilken typ av köpare, d v s kunder vilkas självbild stämmer med ert varumärke.