



LUNDS UNIVERSITET

Företagsekonomi  
*Examensarbete på  
Civilekonomprogrammet*

VT 2011

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90

# Thought Leadership

Positionering baserat på Kunskap

Handledare

Robert Wenglén

Författare

Lars Lorentzon

Sebastian Uddbäck

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Thought Leadership - Positionering baserat på Kunskap
<b>Seminariedatum:</b>	2011-05-23
<b>Kurs:</b>	FEKP90, Företagsekonomi, Examensarbete på Civilekonomprogrammet
<b>Författare:</b>	Lars Lorentzon                      Sebastian Uddbäck
<b>Handledare:</b>	Robert Wenglén
<b>Nyckelord:</b>	Thought Leadership, Knowledge Management, Revisionsbolag, The Big Four, Positionering, Branding.
<b>Syfte:</b>	Vår uppsats syftar till att ge en sammanfattad bild av termen och klargöra vilken funktion Thought Leadership fyller på marknaden.
<b>Metod:</b>	Vår primärdata består av åtta intervjuer, fyra med senior partners inom The Big Four och fyra med ekonomichefer till företag som är kunder till The Big Four. Datainsamlande genom enkät hos 80 av de största företagen i Sverige. Sekundärdata består av publikationer från bland annat The Big Four och övrig information tillgänglig på deras hemsidor.
<b>Teoretiskt perspektiv:</b>	Vår teori behandlar ämnet Thought Leadership, Knowledge Management, Positionering, Branding, Gap-analys.
<b>Empiri:</b>	De svar vi fick från producenterna var relativt homogena dem emellan, samt byggde på ungefär samma aktiviteter. Hos konsumenterna skiljde sig svaren åt i stor utsträckning och vi kunde trots enkät- och intervjuundersökning ej få en sammanhållen bild hos dessa, som täcker användningen samt tolkningen av Thought Leadership.
<b>Slutsatser:</b>	Thought Leadership är en kunskapsbaserad position, som The Big Four vill uppnå hos sina kunder. Målet är att positionera sig, och positionen underbyggs av kunskap internt hos revisionsbolaget. Thought Leadership är ett omfattande arbete, som det skyltas lite med. Kännedomen hos konsumenterna är lågt och det är viktigt att ta hänsyn till i arbetet med Thought Leadership, för att nå önskad effekt.

## Abstract

<b>Title:</b>	Thought Leadership - Positioning based on Knowledge
<b>Seminar date:</b>	2011-05-23
<b>Course:</b>	FEKP90, Business Administration, Master's Thesis Civilekonomprogrammet
<b>Authors:</b>	Lars Lorentzon                      Sebastian Uddbäck
<b>Advisor:</b>	Robert Wenglén
<b>Key words:</b>	Thought Leadership, Knowledge Management, Audit Firms, The Big Four, Positioning, Branding.
<b>Purpose:</b>	Our thesis provides a review of the term and attempts to clarify the function Thought Leadership aims to fill on the market.
<b>Methodology:</b>	The primary data consists of eight interviews of which four were conducted with senior partners from each of The Big Four and four with CFO's to companies that are customers to the same. We also conducted an online- survey aimed at 80 of the largest corporations in Sweden. Secondary data consists of publications from The big Four, among others and other information available on their respective homepages.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The theoretical perspective includes the fields of Thought Leadership, Knowledge Management, Positioning, Branding and Gap-analysis.
<b>Empirical foundation:</b>	The answers we collected on the producer-side were quite similar in between the respondents and were based on roughly the same activities. On the consumer-side the collected answers differed to a large extent and even though we conducted both interviews and a survey, we were not able to get a cohesive picture considering their use of and understanding pertaining to Thought Leadership.
<b>Conclusion:</b>	Thought Leadership is a position based on knowledge which The Big Four aims to achieve in their customers. The goal is to position the company, which is substantiated by knowledge inside the company. Thought Leadership is a voluminous undertaking which is not displayed very often. The consumers' understanding of it is low and therefore important to consider when working with Thought Leadership, if desired effect is to be achieved.

## Förord

Vi vill börja med att tacka respektive representanter från *Deloitte, Ernst and Young, KPMG samt PwC* som har medverkat i intervjuer och hjälpt oss utreda användande och framställande av Thought Leadership på producentsidan. Vidare vill vi tacka de representanter för *företag som besvarat vår webbenkät* och som *deltagit i intervjuer*, beträffande användning och utbreddhet av Thought Leadership på konsumentensidan.

Vi vill också tacka vår kontaktperson som haft insyn i branschen och kunnat hjälpa oss med att få en bättre förståelse av ämnesområdet samt gett oss vägledning genom uppsatsen.

Vi tackar också vår handledare *Robert Wenglén* för att ha handlett oss genom den här uppsatsen.

Sist men inte minst vill vi tacka våra underbara *vänner och familjer* för genomläsning och hjälp med uppsatsen. Era synpunkter och förslag har varit till stor hjälp för oss och vår uppsats.

Den här examensuppsatsen hade inte varit möjlig att genomföra utan er hjälp och vi är otroligt tacksamma för det!

Lars Lorentzon

Sebastian Uddbäck

## Innehåll

Sammanfattning .....	2
Abstract .....	3
1. Inledning .....	7
1.2 Thought Leadership inom revisionsbranschen .....	9
1.3 Problemformulering .....	10
1.4 Syfte .....	11
2. Teoretisk Referensram .....	12
2.1 Positionering/branding och Gap-analys .....	12
2.1.1 Mottagare .....	13
2.1.2 Timing/Kanaler .....	14
2.1.3 Fokus (vem) .....	15
2.1.4 Budskap (vad) .....	17
2.1.5 Gap-Analys .....	17
2.2 Knowledge Management .....	21
2.2.1 Information .....	21
2.2.2 Kunskap .....	21
2.2.3 Lärande .....	22
2.2.4 Kunskapshantering .....	23
2.2.5 Prognoser .....	24
3. Metod .....	26
3.1 Metodöverbåganden .....	26
3.1.1 Dokumentstudie .....	26
3.1.2 Hermeneutisk ansats .....	27
3.2 Urvalsgrupp .....	28
3.2.1 Intervjugrupper .....	28
3.2.2 Enkätgrupp .....	28
3.3 Material .....	29
3.3.1 Texter .....	29
3.3.2 Empiriska data .....	29
3.4 Avgränsning av det empiriska urvalet .....	31
3.5 Process .....	32
3.5.1 Intervju .....	32
3.5.2 Enkät .....	33
3.6 Databehandling .....	34
3.7 Textbaserade delstudier .....	35
3.7.1 Dokumentstudie .....	35
3.7.2 Studie om användning av Thought Leadership hos The Big Four .....	35
3.7.3 Studie av relevant teoretisk litteratur .....	36
3.8 Källkritik .....	37
3.8.1 Litteratur .....	37
3.8.1 Empiriska data .....	37
4. Empiri .....	38
4.1 Dokumentstudie .....	38
4.1.1 Spridning av begreppet .....	38
4.1.2 Teoriområden med anknytning till Thought Leadership .....	38
4.1.3 Innebörd av Thought Leadership .....	39
4.1.4 Thought Leadership inom The big Four .....	40
4.2 Revisionsbolagens publikationer .....	42
4.2.1 Tillgänglighet och omfattning .....	42
4.2.2 Thought Leadership i publikationer .....	43

4.3 Intervju Producent.....	45
4.3.1 Användning/tillverkning av publikationer.....	45
4.3.2 Övriga aktiviteter.....	47
4.3.3 Kännedom om Thought Leadership .....	48
4.3.4 Användning av Thought Leadership .....	48
4.3.5 Tolkning av Thought Leadership.....	48
4.4 Enkät Konsument .....	49
4.4.1 Användning av publikationer .....	49
4.4.2 Upplevd nytta .....	49
4.4.3 Kännedom om Thought Leadership .....	49
4.5 Intervju Konsument.....	51
4.5.1 Användning av publikationer .....	51
4.5.2 Övriga aktiviteter.....	51
4.5.3 Kännedom om Thought Leadership .....	52
5. Analys av Thought Leadership.....	53
5.1 Thought Leadership, vad det är och hur det skapas .....	53
5.1.1 Ett nytt sätt att visa kunskap .....	53
5.1.2 Vad producenten vill erbjuda .....	55
5.1.3 Vad konsumenten önskar.....	56
5.1.4 Konkurrens beträffande Thought Leadership .....	56
5.2 En sammanslagning av teoriområden – Positionering och Knowledge Management .....	59
5.2.1 Positionering/Branding .....	59
5.2.2 Knowledge Management .....	60
5.2.3 Thought Leadership.....	62
5.3 Thought Leadership och dess förväntade effekt hos konsumenterna.....	65
5.3.1 Producent: Vi vill att konsumenterna känner till just oss .....	65
5.3.2 Konsument: Vi vill inte ha mer reklam!.....	66
5.4 Slutsatser .....	68
5.4.1 Slutsats 1: Thought Leadership – Positionering baserat på kunskap .....	68
5.4.2 Slutsats 2: Thought Leadership är ett omfattande arbete det talas tyst om .....	69
6. Avslutande diskussion .....	71
7. Bibliografi.....	73
7.1 Böcker.....	73
7.2 Handbok/ Bransch-, företagsanknutna artiklar.....	74
7.3 Forskningsartiklar .....	75
7.4 Tidningsartikel/ Blogg.....	77
7.5 Digitala källor.....	77
7.6 Muntliga källor .....	78
8. Appendix.....	79
8.1 Intervjumanus .....	79
8.1.1 Kontaktmanus Intervju.....	79
8.1.2 Intervjufrågemanus .....	80
8.1.3 Enkätfrågor .....	82
8.2 Dokumentstudie.....	83

# 1. Inledning

Som Alvesson (2004) beskriver så lever vi idag i ett kunskapssamhälle där kunskapsintensiva företag måste hitta nya sätt att nå ut till sina kunder och fånga deras intresse. Företag som har kunskap som sitt kapital har inga produkter som de kan uppvisa för att attrahera kunder och därmed åskådliggöra sin kompetens och professionalism. Istället måste de skapa sig en image genom att positionera sig ute hos kunderna. Thought Leadership är ett relativt nytt arbetssätt som vuxit fram, där kunskapsintensiva företag tar möjligheten att på nya sätt kontakta och interagera med sina potentiella kunder.

En vanlig aspekt inom marknadsföring är konsten av positionering, att som företag bli igenkänd av kunder i myllret av konkurrenter på marknaden (Ries och Trout, 1986). Detta är dock ofta en aspekt som tillskrivs vissa utvalda funktioner inom företaget, vilken på senare tid har kommit att utökas till att gälla så gott som alla funktioner och medarbetare inom företaget (Kalafatis, Tsogas och Blankson 2000 : Knox 2004). Detta är också ett arbetssätt som vuxit fram på marknaden på senare tid, där framgångsrika företag insett värdet av att alla funktioner inom företaget involveras och aktivt verkar i implementeringen av strategier kring bland annat kunskapshantering.

Ett intressant ämnesområde som de senaste 20 åren långsamt vuxit fram är Thought Leadership som på olika sätt anknyter till båda dessa teoriområden.

Efter att ha sökt efter, samt läst ett fyrtiotal olika texter som behandlar ämnet Thought Leadership (se Dokumentstudie, kap. 4) har vi fått uppfattningen att det inte existerar en universellt erkänd definition av termen, åtminstone inte som kan utläsas genom dessa insamlade texter av olika karaktär. Efter granskning av texterna upptäckte vi primärt två olika tolkningar av vad Thought Leadership anses vara och hur det kan användas. Ett perspektiv fokuserar på färdiga publikationer och hur det används för att nå ut till allmänheten. Det andra perspektivet fokuserar istället på de inneboende processerna och kunskap.

Följande uppsats ämnar behandla och utforska begreppet Thought Leadership. Vår uppfattning är att många personer, både praktiker och akademiker, tycks ha kommit i kontakt med begreppet, men att få kan återge en generellt erkänd definition. Det man snarare finner är olika tolkningar av termen, dels direkt kopplat till ordens bokstavliga meningar, tanke och ledare, men även influenser som utgår från teoriområden inom marknadsföring och organisations-/strategiplanering. Vi kommer i den här uppsatsen att undersöka teoretiskt och empiriskt vad Thought Leadership kan innebära för personer inom det svenska näringslivet som kommer i kontakt med det på daglig basis, samt vilken funktion

det önskar fylla. Vi har intervjuat personer hos både företag som försöker jobba aktivt med Thought Leadership samt personer hos företag som av dessa anses vara tänkta målgrupper för detta arbete. Viktiga frågeställningar har varit hur Thought Leadership tolkas och används.



## 1.2 Thought Leadership inom revisionsbranschen

Czerniawska (2011) presenterar i en artikel att The Big Four arbetar mycket med Thought Leadership material, det vill säga publikationer, i sin kontakt med kunder. Detta medför att revisionsbranschen, mer precist The Big Four blir intressant att studera då de använder sig mycket av Thought Leadership och publikationer.

Efter inledande kontakt med en person inom revisionsbranschen beskriver denne att med publikationer brukar revisionsbolagen syfta till bland annat undersökningar och rapporter som finns tillgängliga via olika företags hemsidor och som används i kontakten med kunder. Klien-Gibbins (2009) figurerar som ett intressant exempel för det här perspektivet. Hon beskriver vikten av att få en bok publicerad för att nå ut med sina idéer och få erkännande.

Det andra perspektivet fokuserar istället på de inneboende processerna och återknyter Thought Leadership till kunskap och att vara ledande i tanken. Kurtzman (2010), som anses vara den som myntat uttrycket, beskriver hur en Thought Leader är en person med innovativa idéer och lösningar, någon som är ledande i tanken. Detta kopplar alltså Thought Leadership till individnivå och en person med mycket kunskap och kreativitet.

Vi ser alltså hur de här två övergripande perspektiven kring Thought Leadership fokuserar på positionering och varumärkesbyggande aktiviteter samt på kunskapshantering, vilka kommer att ligga till grund för vår fortsatta undersökning och analys av begreppet (se Metod, kap. 3).

Vi har även genomfört en översiktlig genomgång av hur Thought Leadership presenteras och hanteras av de fyra största inom revisionsbranschen. Vi sökte på deras respektive hemsidor samt i de tillgängliga publikationerna om de använder sig av begreppen Thought Leadership och Thought Leader. Om de aktivt använder begreppet - vilket sammanhang görs det i och vilken innebörd ges det?

Vi har sett att det finns en risk för ett gap mellan de som försöker att vara Thought Leaders, de aktiviteter som utförs för att uppnå detta samt hur det uppfattas av de som är tänkta slutkonsumenter av dessa aktiviteter. Vad innebär Thought Leadership för de som använder det ur ett praktiskt perspektiv? Vilken funktion fyller aktiviteterna inom Thought Leadership egentligen på marknaden och bidrar de med något värde? Kan det till exempel vara så enkelt som ett nytt buzzword för att öka intresset om en redan etablerad praktik, ett marknadsföringsverktyg för att etablera kundkontakter eller en metod för att spara och sprida kunskap?

### 1.3 Problemformulering

Om Thought Leadership är en efterlevd praxis på den svenska marknaden idag, är detta en ny riktning som företag går, i strävan efter att göra intryck och skapa associationer till företaget hos kunder och på vilka sätt försöker man göra detta?

För att fördjupa ovanstående problemställning har vi använt oss av olika underfrågor:

- Hur tolkas och används det på **produktionsidan**? Ligger prioriteringen på användning med syfte som säljmaterial och marknadsföring? Används det i någon form till utbildning inom företag? Har det någon funktion inom utvecklingsåtgärder inom branscher eller sektorer? Finns det några gemensamma aktiviteter som kan tillskrivas Thought Leadership?
- Hur tolkas och används det på **konsumtionsidan**? Ligger prioriteringen på användning med syfte som säljmaterial och marknadsföring? Används den i någon form till utbildning inom företag? Har det någon funktion inom utvecklingsåtgärder inom branscher eller sektorer? Har begreppet någon spridning inom Svenskt näringsliv eller är de observerade företeelserna isolerade?

## 1.4 Syfte

Att redogöra för betydelsen av Thought Leadership inom det Svenska Näringslivet genom att undersöka begreppet i förhållandet mellan revisionsbolag och kund. Finns det eventuellt positiva samband mellan kundnöjdhet och användning av aktiviteter hos revisionsbolagen som eventuellt kan tillskrivas Thought Leadership eller ger dessa aktiviteter snarare upphov till negativa reaktioner hos kunder som känner sig utsatta för ännu mer marknadsföring?

Vår uppsats syftar till att ge en sammanfattad bild av termen och klargöra vilken funktion Thought Leadership fyller på marknaden. Detta uppnås genom att redogöra för vad producentsidan och konsumentensidan lägger för innebörd på Thought Leadership, samt om de upplever något värde i aktiviteterna kopplade till praktiken.

Den teoretiska kunskap vi avser kunna bidra med är en sammanslagning av positioneringsteori och kunskapshantering inom företag där dessa funktioner har skiftat till att utföras och efterlevas av den vanliga medarbetaren och därmed möjligtvis får en annan betydelse för dennes dagliga verksamhet.

## 2. Teoretisk Referensram

I följande kapitel redogör vi för relevant akademisk litteratur inom områdena Marknadsföring samt Organisationsteori, utan inbördes ordning, dels med bakgrund i de svar vi fått under vår empiriska undersökning men även då vi upplevt starka tendenser i det skriftliga materialet (dokumentstudien samt publikationerna) till applicerbarhet inom dessa områden. Detta utgör grunden till vårt val av teorier, samt är kopplingen mellan teori och praktik av Thought Leadership.

### 2.1 Positionering/branding och Gap-analys

Doyle (1995) hävdar att det under slutet på förra millenniet blivit allt viktigare att vara kunddriven som företag och vikten av att försöka förstå marknader och deras behov. Han menar också att det dessutom blivit allt viktigare att detta genomsyrar hela företaget och inte enbart praktiseras hos vissa funktioner. Detta synsätt delas av Kalafatis, Tsogas och Blankson (2000) samt Knox (2004) som framhäver vikten av att aktiviteter för positionering måste delas av alla funktioner inom företaget snarare än att ansvaret för dessa helt förläggs till säljpersonal vilket i vissa fall till och med kan förstöra värde snarare än att skapa.

Kalafatis, Tsogas och Blankson (2000) ser också en tendens till att nivån av kännedom av vissa företag bidrar positivt till hur väl positioneringsstrategier uppfattas, det vill säga att man som kund troligtvis lättare uppfattar ett företags positionering om man sedan tidigare har kännedom om det. Davis, Golicic och Marquardt (2008) har sett liknande resultat där det uppfattas som en mycket viktig variabel i bland annat differentiering mellan olika företag och därmed en konkurrens fördel, att kunder känner till varumärket sedan tidigare beträffande hur de förhåller sig till dess position på marknaden.

Samma ämne diskuteras även av Hatch och Schultz (2003) som tillägger att positionering ständigt bör vidareutvecklas i samspel med vision, företagskultur och image för att effektivt kunna integrera hela företaget i processen.

Chasser och Wolfe (2010) tar i sin bok upp fall exempel på olika företag som är Thought Leaders och som de har undersökt och intervjuat inom varumärkesbyggande samt syn på samarbete. Ett liknande perspektiv återfinns av Klavans och Boyack (2008) som beskriver hur Thought Leadership är en metod för att jämföra innovation mellan olika länder. Här blir Thought Leadership en mätbarhetsfaktor för att undersöka hur olika länder presterar inom kemi och medicin.

Forskningsartikeln beskriver vidare att ett land kan vara antingen en följare eller en Thought Leader. Skillnaden avgörs i huruvida forskning och publikationer baseras på ny eller äldre litteratur inom sitt område. Det återfinns också forskningsartiklar som återknyter till Kurtzmans (2010) ursprungliga innebörd av Thought Leadership, nämligen Thought Leadership på individnivå.

Edvinsson (1992) i sin tur, beskriver i sin forskningsartikel hur Thought Leader är en av rollerna inom serviceledarskap, som handlar om att bygga starka relationer med sina kunder. Enligt honom ska en Thought Leader vara ledande i tanken, det vill säga kunna förutse behov och händelser och därmed vara ett steg före sina konkurrenter.

### 2.1.1 Mottagare

Ries och Trout (1986) menar att positionering handlar om att sända ut ett meddelande till sina åhörare som får de intresserade. Mottagaren genomgår en selektiv process och uppfattar och kommer bara ihåg det de tycker är intressant. Därför blir det viktigt vad man väljer att sända ut och varför. Vidare beskriver de att inom marknadsföring har mottagaren alltid rätt. Detta innebär alltså att mottagarens uppfattning av meddelandet blir det viktiga, något som sändaren måste ha i åtanke.

Vidare beskriver Ries och Trout (1986) att positionering också kan härledas till konsten att uppvakta det motsatta könet och dejting. Vad som blir centralt i läran kring positionering är påverkan av andra människors tankar. De menar att positionering är kopplat till en produkt, företag, institution, person eller service som man vill skapa vissa associationer till hos mottagaren. Ordet produktpositionering är enligt dem en felaktig beskrivning av processen eftersom man inte gör några förändringar på produkten. Det man gör är istället förändringar på hur produkten kan upplevas av en mottagare, det vill säga förändringar i pris, kartong eller namn. De här förändringarna påverkar inte egenskaperna av den faktiska produkten utan är sätt att skapa en viss position i mottagarens huvud.

Thornell (2007) menar att en annan viktig lärdom inom marknadsföring och positionering är att veta vem som är ens kund. Det kan vid en första anblick anses självklart men vid en närmare granskning framgår det att så inte är fallet. Mottagaren av budskapet och därmed den tänkta *kunden* behöver inte vara detsamma som *användaren* av produkten eller tjänsten. Som exempel ges rakvatten som såldes i vita plastförpackningar. De här sålde dåligt och när man undersökte saken närmare visade det sig att under den tiden var det vanligast att kvinnor gav sina män rakvatten i present. Därmed blev den vita förpackningen inte lockande som en presentförpackning. *Kunden* och *användaren* av rakvattnet skiljde sig åt i det här fallet.

Detta leder oss vidare till hur man väljer att positionera sig mot kunden och vilka attribut man väljer att rikta sig mot. Hartmann, Apaolaza Ibáñez och Forcada Sainz (2005) diskuterar funktionell jämfört med emotionell branding, vilket i ovanstående exempel tydligt visar att den emotionella aspekten saknades. De bästa resultaten kan enligt Hartmann, Apaolaza Ibáñez och Forcada Sainz (2005) uppnås genom att man har en väl avvägd mix mellan funktionella aspekter och emotionella fördelar för kunden.

Hooley och Saunders (1993) tar vidare upp betydelsen produkt, pris och marknadsföring får när man ska positionera sig på en marknad. Det måste finnas en enhetlighet genom hur man marknadsför och positionerar sin produkt som överensstämmer med produkten och prissättningen. Hauser (1988) diskuterar också prissättning och hur den påverkar positionering. Det är en viktig aspekt ur företagssynpunkt att tänka på.

Blankson och Kalafatis (1999) talar om den särskilda uppmärksamhet som måste tillägnas positioneringsstrategier inom företag som tillhandahåller tjänster. Detta då dessa skiljer sig i viktiga punkter från traditionell positionering gällande produkter, nämligen den relationella aspekten mellan personer, bland annat inom Business to Business. De tar dessutom upp upptäckten från Cutler och Javalgis (1993) forskning att positioneringsstrategier hos företag som erbjuder tjänster oftare lägger mer vikt vid emotionella attribut.

Positionering generellt behöver inte enbart vara riktat till kunder. Kärreman och Rylander (2008) talar om potentialen hos positionering för att forma synen internt, hos medarbetare och kan mycket väl fungera som verktyg för att skapa mallar vilka medarbetare känner igen och kan jobba efter.

När det kommer till B2B-marknadsföring kan positionering ibland uppfattas som en onödig kostnad, särskilt från aktieägarnas perspektiv (Ohnemus, 2009). Ohnemus (2009) menar dock att man bör se positioneringen som en investering vilken dessutom kan bidra avsevärt vad gäller effektiviteten av informationsflöden till kunder som i förlängning bland annat innebär möjligheter till riskreducering.

### **2.1.2 Timing/Kanaler**

Ries och Trout (1986) beskriver att även om de positiva effekterna av traditionell marknadsföring går ner så ökar dess användande. Vidare menar de att om man inte lyckats vara den som först når ut med sitt budskap och skapar ett visst medvetande hos sin publik, så får man problem. Exempel som ges är vilken som är den genom tiderna mest publicerade boken? Svaret är bibeln. Men hur många vet vilken som är den genom tiderna näst mest publicerade boken? Därför säger de att det är viktigt att ha den bästa produkten inom marknadsföring och att nå ut till sina kunder, men vad som är ännu

viktigare är att vara först med att göra det. Att skapa en bild av sig själv hos sina mottagare som leder till igenkänning och positiva associationer. De beskriver att det finns strategier inom positionering för hur man kan hantera en situation där man inte blivit först, men att vara det ger många fördelar.

En annan viktig aspekt gällande positionering är valet av kanaler där vi det senaste decenniet kunnat uppleva allt större förändringar vad gäller interaktivitet genom internet. Motion (2001) framhäver den väldiga potential internet har som kanal för att hjälpa till att bygga till exempel kundrelationer. Hon menar att det är ytterst viktigt att kunna utnyttja denna potential genom att vidga gränserna för traditionell PR (kommunikation och relationshantering) och därmed kunna ta del av denna otroliga mängd av komplexa relationella nätverk. Hooley och Saunders (1993) menar att marknadsmixen har en stor betydelse för implementeringen av en strategi på marknaden. Distribution är en av parametrarna och det är viktigt att valda distributionskanaler och system försäkrar att produkten eller tjänsten når ut till sina tänkta kunder.

Ytterligare ett exempel återfinns i artikeln av Sang, Taewon & Hong- Hee (2006) som handlar om hur företag bloggar för att skapa ett medvetande hos allmänheten om dess existens och kunskap.

Ett annat perspektiv på kanaler för att nå ut med Thought Leadership tas upp av Klien-Gibbins (2009). Hon menar att få en bok publicerad för att nå ut på marknaden med sina tankar och idéer är det bästa sättet. Tryckt material får en större genomslagskraft och blir mer uppmärksammas än digitalt format, som till exempel en e-bok.

### **2.1.3 Fokus (vem)**

Ries och Trout (1986) hävdar att det i dagens samhälle sänds ut allt mer information, vilket leder till ett informationsöverflöd. Positionering är en typ av kommunikation som har vuxit fram där det gäller att utmärka sig bland myllret av meddelanden och budskap. Det används inom marknadsföring för att skapa en medvetenhet om företaget och dess tjänster, en typ av masskommunikation. Det gamla synsättet att alltid marknadsföra sig som nummer ett eller det bästa valet är nu borta. De menar att superlativen i vissa fall har bytts ut mot att kunna hitta luckor i marknaden som man kan fylla. Det är bättre att vara en stor fisk i en liten sjö, än att vara en liten fisk i en stor sjö.

Hooley och Saunders (1993) delar också den här uppfattningen och beskriver att marknadsmålen för positioneringen ska vara en stor och växande marknad med höga inträdesbarriärer, som ger bra avkastning och har låg konkurrensintensitet. Vidare menar de att det är i princip omöjligt att en marknad har alla de här egenskaperna, i alla fall för en lägre tid, eftersom det lockar till sig konkurrenter.

Detta sammanfaller också med perspektivet av Badings (2009) som menar att företag bör sträva efter att hitta sitt "White Space", det vill säga områden konkurrenterna inte berört. Han beskriver i sju steg hur företag ska göra för att uppnå önskad positionering kring sitt varumärke.

Det här synsättet har många likheter med det affärsstrategiska synsättet Blue Ocean Strategy som beskrivs av Kim och Mauborgne (2005). Det handlar då om att hitta nya marknader för sina produkter och tjänster för att vinna konkurrensfördelar. Dessa nya marknader kan bestå både i att fylla ett behov som inte blir tillgodosett på en befintlig marknad eller att man söker sig till helt nya som normalt inte associeras till den varan eller tjänsten som produceras. En viktig skillnad är att strategin här är direkt kopplad till slutresultat och handlar om att finna en strategisk marknad för sin produkt eller tjänst, medan positionering inte är produktfokuserad utan istället handlar om att skapa en viss bild i mottagarens huvud.

Hooley och Saunders (1993) tar också upp det här strategiska perspektivet av positionering där man ska analysera konkurrensen och välja mellan olika positioneringsstrategier för att kunna skapa en önskvärd bild av sig själv. Detta innefattar också att undersöka konkurrenternas position på marknaden och vilka styrkor och svagheter de besitter.

Ries och Trout (1986) beskriver positionering som en selektiv process där man måste välja ut det material man tror har bäst möjligheter att nå ut och upptas av andra. Eftersom det finns en medvetenhet om att endast en liten del av informationen når ut är det viktigast att koncentrera sig på mottagaren, istället för på sändaren. Detta menar även Dibb och Simkin (1993) när de framhåller vikten av att välja rätt attribut och värden anpassade till särskilda målgrupper av kunder. De tar även upp hur viktiga attribut som tjänster har, som att vara abstrakta och ogripbara, får särskild uppmärksamhet vid positionering hos företag som tillhandahåller tjänster.

Hooley och Saunders (1993) beskriver vidare vikten av att ha ett tydligt fokus med sin positionering. Man ska sätta upp marknadsmål för var företaget ska konkurrera, som ska vara kopplade till målformuleringen inom verksamheten. När det gäller relationer mellan företag och dess kunder anser Bendixen och Abratt (2007) att viktiga aspekter för att upprätthålla goda sådana innehåller bland annat informationsutbyte och tydlig kommunikation. Hooley och Saunders (1993) beskriver att det finns olika typer av köpbeteenden hos kunder. Ett av dessa är att vara trogen sitt varumärke. Till skillnad från kundgruppen innovatörer som köper de nya produkterna (utan lojalitet till företaget) först så är de varumärkestrogna de som gör återkommande köp till ett specifikt varumärke. Detta betonar vikten av att skapa sig en viss position inom en kunds psyke för att behålla kunder och få de att hålla fast vid kontakten med företaget.



#### **2.1.4 Budskap (vad)**

Ries och Trout (1986) beskriver att även om positionering behandlas och tillämpas främst inom marknadsföring kan det även tillämpas med lyckat resultat på andra aktiviteter där ett budskap ska sändas ut till en stor grupp mottagare, som exempel inom politiken, militären eller inom en religion. Positionering är en ny inriktning inom marknadsföring som handlar om att sända ut ett budskap till sina åhörare. Ett exempel som illustrerar den här nya inriktningen inom marknadsföring är biluthyrningsföretaget Avis där de själva säger att de bara är nummer två inom biluthyrningsverksamhet, men de anstränger sig mer.

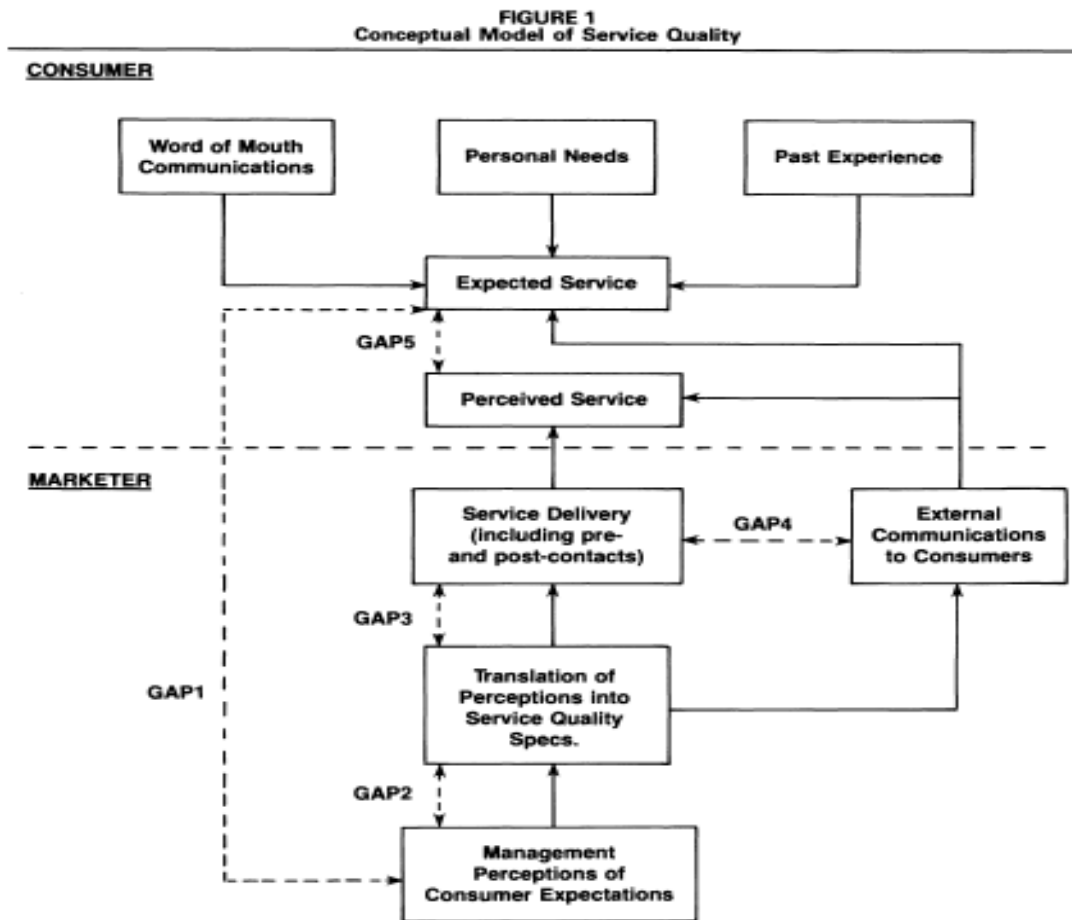
Vidare menar Ries och Trout (1986) att budskapen måste vässas för att kunna få effekt och upptas av åhörarna. Detta eftersom det mänskliga psyket bara kan ta upp en viss mängd information och detta görs på bekostnad av befintlig kunskap och information. De beskriver och använder politik som exempel på det här. För att kunna nå ut med ett budskap måste det förenklas så att det kan upptas av sin tänkta publik.

Finch och Geiger (2010) tar positioneringsteorin ett steg längre och diskuterar vad som krävs av marknadsförare som försöker använda sig av den. De anser positionering vara relativt komplex då man både måste göra produkter och tjänster jämförbara med andra på marknaden samtidigt som de måste sticka ut för att bli efterfrågade.

#### **2.1.5 Gap-Analys**

Inom olika företags verksamheter med att leverera tjänster finns det en risk för att det uppstår ett gap mellan producenten och konsumenten. Det här gapet beror på det kan finnas en skillnad mellan den mentala position som kunden har av tjänsten och företaget, och vad kunden faktiskt upplever i slutändan.

Grönroos (2002) beskriver och använder en modell för gapanalys (se Figur 1) inom Service Management, mellan producent och konsument, av Zeithami, Berry och Parasuraman (1988).



Figur 1: Modell för gap-analys av Zeithami, Berry och Parasuraman (1988), s. 36

Vidare beskriver Grönroos (2002) att den nedre delen handlar om tjänsteleverantörens aktiviteter, medans den övre är förväntad service hos konsumenten. Förväntad service bestäms av kommunikationen kring företaget (både Word of Mouth och företagets egen kommunikation), tidigare erfarenheter och personliga behov hos konsumenten. Den uppfattning som tjänsteföretagets ledning har kring vad kunderna förväntar sig styr den specificerade tjänstekvalitet företaget ska använda sig av när tjänsteleverans sker. Alla de här tre momenten påverkar vilken upplevd service konsumenten får. Som framgår av modellen påverkas den upplevda tjänstekvaliteten också av marknadskommunikationen från tjänsteföretaget till kunden. Fyra olika kvalitetsgap identifieras, där företaget inte har varit konsekventa i processen med tjänstekvalitet. Det femte kvalitetsgapet är mellan förväntad och upplevd service från konsumenten, som bygger på processen från producent till konsument och därmed beror på de andra gapen.

Nedan följer en kort sammanställning av de olika gapen och deras betydelse, utifrån Grönroos (2002):

### **Gap 1**

Här har ledningen en felaktig bild av vilka kvalitetsförväntningar som konsumenten har. Det kan bero på felaktiga resultat från marknadsundersökningar, felaktigt tolkad data eller att meddelandet förvrängs när det kommunicerats inom företaget på många olika nivåer. Problemet kan bero på ledningen och då blir möjliga åtgärder att byta ledning eller utbilda dem i tjänstekonkurrens, för att kunna erbjuda en bättre och mer "korrekt" tjänst. Generellt finns det alltid behov av att ha bättre undersökningar för att man då får en mer rättvisande bild. Den interna informationen kan också vara i behov av att öppnas upp eller förbättras, för att lättare och mer precist kunna sprida informationen.

### **Gap 2**

Här är problemet istället att specifikationen för tjänsten inte överensstämmer med den uppfattningen ledningen har kring kundernas förväntningar. Det kan bero på dålig planering från ledningen, otillräckligt stöd för kvalitetsutveckling, eller att det inte finns tydliga mål inom organisationen. Att ändra företagets prioriteringar för kvalitetsplanering är en möjlig åtgärd, då ett ganska vanligt problem är att det saknas engagemang för tjänstekvaliteten hos ledningen. Processen måste vara mer integrerad mellan de som planerar efterfrågan och de som specificerar tjänsten. Viktigast är dock att det ska finnas ett engagemang för tjänstekvalité inom hela företaget.

### **Gap 3**

Det här gapet innebär att den kvalitet som har blivit specificerad inte uppfylls vid leverans av tjänsten. Det kan bero på att specifikationerna är alltför komplexa, det råder oenighet mellan de som utför tjänsten och de som specificerar den, teknik och system som inte fungerar i enighet med specifikationerna eller otillräcklig intern marknadsföring. Då företagets kultur påverkas av de styr- och belöningsystem som finns inom företaget får de stor inverkan på levererad tjänstekvalitet. Producenter måste därför ha system och teknik som främjar bra tjänstekvalitet och att personalen märker att företaget prioriterar detta område. Det ska råda samstämmighet mellan mål, system och kulturen i företaget för att inte förvirra personalen. Vidare kan utbildning av personalen vara nödvändig för att skapa en förståelse för varandras arbetsuppgifter och att leverera bra tjänstekvalitet.

### **Gap 4**

Det här gapet innebär att den utlovade tjänsten, via marknadskommunikation, inte överensstämmer med den tjänst som blir levererad. Det här problemet kan grunda sig i att marknadskommunikationen blir överdriven och lovar för mycket, brist på samordning mellan

verksamhet och marknadskommunikation eller att marknadskommunikationen följer specifikationerna, men inte företaget. Det måste finnas system som samordnar marknadskommunikationen med verksamheten, så att de överensstämmer. Kampanjer bör planeras ihop istället för att enbart marknadsavdelningen har hand om det, utan insyn i verksamheten. Detta kan också innebära ett större engagemang hos servicepersonalen och därmed fungera som intern marknadsföring.

### **Gap 5**

Det här gapet tillkännager sig hos konsumenten och innebär att den förväntade tjänsten inte överensstämmer med den upplevda. Detta påverkar företaget negativt och kan ge dåligt rykte och leda till uteblivna affärer. Genom att vara konsekvent i motverkan av de fyra gap som kan uppstå hos tjänsteleverantören blir upplevelsen mer överensstämmig med förväntningarna för konsumenten. Det kan också finnas andra faktorer som påverkar, men att överbygga gapet mellan tjänsteleverantörens uppfattning av kundens önskemål och den upplevelse kunden får, bygger en bra grund.

## 2.2 Knowledge Management

McCrimmon (2005) behandlar i sin forskningsartikel Thought Leadership som en ny riktning inom ledarskap, som skiljer sig mycket från traditionellt ledarskap. Hans perspektiv flyttar Thought Leadership från en positioneringsstrategi för företag till att handla om anställda som utmanar status quo och bidrar till ett företags utveckling, på individnivå. Hur individerna bidrar kan vara olika men det viktiga är att de söker kunskap och vill använda den för att utveckla företaget de jobbar på. Detta kan innefatta anställda med innovativa idéer och lösningar men också early adopters av en existerande lösning, som presenterar den för företaget.

Likaså anses Thought Leadership vara en framväxande process och kan födas ur många olika situationer och tillfällen. Ett exempel som ges från artikeln är bland annat brain-stormingmöten. Detta perspektiv delas också av Kurtzman (2010) som kopplar Thought Leadership till individer med kreativitet och kunskap.

### 2.2.1 Information

Alvesson (2004) menar att kunskap ofta blir felaktigt förknippat med information. Han gör en åtskillnad som sker i tre steg, nämligen *data*, *information* och *kunskap*. Data återger en bit av verkligheten som har blivit insamlad. När data sedan blir satt i sitt sammanhang så blir det information. Informationen är alltså data som har blivit behandlad och används för ett särskilt syfte. Sista steget är kunskap och det är information som man tolkar och använder för att skapa sig en viss förståelse. Därför är det enligt honom svårt att prata om kunskap som kodifierad och lagrad i en databas, eftersom det är information som behöver tolkas av någon för att bli kunskap.

En annan åtskillnad som Alvesson (2004) gör är den mellan kompetens, kunskap och information. Kompetens refereras dock oftast till en praktik och ett särskilt mål eller syfte man kan uppfylla med sin färdighet. Kompetens anses också vara en bredare term som innefattar färdigheter och talang.

### 2.2.2 Kunskap

Shariq (1997) diskuterar kunskap utifrån perspektivet att det, som resurs, utgör essensen av mänskligt intellektuellt kapital. Vidare anser han att kunskap därmed begränsar våra framtida möjligheter endast i den mån vi lyckas utnyttja våra tankar och uppfinningsrikedom. Han framhåller vikten av att vi lär oss att effektivt förstå och utveckla processer för framställning, överföring och användning av den. Polanyi (1969) menar att det finns en viktig distinktion mellan två typer av

kunskap. Han beskriver hur kunskap kan uttrycka sig som tyst och explicit kunskap. Många har forskat vidare inom den här skillnaden, bland annat Nonaka (1991) som undersöker vilken betydelse det kan ha för organisationer. Utmaningen blir att överföra tyst kunskap till explicit så den kan delas och upptas av andra.

Nonaka, Ikujiro och von Krogh (2009) tar upp som ett välkänt exempel för explicit eller kodifierad kunskap lösningen till en differentialekvation. Det är något man kan lära ut och som har en tydlig och klar lösning samt tillvägagångssätt. Vidare beskriver de att i motsats till struktur och logik så är tyst kunskap knutet till intuition, känsla och förmågor. Som exempel ges vinprovning eller tillverkan av en violin. McInerney (2002) beskriver vidare kunskap som dynamisk och ständigt pågående. Vi får kunskap genom läsning, observera andra, vara medveten om sina känslor, livserfarenheter och andra processer relaterade till inläring.

Newell, Robertson och Scarbrough (2009) beskriver hur det finns olika synsätt på kunskap. Kunskap kan vara något mätbart som kan utvecklas och användas för att öka effektiviteten i en organisation. Ett annat perspektiv är kunskap som något som skapas genom social interaktion. Ur det här synsättet sprids kunskap inte genom att överföra tyst kunskap till explicit kunskap utan istället genom att dela och skapa gemensamma normer, symboler och historier. Detta synsätt diskuteras också av Skovvagn, Christensen och Kaasgard Bang (2003) samt på vilket sätt dessa olika epistemologiska synsätt påverkar i vilken omfattning beslut angående kunskap inom företag kan ge upphov till mer holistiska och noggranna kunskapsstrategier.

I kontrast till detta hävdar Walsham (2005) att kunskap är något som inte kan fångas, lagras och överföras. Han anser att språkbruket kring kunskap bör ändras till att istället handla om bland annat olika meningsgivande/-tagande aktiviteter, effektiv interaktion samt "tysta" former av makt och förståelse.

### **2.2.3 Lärande**

Den information och kunskap som tillgängliggörs på marknaden behöver, som mycket annat, gå genom särskilda kanaler för att nå rätt individer. Booker, Bontis och Serenko (2008) framhåller att särskilda kunskapsmarknader fungerar väl som medlare mellan akademiker och utövare där dessa framför allt finns i form av publikationer, böcker och liknande. Dessa behandlas av bland annat konsulter och akademiker samt har den fördelen att utövare inom vissa områden snabbt och lätt kan hitta lösningar till sina problem. Dessutom kan de, enligt Booker, Bontis och Serenko (2008) i vissa fall vara baserade på akademisk forskning.

#### **2.2.4 Kunskapshantering**

McInerney (2002) menar att utmaningen är hur något som är så föränderligt och dynamiskt kan hanteras och styras. Man kan skapa artefakter och dokumentation över kunskapsprocessen som kan kodifieras och spridas inom organisationen. Hon tar som exempel hur en projektgrupp, efter avslutat projekt, kan skapa en rapport eller videosammanfattning över vad de ansåg mest värdefullt när det kommer till att lära sig ny kunskap. Newell, Robertson och Scarbrough (2009) beskriver hur, ur ett strukturalistiskt synsätt, tyst kunskap bäst överförs genom att först identifieras, sedan omvandlas till explicit kunskap för att kunna delas av andra och till slut återgår till att vara tyst kunskap.

Brant och Färnström (2005) tar i sitt examensarbete upp kritik som framförts. Den kritik som framkommer är att kunskap inte kan lagras i datorer eller liknande för att den är så pass knuten till sitt sammanhang. Denna diskussion för även Alvesson (2004) där han beskriver osäkerheten och det svåra i att mäta kunskap. Detta påverkar även kunskapsintensiva företag, där det är kompetensen och inte de materiella tillgångarna som definierar företaget. Han uttrycker det som att kunskapen åker ned med hissen.

Alvesson (2004) menar vidare att detta även medför komplikationer för företag som inte har en fast produkt eller standardiserade metoder att kunna marknadsföra sig mot kunden. Dessa företag präglas av en stor tvetydighet där tolkningarna kan vara många och lösningarna är beroende av sitt sammanhang.

Den här tvetydigheten kan inte minskas genom att minska på osäkerheten eftersom det är företagets natur som är av denna art. Image och retorik får därför stor betydelse för företagen i skapandet av ett varumärke genom att skapa igenkänning till vilket företaget är och vad det kan, eftersom det inte har någon fysisk produkt att stoltsera med.

Meso och Smith (2000) talar om system för kunskapshantering och tar bland annat upp risken med dessa system när det kommer till hantering av intellektuellt kapital och framför allt i de fall detta bara behandlar de greppbara aspekterna genom att tydligt framställa den kunskap man innehar. Istället för att se den osynliga kunskapen hos företagets anställda som den viktigaste tillgången riskerar man alltså att förlora konkurrensfördelar då man åsidosätter vikten av att behålla kunskapen inom företaget när den till exempel skriftligt tillgängliggörs för bland annat konkurrenter.

När man talar om hantering av kunskap, som objekt, förefaller det logiskt att ta upp även nyskapande av kunskap utöver de ovannämnda - insamlande, lagring och användande. Nonaka och von Krogh (2009) tar upp utmaningen med innovation hos medarbetare och på vilket sätt chefer kan tänkas agera för att skapa utrymme för nyskapande av kunskap inom organisationen. Enligt dem spelar den

sociala interaktionen stor roll för hur lärande och nyskapande uppmuntras och framhäver att politiska aspekter ligger bakom kunskapshanteringen i företag.

Offsey (1997) diskuterar ingående vilka krav som ställs på kunskapshanteringsystem i framtiden. Detta bland annat med bakgrund i hur överföringen av tyst till explicit kunskap, med obegränsad tillgång för skapande användare, ofta innebär en försämring av tillgängligt material. Han menar att kunskapshanteringsystem måste ge alla användare tillgång, bidra till grundläggande skapandeprocesser av kunskap samt kunna ge utomstående användare möjlighet att enkelt ta del av inneboende kunskap till exempel via ett webb-interface. Dessutom bör, utöver att endast kunna finna dokument, möjligheten att enkelt få tillgång till vilka medarbetare som innehar kunskaper inom särskilda ämnesområden eller behärskar vissa färdigheter, finnas.

Yahya och Goh (2002) beskriver hur designen av ersättningssystem i organisationer kan användas för att dels främja delning av kunskap bland medarbetare inom firman men även sporra nytänkande inom olika delar av en organisation. En ytterligare fördel genom de aktiviteter som tas upp är att organisationer får möjlighet att behålla kunskapen inom firman även efter att medarbetaren med den särskilda kompetensen eller kunskapen har lämnat firman.

Hori, Nakakoji, Yamamoto och Ostwald (2004) drar en parallell mellan organisationer och samhällen där dessa inte alltid skiljer sig särskilt mycket när det kommer till, inte enbart hållare av kunskap, utan även skapare av detsamma. De framhåller att organisationer har mycket att lära av koncentrerade samhällen där kunskap ses som mer dynamiskt och implicit vilket innebär skillnader i hantering kontra deras inställning till kunskap som något statiskt och explicit.

### **2.2.5 Prognoser**

Lilley, Lightfoot och Amaral (2004) menar att ifall man ser delar av världen som korrelerade system kan man skapa modeller för hur framtiden kan bli. Detta sker genom att kolla på cykler av dåtida beteenden för att göra en uppskattning av framtida. De menar dock vidare att det finns en stor fara i det då, om man gör rätt, man vet i förväg vad som kommer att hända men om man gör fel så tror man att man vet det och därför agerar därefter.

Tsoukas och Shepherd (2004) beskriver också förutseenden och prognoser för framtiden. Det handlar om att kunna urskilja utveckling innan de blir trender, en förmåga att se igenom den rådande förvirringen och att kunna upptäcka de händelser som pågår som kan få betydelse för framtiden. Vidare framhålls det att prognoser är ganska osäkra då de bygger på etablerade mönster av historiska händelser och en förståelse för orsak och verkan. Det finns också händelser och trender



som är nya i sin natur eller ovanliga och därför finns det lite kännedom om dessa. De här händelserna blir ännu svårare att kunna förutse och göra prognoser på. Det finns tre olika lager man kan koncentrera sig på och det är *dåtid*, *nutid* eller *framtid*. Alla har sina fallgropar om för mycket fokus hamnar på bara en av dessa. Att koncentrera sig för mycket på *dåtid* kan leda till att man missar viktiga trender och förändringar som sker. Att fokusera alltför mycket på *nutid* kan innebära att man missar de små förändringar som pågår omkring en. Slutligen kan en för stark fokusering på *framtid* innebära att man blir slav under modetrender som pågår. Detta blir en fallgrop då förändringar måste vara anpassade till verksamheten och fylla en funktion. Det är lika viktigt att känna till sig själv och sin verksamhet som att vara innovativ och våga göra nya saker.

## 3. Metod

I följande kapitel beskrivs vilka metoder som använts för att samla in litteraturunderlag och data med syfte att kunna belysa de frågeställningar som tagits upp under kapitel 1. Vi tar även upp vilken betydelse insamlad litteratur och data har, kritik som hänförs till de personer som står som författare för litteraturen och data, samt oss själva som författare. Vilken som är vår förförståelse av ämnet och betydelsen det kan få för presenterade resultat.

### 3.1 Metodöverbåganden

Eftersom vi inte kunnat hitta några explicita teorier beträffande begreppet Thought Leadership under vår omfattande litteraturstudie har vi gjort antagandet att det inte förekommit tidigare försök att utreda själva begreppet, samt dess användning, på en vetenskaplig nivå. Detta gör att vi istället för att utgå från givna teorier behöver skapa oss en empirisk grund för att i ett senare skede eventuellt kunna formulera egna teorier (Jacobsen, 2002) genom en **induktiv** arbetsgång (se även 3.5 Process).

Dock har vi även använt oss av en enkät dels med syftet att kunna påvisa en trend över hur vanligt förekommande begreppet är inom Svenskt Näringsliv men framför allt för att ge oss författare en bättre grund för urvalet av företag som intervjuats på konsumentsidan. Den kvantitativa delen av arbetet används således inte för att statistiskt mäta förekomsten utan för att ytterligare ge stöd åt eventuella upptäckter som gjorts genom den kvalitativa delen. Bell (1995) diskuterar detta sätt, som kallas för triangulering, vilket har som syfte att kontrastera olika perspektiv.

#### 3.1.1 Dokumentstudie

Denna utfördes via Googles söktjänst, Lunds Universitets bibliotekssöktjänst LibHub och bibliotekskatalogen Lovisa med sökorden "Thought Leader" och "Thought Leadership". De publikationer vi fann (se Appendix, Kap. 8.2) sammanställdes och delades upp i kategorier baserade på hur söktermerna använts i texten. Den preliminära genomgången gav oss inga uppenbara hänvisningar till en allmänt erkänd definition av begreppet, utan snarare olika förgreningar i sättet den används.

### 3.1.2 Hermeneutisk ansats

På samma sätt som kärlek är besvärligt att objektivt mäta, är det att återspegla begrepp eller fenomen som inte visar sig som uppenbart självklara. I den andra änden av spektrumet har vi begrepp och strukturer för vilka en fastställd majoritet beslutar om en given standard för tolkning och användning, exempelvis industristandarder.

Med tanke på ovanstående resonemang kan det förefalla vara intressant att undersöka vad det tämligen ambivalenta begreppet Thought Leadership betyder, för personer som använder det, på en personlig nivå. Vår avsikt är dock inte att kartlägga och tolka respektive individs förförståelse utan snarare med förutsättningen att våra observationer bygger på olika förförståelse (Sohlberg & Sohlberg, 2006), förutsättningslöst försöka finna samband i tolkning och användning av begreppet Thought Leadership på en praktisk nivå.

Detta är också grunden till att ett hermeneutiskt perspektiv gällande tolkningsmetod är rimlig då denna inte utgår från ett sätt att se världen på utan är "principiellt odogmatisk" (Ödman, s.14, 2007). Ödman (2007) påpekar också att hermeneutiken inte tillåter oss att stå utanför oss själva när vi beskriver eller upplever något då våra förutsättningar för förståelse bygger på tidigare händelser i våra liv.

Dahlberg et al. (2008) belyser den hermeneutiska cirkeln som kortfattat innebär att man försöker skaffa sig en överblick, delar upp denna för att försöka tolka delarna och med bakgrund av den nyvunna förståelsen av detaljerna kan ge en samlad tolkning för helheten. Alvesson och Sköldberg (2000) diskuterar också detta resonemang men elaborerar det med hänvisning till Radnitzky's hermeneutiska spiral då man varje återkommande varv i cirkeln har byggt på med ny kunskap som fördjupar respektive del av den. En annan viktig del av tolkningsmetoder är att försätta materialet i en viss kontext med uppmärksamhet mot bland annat motsägelser i text och tal eller teori och praktik (Wallén, 1996).

Värt att nämna är att det hermeneutiska perspektivet används på samma sätt oavsett om de data som tolkas är av kvantitativ eller kvalitativ härkomst, då dessa två uppdelningar endast urskiljer val av metod men därmed inte nödvändigtvis perspektiv (Backman, 2008).

## 3.2 Urvalsgrupp

Vår urvalsgrupp bestod av två undergrupper, där den ena delades in i ytterligare två intervjugrupper och den andra en enkätgrupp. Det består ingen redovisad koppling mellan insamlad data och svarande person efter det att data behandlats.

### 3.2.1 Intervjugrupper

Urvalet i intervjugrupperna bestod av sammanlagt 8 personer, fördelat lika på producent och konsument.

1. Samtliga fyra av de intervjuade på **producentsidan** utgjordes av en Senior Partner från respektive av de i folkmun kallade firmorna "The Big Four". Dessa valdes då vi behövde någon som hade överblick inte bara inom sin egen lilla del inom företaget utan hade skaffat sig en erfarenhet inom flera delar i firman.
2. De andra fyra utgjordes av representanter för valda nyckelkunder (**konsumentsidan**) till respektive av ovan nämnda firmor, med direkt ansvar eller översiktlig ställning beträffande ekonomiska aktiviteter inom företaget. Urvalet av nyckelkunder och representanter baserades på de data vi samlat in genom enkäten då vi såg att mycket av Thought Leadership materialet behandlade revision, skatt och andra finansiella frågor.

Det är värt att nämna att vi här riktar oss enbart till leverantörer av publikationer (The Big Four) samt kunder till vilka dessa publikationer riktar sig. Härmed gör vi ett medvetet val att utelämna andra intressegrupper. Detta är med anledning av arbetets omfattning.

### 3.2.2 Enkätgrupp

Urvalet i enkätgruppen bestod av representanter för 80 av Sveriges största företag, likaså kunder till The Big Four, baserat på omsättning (VA Research, 2008). Vår målgrupp för enkäterna var personer med befattningen ekonomichef eftersom vi upptäckt att merparten av publiceringarna från revisionsbolagen behandlar finansiella frågor och därmed har ekonomiavdelningarna som målgrupp.

### **3.3 Material**

Det empiriska materialet är koncentrerat till två huvudsakliga områden. Dels texter, samt data från våra empiriska undersökningar.

#### **3.3.1 Texter**

Det skriftliga material som agerar underlag för dokumentstudien utgörs av populärvetenskapliga artiklar, blogginlägg och publikationer som framställts för att belysa det aktuella området. Då detta material är mycket begränsat, även globalt, återkommer frågor om validitet och reliabilitet. Dock måste här beaktas att vi inte kunnat hitta någon allmänt erkänd definition på begreppet vilket föranleder att varje exempel av dokumentation grundas på personliga tankar och åsikter. Det här behöver inte nödvändigtvis vara negativt då det kan ge en bredare grund för arbetet att jämföra och tolka olika perspektiv.

Då vi använder ett induktivt tillvägagångssätt har vi i största möjliga mån försökt att undvika att välja bort källor, även sådana som haft svag anknytning till ämnet, vilket resulterat i skrivet material från flertalet olika branscher och utgivare.

#### **3.3.2 Empiriska data**

Det empiriska materialet utgörs av svar från vår urvalsgrupp som bestod av två olika grupper. Intervjugruppen svarade muntligt på intervjufrågor, antingen via telefon eller personlig träff med författarna. Enkätgruppen besvarade våra frågor skriftligt, via en i förväg etablerad webbaserad enkät.

Intervjufrågorna fastställdes med en relativt bred grund för att kunna ge förutsättningar för holistiska svar (Backman, 2008) baserade på personliga uppfattningar/upplevelser hos de tillfrågade personerna. Dessa återges i sin helhet i Appendix, Kap. 8.1.2.

Enkätfrågorna är fokuserade på den praktiska användningen av publikationer på den svenska marknaden samt för att kunna ge en hänvisning till hur utbredd termen Thought Leadership är på densamma. Se även Appendix, Kap. 8.1.3.

Med detta menar vi att syftet med enkäten är att främst ge oss ett bättre underlag för tolkning av begreppet Thought Leadership och den är därför inte en renodlad kvantitativ studie. Populationen är ej definierad då en avgränsning av bolag på den svenska marknaden, baserad på våra förkunskaper

om ämnet och dess spridning, skulle vara alltför opålitlig. Dessutom har vi av resursskäl endast tagit ett stickprov. Detta gör att beräkningar av statistisk signifikans är meningslösa vad gäller de resultat vi kunnat utläsa. Dock anser vi att enkätens svar ändå ger ett vettigt informationstillskott till den ansats vi valt i detta arbete.

### 3.4 Avgränsning av det empiriska urvalet

Undersökningarna och urvalsgruppen är begränsade till personer verksamma på den svenska marknaden. Den sektor vi primärt fokuserar på vad gäller producerande aktiviteter som eventuellt kan tillskrivas Thought Leadership är konsultbranschen och dess kunder, då kundbasen sträcker sig över flertalet branscher och därmed även den inneboende kunskap som revisionsbolagen både har tillgång till och själva kan skapa. Vår kontaktperson inom branschen har beskrivit att de aktiviteter som tillskrivs Thought Leadership är resurskrävande och därför kräver mycket investeringar. Detta medförde att vi bestämde oss för att kolla på de fyra största inom branschen då de rimligtvis torde ha möjligheten att investera i dessa aktiviteter med förväntad anknytning till Thought Leadership. Det här valet bekräftades senare av vår översiktliga textgranskning, genomsökning av företagens respektive hemsidor och slutligen i intervjuerna vi genomfört.

Därmed anser vi även att urvalsgruppen har en högre grad av slumpmässighet genom att grunden för urval ligger på omsättning jämfört med om dessa kriterier varit andra som demografi eller bransch, baserat på våra förkunskaper vilka redan i detta skede kan resultera i en betydande snedvridning.

## 3.5 Process

Arbetsgången kan grovt indelas i följande steg. Vi började med en inledande dokumentstudie för att öka vår förståelse av begreppets omfattning. Med hjälp av denna utformade vi en preliminär problemformulering för att i följande steg kunna välja lämplig metod. Med utgångspunkt i det vi fann i dokumentstudien formulerades intervju och enkätfrågor. Vi valde att göra intervjuerna hos producentsidan först för att ge oss en stabil bas att kunna dra slutsatser från inför vidare urval av lämpliga företag samt representanter för enkätundersökningen. Efter denna ansåg vi oss ha ett relativt rättvisande underlag för att kunna välja intervjupersoner hos konsumentensida. Därefter följde sammanställning, tolkning och resultatbeskrivning av insamlade data.

1. Dokumentstudie
2. Problemformulering
3. Metodval
4. Frågeformulering
5. Intervjuer Producentsida
6. Enkät Konsumentensida
7. Intervjuer Konsumentensida
8. Sammanställning
9. Analys

Löpande under hela denna arbetsgång genomförde vi de andra två av våra textbaserade delstudier (se textbaserade delstudier, Kap. 3.7).

### 3.5.1 Intervju

Efter problemformulering och urval av intervjupersoner, baserat på uppsatsens avgränsning, gjorde vi personliga förfrågningar hos de utvalda personerna för bokning av intervjutider. I dessa steg nämndes begreppet Thought Leadership endast vagt, eller inte alls, för att minska eventuell snedvridning av intervjusvaren. Därefter genomförs intervjun med en kort inledande beskrivning av temat, dock utan explicit nämnande av det undersökta begreppet för att återigen minska eventuell tolkning och snedvridning av intervjupersonen.



### 3.5.2 Enkät

De kriterier vi hade vid urvalet av enkätpersoner var följande:

- Företaget skulle finnas med på listan över Sveriges 500 största företag (VA Research, 2008)
- Företaget skulle ha mailadress till ekonomichef alternativt info-/kundservice presenterat på hemsidan
- Företaget skulle ha verksamhet i Sverige
- Företagets ekonomichef skulle förstå svenska (Enkätfrågorna var ställda på svenska)

Vi valde att inrikta oss på ekonomicheferna då vi såg att merparten av de publikationer som finns inriktar sig på finansiella frågor och har en tänkt publik hos finansavdelningarna. Efter sammanställning av passande intervjupersoner skickades personlig förfrågan ut via mail med kort presentation av undersökningen samt användarinformation för åtkomst till den webbaserade enkäten. Enkätsvaren samlades in och bearbetades. Vid samtliga av dessa steg hölls argumentationen med avsaknad av det undersökta begreppet. De avslutande frågorna i enkäten var däremot direkt formulerade i anknytning till begreppet. Återigen för att minska eventuell snedvridning och tolkande från den svarande.

### 3.6 Databehandling

De kvalitativa data som insamlats via ljudinspelning transkriberades och sammanställdes för att lättare kunna utläsa eventuella trender, tendenser eller gemensamma åsikter och uppfattningar.

De kvantitativa data som inhämtats via enkäten sammanställdes och behandlades med MS Excel för att ge en lättöverskådlig bild.

Saunders et al. (2007) diskuterar vikten av att behandla kopplingar till de personer som deltar i datainsamlingen på ett konfidentiellt vis. Detta innefattar även att intervjupersonerna meddelas hur deras uppgifter kommer att behandlas. Enkät och intervjuvaren har därför hållits anonyma efter insamling och enkätsvaren kan endast med besvärliga metoder (dataintrång) direkt kopplas till den svarande personen. Vi bedömer risken för att kunna göra den kopplingen som mycket låg då incitamenten för denna typ av koppling inte bedöms motiverade av den information man eventuellt kan utläsa.

Detta är också en av anledningarna till att ingen person från någon av undersökningarna nämns vid namn.

## 3.7 Textbaserade delstudier

Denna del består av tre delstudier som undersöker och besvarar olika frågor under arbetets gång.

Dessa är som följer:

1. Dokumentstudie (till exempel böcker, populärvetenskapliga tidningsartiklar, handböcker med flera)
2. Hur Thought Leadership tolkas och används av The Big Four (publikationer som dessa tillgängliggjort, bland annat. via deras respektive hemsidor, interaktiva media, pod-/webcasts med flera)
3. Relevant teori (till exempel kurslitteratur, andra publicerade böcker samt vetenskapliga artiklar med flera).

### 3.7.1 Dokumentstudie

Det här är vårt första steg i skapandet av en förståelse för hur Thought Leadership kan tolkas och användas, samt vad begreppet egentligen betyder. Vi gjorde en insamling av 33 texter och utifrån den studien urskiljde vi olika perspektiv på Thought Leadership. Texterna är av blandad karaktär och innefattar böcker, e-böcker och forskningsartiklar men även blogginlägg, tidningsartiklar och företagsanknutna handböcker och skrifter. Efter insamlande och genomläsning av texterna sammanfattades övergripligt vilket perspektiv som återfanns och kort beskrivning av artikeln, i tabellformat (se Appendix, 8.2). Detta utgör grunden för bland annat våra intervju- och enkätfrågor.

### 3.7.2 Studie om användning av Thought Leadership hos The Big Four

Denna studie undersöker hur Thought Leadership används och tolkas av The Big Four (exkluderat våra intervjuresultat). Studien genomfördes genom att företagens hemsidor besöktes och vi där undersökte vad de olika företagen tillskriver Thought Leadership och hur det används enligt dem. Hur väljer exempelvis ett av revisionsbolagen att presentera Thought Leadership på sin hemsida, om de ens gör detta aktivt? Hur används begreppet i företagens publikationer? Denna studie är ett komplement till de svar vi fick från bland annat intervjuerna.

### **3.7.3 Studie av relevant teoretisk litteratur**

Det här är vår mest omfattande studie och genomfördes löpande under arbetets gång med tyngdpunkt under analysstadiet. Dels gällde det här att skaffa sig en bred teoretisk grund att utgå ifrån. Med utgångspunkt i denna tolkar och analyserar vi våra resultat från intervjuer samt enkäter. Den här studien hade en viktig fas parallellt med att resultaten från intervjuerna sammanställdes, av förklarliga skäl då det i detta fall är svårt att veta på förhand vilka svar man får samt då vi på grund av den induktiva ansatsen ständigt måste utvärdera våra val och resultat. Denna studie handlar alltså både om att skapa sig en förförståelse samtidigt som den utgör ramen för den teoretiska tolkningen av våra forskningsresultat.

## 3.8 Källkritik

Thurén (2005) talar om fyra olika kriterier vilka bör ifrågasättas vid källkritik; Äkthet, Tidssamband, Oberoende, Tendensfrihet. Dessutom bör man göra en distinktion mellan "berättelser" och "kvarlevor" (Thurén, 2005).

### 3.8.1 Litteratur

Då den studerade litteraturen huvudsakligen är av icke vetenskaplig natur bör man enligt praxis vara särskilt försiktig angående författarnas trovärdighet och intentioner angående publicering. Vi bedömer dock äktheten hos all litteratur relativt säker med tanke på spridningen mellan olika branscher och publikationstyper, samt den låga återspegligen av liknande formuleringar.

Eftersom vi i detta arbete avser finna liknande tendenser till tolkningar av ett specifikt begrepp genom publicerade berättelser är det primärt författarnas personliga åsikt som blir den viktiga, fränsett deras presenterade meriter. Dessutom läggs den kritiska faktorn till större del på oss som tolkar texterna då vi i största möjliga utsträckning behöver hålla oss objektiva till eventuella hävdanden eller "påtvingande" påståenden.

### 3.8.1 Empiriska data

Tidssambandet är hos data av större vikt än litteraturen då vi här går in djupare på personliga upplevelser och åsikter. Detta medför att vi måste vara försiktiga med tyngden vi kan tillskriva enskilda påståenden. Tendensfriheten är svår att undvika vid en studie av denna omfattning då urvalsgrupperna är av begränsad storlek. Vi har försökt att minska snedvridningen beroende på lojalitet mot arbetsgivare, leverantör eller kund genom att fördela urvalsgrupperna över flera olika och konkurrerande företag. Dessutom minskas eventuell snedvridning ytterligare med grund i att ingen jämförelse mellan dessa företags prestationer görs, utan istället en sammanställning av förväntad och använd praxis.

Gällande enkätsvaren kan äktheten ifrågasättas i högre grad än hos intervjuerna då vi på grund av anonymitet inte har någon explicit kontroll över att svarande person är den faktiskt utsedda.

En kritik som framhävs vid tolkande studier är förförståelsen och dess beroende av språkkunskap (Vikström, 2005). För att minska eventuellt missvisande tolkningar har vi därför använt oss av data insamlade på svenska.

## 4. Empiri

I detta kapitel ger vi en komplett sammanställning av det material vi samlat in under vår empiriska undersökning hos producentsidan och konsumentensidan samt i litteraturen. Vi försöker här även belysa de skillnader vi kunnat se i materialet. Indelningen följer den arbetsgång vi använt oss av enligt Process, kapitel 3.5.

### 4.1 Dokumentstudie

Dokumentstudien har legat till grund för vår förförståelse av ämnesområdet samt i stor grad fungerat som ett återkommande referensmaterial under hela arbetet. På grund av detta anser vi det viktigt att, ur ett metodologiskt perspektiv, på ett tydligt sätt kunna återspegla våra förutsättningar och upptäckter då det redan här kan finnas betydande snedvridningar baserat på våra interpretationer av materialet. Se Appendix, Kap. 8.2, för komplett lista över granskat material i dokumentstudien.

#### 4.1.1 Spridning av begreppet

Vi hade hoppats finna en mer sammanhållen bild av Thought Leadership vad beträffar spridningen mellan olika branscher. Dock var så inte fallet utan begreppet är en term som förefaller finnas i ett brett spektrum av branscher med vitt skilda förutsättningar och verksamheter. Dock är det intressant att se inom vilken typ av branscher begreppet används mest. I denna studie verkar begreppet till största del förekomma i branscher med höga krav och tillämpningar av kunskap och behov av nytänkande med strävan att bli ledande inom sitt eget verksamhetsområde. Detta innefattar Knowledge Intensive Firms (KIF), Professional Service Firms (PSF), IT-företag med flera.

#### 4.1.2 Teoriområden med anknytning till Thought Leadership

Av de 33 artiklar vi läst behandlade cirka 10 begreppet ur ett marknadsförings/positioneringsperspektiv, medan 7 såg begreppet ur ett Knowledge Management-perspektiv. De övriga 16 artiklarna var spridda över olika teoriområden som till exempel Organisation, Strategi, IT-säkerhet med flera.

### 4.1.3 Innebörd av Thought Leadership

I flertalet av texterna tillskrivs Thought Leadership samt Thought Leaders, innovativt tänkande och nya idéer. Attribueringen skiljer sig något mellan texterna där begreppet Thought Leader i många fall tillförds enskilda individer, medan andra använder det för att beskriva företag och till och med länder.

Ytterligare intressanta upptäckter är att begreppet, i det fall det avser enskilda individer, i väldigt hög utsträckning endast tillskrivs personer på ledningsnivå alternativt högre positioner inom företag.

I de fall Thought Leadership eller attributet Thought Leader tillskrivs ett företag görs detta i samtliga fall med indikation på att bygga varumärket och i flera av dessa med hänsyn till den expertis eller kunskap det företag ska förefalla att inneha.

Vikten av anställda som håller sig uppdaterade på förändringar och vill bidra till fortsatt utveckling behandlas bland annat av Chambers, Eldrige och Park (2010) i deras artikel om revisionsbranschen, baserad på intervjuer med CAE (Chief Audit Executive) och medlemmar i revisionsksamfund. Att bara vara insatt och hålla på med bokföring i sin roll som revisor anses inte längre vara tillräckligt. Det ställs nya krav på de anställda att man ska hålla sig uppdaterad och bidra till kunskapsspridning inom företaget. Som exempel ges att anställda ska läsa böcker i företagsekonomi 150 timmar per år, som de själva avsätter tid till. Böckerna ska därefter sammanfattas och användas för spridning av kunskap i företaget. Vidare i artikeln ges förslag på hur rekryteringen av revisorer kan vara i omvänd ordning jämfört med idag. Istället för att anställa revisorer och utbilda dem vidare kan man anställa talangfulla medarbetare och utbilda dem i revision.

Everett (2006) beskriver hur företaget Kaspersky Labs är en Thought Leader inom antivirusprogram och skydd av företagsinformation. Natalya Kaspersky är ägare av Kaspersky Labs tillsammans med sin man Eugene Kaspersky. Hon tror själv att det vinnande företaget är det som kan erbjuda kunderna bäst funktionalitet och få de att känna sig säkra och skyddade. Att vara bäst inom sin bransch bedöms vara synonymt med att företaget är en Thought Leader.

Tidningsartikeln menar att Kaspersky Labs utan tvivel är en Thought Leader inom sin bransch och sitt verksamhetsområde. Vidare beskrivs hur företaget startade, vad som gör det framgångsrikt samt vilka utmaningar som väntar i framtiden. Det här perspektivet verkar därför likställa Thought Leader med att vara ledande eller bäst och ett sätt att urskilja det mest framgångsrika företaget. Begreppet återfinns bara som benämning på företagets framgång och inte som en strategi för hur man skapar en medvetenhet om sina tjänster och expertis till allmänheten.

Ett av perspektiven som vi återfinner inom mycket av texterna kring Thought Leadership är just att positionera företaget som den ledande aktören inom sitt område. Även Garcia (2009) skriver i en tidningsartikel om hur företag alltmer använder sig av PR för att skapa ett medvetande om sig själva och sin expertis inom branschen. Det här överensstämmer också med forskningsartiklar kring företag och strategier för att nå ut till sina kunder (se Teoretisk referensram, Kap. 2).

Vilka kanaler som ska väljas för att positionera sig mot potentiella kunder ter sig inte alltid självklar. David X. Manners Company Inc. presenterar i en handbok hur olika aktiviteter kan användas för att positionera sig som en Thought Leader. Det finns alltså olika vägar att gå för att uppnå sin position. Aktiviteterna som vi presenterat tidigare, PR och bloggning är två möjligheter.

Monasco (2010) menar att Thought Leadership har en otroligt stor betydelse för företag. Thought Leadership kan stärka företagets position på marknaden, förbättra kundkontakten och leda till bättre affärer överlag. Thought Leadership benämns som nya och insiktsfulla perspektiv som framkommer, vilket ändrar sättet människor tänker på.

#### **4.1.4 Thought Leadership inom The big Four**

De olika företagen inom The Big Four verkar ha en liknande syn på vad Thought Leadership är och hur det kan användas. Det verkar dock som att de olika företagen ger det lite olika innebörd och dignitet. Czerniawska (2011) skriver att ett av bolagen producerade mest Thought Leadership (publikationer) av The Big Four 2006 på den globala marknaden. Artikeln är en återkoppling till en White Space undersökning som genomfördes för att jämföra Thought Leadership mellan olika konsultföretag, enligt givna parametrar. Vidare skriver hon att de olika företagen inom The Big Four presterade olika bra inom olika parametrar som företagen jämfördes mot. Som exempel får ett bolag höga poäng inom differentiering (hur innovativa och nytänkande publiceringarna är), ett annat bolag inom trovärdighet (expertis, validitet) och ett tredje inom kommersialisering (trolighetsfaktorn att publiceringen kommer leda till faktiskt handlande för läsaren).

De skiljer sig också åt i hur mycket de producerade i volym. Däremot bedömdes de som producerade mest sakna fokus och vara i behov av mer investeringar inom Thought Leadership.

Ett av revisionsbolagen beskriver att de bygger ett Thought Leadership där konkurrenterna förstärker varandras kompetens och konkurrensfördelar.

Följande är ett svar på frågan varför de lägger så mycket vikt vid sin marknadsposition och att vara ledande. Hans (intervjuad i artikeln) besvarar då med att de vill ha de bästa medarbetarna, som



också leder till de bästa kunderna. Det här leder efteråt in på att de bygger ett Thought Leadership. Synsättet verkar vara anknutet till kunskap där de säger att de vill förstärka varandras kompetens. Frågan väcktes dock mer ur ett positioneringssammanhang där de vill vara marknadsledande och få de bästa kunderna.

Ett annat revisionsbolag har ett internationellt kunskapsprogram som syftar till att samla erfarenhet och kompetens. Vidare finns det beskrivet på hemsidan hur de: "kartlägger trender i näringslivet och analyserar aktuella frågor med fokus på nya marknader, branscher och specialistområden. Något som vi delar med oss av i form av böcker, rapporter, tidningar och nyhetsbrev. Genom kurser, event dagar och frukostseminarier möter du också flera av våra främsta specialister. Låt vårt Thought Leadership ge dig ett försprång". Här sammankopplas Thought Leadership med kunskap där de beskriver att de syftar till att samla erfarenhet och kompetens. Vidare beskrivning verkar dock fokusera mer på resultaten som skapas och att visa sig ledande. De beskriver hur de delar med sig av sina insikter i olika publikationer och att man ska kontakta företaget för att få ett försprång.

Det tredje revisionsbolaget har på sin globala hemsida beskrivet hur man behöver insiktsfull och relevant information för att kunna hänga med i dagens snabbt föränderliga värld. Därför ska man ta del av deras Thought Leadership series. Precis som i fallet med ovanstående synsätt av Thought Leadership handlar det om att företaget delar med sig av sin kunskap och kompetens. Upplevelsen vi får är dock att de använder det som ett verktyg för att visa sin position och kunskap.

Det var svårast att hitta begreppet Thought Leadership och vilken innebörd det har för företaget hos ett av bolagen, genom att söka "Thought Leadership (företagets namn)" eller söka på deras hemsida efter Thought Leadership. Vad vi hittade är att de beskriver att de har skrivit många Thought Leadership artiklar inom Financial Services. Vad vi kan utläsa från det är att de likställer vissa eller alla av de publikationer de ger ut på sin hemsida som Thought Leadership material.

## 4.2 Revisionsbolagens publikationer

Med publikationer avses här undersökningar, rapporter och nyhetsbrev som tillverkas hos revisionsbolagen och har ett innehåll som ej har marknadsföring som huvudfokus. Dessa ska dessutom ha funnits tillgängliga på de olika företagens respektive hemsidor då vi genomfört granskningen.

### 4.2.1 Tillgänglighet och omfattning

Tillgängligheten och mängden publikationer hos de olika företagen inom The Big Four har varit av varierande karaktär. När vi har undersökt hur det är att praktiskt få tillgång till publikationer har detta gjorts från de svenska hemsidorna av respektive företag. Vi har även inkluderat material som är engelskspråkigt och globalt men tillgängligt från de svenska hemsidorna, då urvalet annars skulle ha varit av för liten dignitet, samt med motiveringen att om publikationerna finns på svenska hemsidan har de troligen bedömts varit relevanta för de svenska kunderna.

Det ena av revisionsbolagen hade enbart engelskspråkiga publikationer tillgängligt på den svenska hemsidan. Vidare är detta det företag av The Big Four som hade minst publikationer tillgängliga, däremot gick alla att ladda ner i pdf-format utan krav på registrering eller liknande procedur.

Ett annat revisionsbolag hade många publikationer upplagda och de var också uppdelade per bransch. Dock var nedladdningsproceduren inte lika smidig med alla publikationer utan en del krävde beställning och andra kontakt med utgivaren. Vid kontakt fick man dock relativt snabbt svar och publikationen skickad via mail, utan någon kostnad. Många utav publikationerna hade också en kontaktperson som man kunde kontakta för frågor om publikationen eller verksamhetsområdet. En handfull publikationer hade problem med att länken var bruten och felmeddelandet att man inte hade behörighet dök upp.

Hos ett tredje av revisionsbolagen återfann vi enligt vår mening en mycket genomtänkt struktur i form av ett webbibliotek där publikationerna fanns uppdelade för respektive land, bransch samt ämnesområde. Det framgick även tydligt vilka publikationer som krävde registrering eller någon annan form av motprestation.

Bäst översiktlighet var det dock det sista revisionsbolaget som stod för. Detta kan ha underlättats av den relativt begränsade mängden publikationer för den svenska marknaden, dock kunde man där även hitta särskilt utvalda globala publikationer. Dessvärre var ett mindre antal av länkarna brutna,

vilket medförde att vi inte kunnat ta del av dessa publikationer. Likaså krävdes i något enstaka fall registrering eller personlig kontakt för att kunna ta del av publikationen i fråga.

Den sammanlagda mängden publikationer uppgick vid tidpunkten för undersökningen (februari 2011) till cirka 470 st. En komplett sammanställning av dessa anser vi vara av litet värde, då de endast är ett av verktygen i arbetet med Thought Leadership och därmed jämförelsen i bland annat mängd mellan dessa rimligtvis inte direkt kommer att bidra med en objektiv bild till förståelsen av vad Thought Leadership är och hur det tolkas. Detta med bakgrund i vår begränsade kunskap och erfarenhet inom de olika branschområden dessa publikationer behandlar, vilket skulle resultera i en avsevärd snedvridning baserat på vår tolkningsförmåga. Däremot har vi sökt igenom samtliga av dessa efter begreppen Thought Leader och Thought Leadership.

#### **4.2.2 Thought Leadership i publikationer**

Samtliga av The Big Four nämner begreppen Thought Leader och Thought Leadership i sina publikationer, dock i relativt liten omfattning. Av de cirka 470 publikationer vi läst kunde man i lite drygt 50 av dessa återfinna ett eller båda av dessa begrepp. I de flesta fallen användes begreppet Thought Leadership med hänvisning till andra av respektive företags publikationer av olika slag eller företagsinterna program som har huvudsyftet att dela med sig av kunskap på ett eller annat sätt.

Vi kunde inte urskilja någon särskild typ av publikation eller ett specifikt branschområde hos något av företagen där dessa begrepp användes oftare än hos något annat.

I enskilda fall innehöll användningen av dessa begrepp en syftning till en position respektive företag anser sig själv inneha. Exempelvis skrivs det om att "vi är" Thought Leaders eller att man "har" ett Thought Leadership.

Tre av företagen hade i vissa publikationer även kontaktuppgifter till personer vilka antingen beskrevs vara specialister inom ämnesområdet Thought Leadership, eller var direkt titulerade som ansvariga för arbetet med Thought Leadership inom företaget.

I ingen av de genomlästa publikationerna fanns det någon beskrivning av vad företaget ansåg vara Thought Leadership. Det gick heller inte att se begreppet i någon vidare utsträckning än som enskilt förekommande term i språkbruket. Däremot hade ett av företagen i ett fåtal publikationer valt att beskriva hur framväxten och spridningen av Thought Leadership är beroende av nätverk, både inom företaget, samt på marknaden.

Samma företag hade även, i de flesta av publikationerna som nämner Thought Leadership, en hänvisning till ett företagsinternt Thought Leadership- bibliotek. Detta finns med motiveringen för att tillhandahålla kunskap åt sina kunder.

## 4.3 Intervju Producent

Samtliga fyra företag gav överlag liknande svar över hela spektrumet. Dock måste vi redan här påpeka att det trots likheten i svaren fanns viktiga skillnader i hur dessa företag arbetade med dels olika aktiviteter, vilka syften dessa ges samt bakgrunderna till varför man valt att arbeta på detta sätt. Dessa bakgrunder samt skillnader i motiveringarna var i de flesta fall subtila men gav oss, i kontexten, viktiga insikter i tolkningen av Thought Leadership och tillskrivna aktiviteter (se Analys av Thought Leadership, Kap. 5).

### 4.3.1 Användning/tillverkning av publikationer

Vi har under hela arbetsgången mötts av två dimensioner vad beträffar publikationer, där den ena är användningen av publikationer (strategier både internt inom företaget för hur dessa används i det dagliga arbetet samt externt i samarbeten med till exempel kunder) och den andra är själva tillverkningen av publikationer (hur processen ser ut, vilka delar inom företaget som berörs, vem som är ansvarig utgivare, syftet bakom, samt var idén kommer ifrån och vilka målgrupper man försöker nå).

Vi har här valt att kategorisera publikationer som skrivet material, vilket inte primärt är säljande utan har någon form av faktiskt användbart värde för läsaren. Sammanfattat ansågs detta av företagen innefatta böcker, rapporter, undersökningar/studier, artiklar, nyhetsbrev, samt i vissa fall broschyrer.

Generellt har vi kunnat se en tendens hos de personer vi intervjuat att dessa har relativt bra koll på vilka publikationer som finns tillgängliga samt innehållet i dessa, både inom det egna företaget och hos konkurrenterna, när det gäller publikationer som har direkt koppling till respektive persons ansvars-/arbetsområde.

Om vi tittar på praxis för intern användning av företagsinterna publikationer kunde vi inte hos något företag hitta föreskrivna eller styrande riktlinjer för hur de anställda ska hantera dessa. Det är mer eller mindre upp till individen att bestämma och själv leta upp den information de behöver i sin funktion. Dock jobbade flertalet av företagen med att underlätta (och på sätt och vis marknadsföra internt) för att sprida kunskap om och användning av dessa. Ett revisionsbolag menar att många publikationer automatiskt skickas ut via till exempel mail till samtliga anställda som kan vara intresserade av innehållet, exempelvis i form av nyhetsbrev. Ett liknande svar fick vi ett annat revisionsbolag som säger att "...det marknadsförs tydligt att nu har vi gjort en studie..." och att dessa dessutom placeras ut i närheten av de anställdas kontor. Däremot fick vi veta från ett tredje bolag att

publikationerna kan användas som "arbetsverktyg" i den dagliga verksamheten då de i vissa fall uppdateras årligen och av anledningen, enligt honom "För det finns inget bättre."

Beträffande anskaffning av publikationer från konkurrenterna uttrycks att "...så söker jag upp det aktivt själv" medan intervjupersonen hos ett annat revisionsbolag säger att han söker hos konkurrenterna när frågan "...vad säger våra konkurrenter i just den här specifika frågan?" dyker upp. När vi frågar ytterligare ett revisionsbolag om detta säger han " Absolut! det är ju nånting som man måste hålla sig a jour med.". Dock är sökningen efter information, på samma sätt som företagsinterna publikationer, inte systematiserad på något sätt. När ett av revisionsbolagen fick frågan beskrevs det att "...det är mer slumpen..." som avgör om han läser konkurrenternas publikationer. Samma perspektiv ges av ett annat bolag som beskriver att "...det är lite ad hoc..." med hur han söker efter konkurrenters publikationer.

I den externa användningen var variationen i svaren ungefär likadan. Samtliga framhäver vikten av att kunna använda publikationer i arbetet med kunder för att dels kunna ge dessa underlag samt faktiskt visa att man har kunskaper inom det specifika området. I flera fall motiveras det på samma sätt som att "...information som riktar sig mot den målgrupp av kunder och klienter som jag jobbar med...". Vidare sägs det att "...så får man chans att komma ut och visa att man är expert." Genom dessa publikationer. Dessutom används de ibland av många andra företag i branschen som får eller köper dessa av företaget med samma motivering som ovan "För det finns inget bättre.". De används även i samband med att "...man ju bjudit in kunderna i de här studierna och återkopplar till den som varit med...". Den externa användningen med publikationer beskrivs av ett bolag som att de vill att "...folk ska kunna läsa och tycka, jamen det här var ju intressant. Det här var ju en ny sak. Det har jag inte tänkt på. Och så ska man koppla det till varumärket!".

Betydelsen av att bygga ett starkt varumärke genom publikationer beskrivs av ett annat revisionsbolag som att "...vi har ju inga produktionsmaskiner som står här nere precis. Dom kan gå ut när dom vill. Det går ju inte att programmera att de ska stanna kvar som en robot, utan dom kan ta med sig sin kompetens och kunskap ut genom dörren..".

Själva tillverkningen av publikationerna skiljer sig något mellan företagen. Vi har valt att enbart koncentrera oss på de publikationer som tillverkas i Sverige (se Avgränsning, Kap. 3.4). Dock använder samtliga företag globala publikationer även på den svenska marknaden, vissa i större omfattning än andra.

Vad beträffar den nationella tillverkningen av publikationerna fann vi hos samtliga företag att idéerna, eller behovet för dessa uppstår ute i företaget hos de anställda med motiveringar som "Att

vi har uppmärksammat att det är ett stort problem inom nåt område” eller att ”...vi vill göra en studie...” och det beskrivs även att ”när man jobbar med kunder om nånting så dyker det upp en fråga eller en idé.” Att tillverkningen skulle vara toppstyrd var mycket sällsynt med motiveringar som att ”...vissa av oss som är mer specialiserade inom vissa branscher...” och ”...i ett sånt här företag så är det svårt för ledningen att riktigt veta vad allting som händer...”

Däremot går publikationerna hos flera av företagen via marknadsavdelningen för att kontrolleras och anpassas till varumärkesstrategin innan dessa godkänns för tryck och utskick.

Beträffande vilka övriga personer som involveras i tillverkningen av publikationerna fick vi relativt lite information om, då det vid varje tillfälle skiljer sig åt mellan de olika publikationerna beroende på vilka de tänkta målgrupperna är, syftet med publikationen, vad det specifika problemet handlar om med mera. Dock sa ett revisionsbolag att de har ett publikationsråd som går igenom alla publikationer för att kontrollera att de träffar rätt målgrupp.

Vid frågan om tänkta målgrupper med publikationerna fick vi svar som ”...det är olika från gång till gång...” och ”...varje enskild publikation har ju sin specifika målgrupp...”. Dock gavs det vid flertalet tillfällen exempel på de vanligaste målgrupperna som utgörs av VD, ekonomichef och avdelningschefer.

#### **4.3.2 Övriga aktiviteter**

Redan under textgranskningen förstod vi att Thought Leadership och aktiviteter tillhörande detta handlar om mer än enbart tillverkning av tryckta publikationer. Vi ställde frågan om det finns några andra aktiviteter som revisionsbolagen förknippar med just Thought Leadership och fick relativt homogena svar.

Ett perspektiv är att bolaget ofta är ”...talare på konferenser...” samt anordnar ”...andra kundevenemang...”. Ytterligare ett bolag instämmer och talar om konferenser och tillägger att de även har frukost- och lunchseminarier med syfte att visa Thought Leadership. Vidare tillägger ett tredje revisionsbolag också att man förutom dessa använder sig av insparkefester och uppstartsmöten. Dessutom använder företagen sig av någon typ av mer omfattande forum/möten där större frågor behandlas.

Ett gemensamt tema som tydligen är av ständigt ökande intresse för företagen är rollen av internet och möjlighet till användningen av bloggar och olika communities som Twitter och Facebook för att dels kunna visa upp sig, men även där få chansen att visa att man är bäst inom ett specifikt område.

Dessa kanaler används idag i olika omfattning, dels med motiveringar som "...inte säker på att det är något som passar vår verksamhet." och "...det är svårt o kontrollera hur informationen sen används vidare...".

#### **4.3.3 Kännedom om Thought Leadership**

Vi var mycket förvånade över de svar vi fick när vi frågade om intervjupersonerna kände till själva begreppet. En person hade aldrig hört talas om det. Två kände mycket väl till det med inställningen att företag själva är Thought Leaders och den fjärde använde begreppet innan vi ens hann ställa frågan. Dock måste vi här påpeka att vi frågade efter själva begreppet. Vi har fått intrycket att samtliga företag och även intervjupersonerna, trots de svar vi fick, jobbar med aktiviteter som kan förknippas med Thought Leadership (mer om detta i Analys av Thought Leadership, Kap. 5).

#### **4.3.4 Användning av Thought Leadership**

Även denna fråga var endast fokuserad på användningen av begreppet och därmed inte de bakomliggande aktiviteterna som skulle kunna förknippas med det. Med tanke på de svar vi fick i föregående fråga var det inte förvånande på vilket sätt intervjupersonerna faktiskt använder begreppet. Dock är det värt att påpeka att begreppet, som "fackterm" används sparsamt. Detta gäller både internt inom firman, mellan kollegor men även externt i dialogen med kunder och andra intressenter. Ett revisionsbolag förhåller sig till begreppet som att det snarare är "ett sätt att försöka förhålla sig till omvärlden. Det är ett sätt att tänka."

#### **4.3.5 Tolkning av Thought Leadership**

Vi bad intervjupersonerna att förklara för oss hur de själva tolkar Thought Leadership och vilka innebörder det har för dem. Frågan i sig är relativt komplex då den är väldigt öppet ställd. Det gjorde också att svaren vi fick var av olika karaktär med argument som att det "...är en väldigt viktig del i ett rådgivningsföretag...", "Jag försöker jobba på ett sätt för att profilera oss i den här branschen som jag jobbar med och hur ska man differentiera sig i förhållande till konkurrenterna?" och "...att man faktiskt utvecklar saker och ting tillsammans med sina kunder...". Dock hade samtliga samma syn på begreppet och vikten av att kompetensen man försöker visa på är direkt kopplad till varumärket.



## 4.4 Enkät Konsument

Här återfinns svaren på de viktigaste frågorna från enkätundersökningen belysta. Vi vill återigen poängtera att det med anledning av enkätens utformning, det enskilda stickprovet samt urvalet i populationen ej går att återge några meningsfulla värden på statistisk signifikans.

### 4.4.1 Användning av publikationer

Av de 33 svarande ekonomicheferna var det endast 4 som inte använde några publikationer, eller 12,1%. Den övriga fördelningen mellan de olika företagen inom The Big Four var enligt Figur 2.



Figur 2: Fördelning av lästa publikationer mellan företagen inom The Big Four

### 4.4.2 Upplevd nytta

Vi ställde frågan i enkäten om den tillfrågade ekonomichefen i företaget har blivit hjälpt i sin verksamhet av de publikationer denne läst, fördelat på de olika företagen inom The Big Four där skalan var satt från 1 (Har ej varit till hjälp) till 5 (Har varit till hjälp). Den genomsnittligt upplevda nyttan var 3,04. Fördelningen över utgivande företag av de publikationer som hjälpt de svarande personerna i dess verksamhet återfinns i Figur 3.

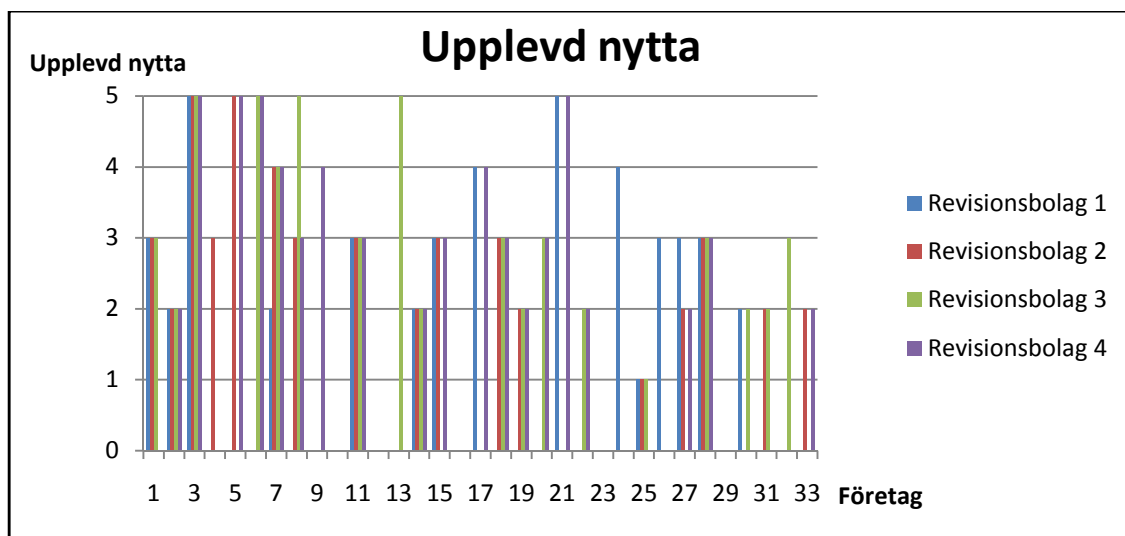
### 4.4.3 Kännedom om Thought Leadership

Även här var vi förvånade över hur begränsad kännedomen om begreppet var, med tanke på den spridning begreppet verkade ha inom olika branscher, enligt vår dokumentstudie. Visserligen var frågan om Thought Leadership ställd med ett förväntat svar i textform (se Appendix, Kap. 8.1.3),

vilket troligtvis kan ha påverkat svarsfrekvensen negativt. Av 33 besvarade enkäter svarade endast 2 att de kände till begreppet Thought Leadership, varav endast en ansåg sig ha stött på begreppet återkommande under sitt dagliga arbete. Personen i fråga hade stött på begreppet hos konsulter, i böcker samt publikationer av olika slag. Den andra personen hade läst om begreppet i diverse olika publikationer.

De två svarande personerna jobbade på företag verksamma inom verkstadsindustrin samt inom ett konglomerat, verksamt inom flera olika industrier.

Vi valde att använda dessa insikter vid urvalet till intervjupersoner hos konsumentsidan då vi redan under textgranskningen såg att publikationer ofta riktar sig till hela branscher snarare än specifika problem hos enskilda företag. Detta ledde till att två av de valda företagen var verksamma inom verkstadsindustrin, ett företag verksamt inom heminredning samt ett verksamt inom fastighetsbranschen.



Figur 3: Upplevd nytta för varje svarande person fördelat över företagen inom The Big Four

## 4.5 Intervju Konsument

Här återfinns de svar vi fick under de intervjuer vi genomfört på konsumentensidan. Överlag upptäckte vi att kännedomen om Thought Leadership, tillskrivet värde samt användning av publikationer var lågt bland intervjupersonerna.

### 4.5.1 Användning av publikationer

Inte helt oväntat fick vi blandade svar från de tillfrågade företagen. Två företag använder publikationer som ges ut, varav ett använder dessa flitigt och även olika format av dem. Detta företag använder även i viss omfattning dessa publikationer i den interna, dagliga verksamheten där de är tillämpbara. Vad som var väldigt intressant här var att företaget drog nytta av att använda publikationer från flera olika företag inom The Big Four och alltså inte begränsar sig till det företag som är ansvarigt för företagets revision, trots att många publikationer distribueras till företaget via personliga besök av just det samarbetande företaget från The Big Four. Dock måste här även sägas att intervjupersonen personligen ansåg att publikationerna i sig hade ett lågt eller obefintligt värde för företagets verksamhet.

Det andra företaget av de två som använder publikationer, använder dem endast i begränsad omfattning och då avgränsat till nyhetsbrev som skickas ut till företaget. Intervjupersonen hos detta företag påpekade också att man har en företagskultur som uppmuntrar till användning av dessa publikationer, med inställningen att det går att göra mycket inom området, men att de ej har någon formell policy eller explicita strukturer för användning, då man vill hålla detta så enkelt som möjligt. Vad som är mycket intressant här är att företaget tillskriver nyhetsbrev inom området skatt ett relativt högt värde medan nyhetsbrev inom revision och rådgivning har ett upplevt, obefintligt värde.

Av de två som inte aktivt använder sig av publikationer svarade ett revisionsbolag att de tidigare gjort det men att intresset låg hos den tidigare ekonomichefen och alltså inte är knutet till verksamheten eller någon intern policy för användning av dessa. Den andra intervjupersonen ansåg att samtliga publikationer, med undantag för någon enskild var att likställa med reklam och därmed hade ett lågt eller obefintligt värde. De flesta "...går företrädesvis direkt i papperskorgen".

### 4.5.2 Övriga aktiviteter

Ett av de tillfrågade företagen tog upp just löpande besök från The Big Four som en viktig kanal för kunskap, som även återfinns i publikationer. Det är dock troligt att många av de tillfrågade företagen har dessa löpande besök då samtliga företag inom The Big Four, enligt svaren vi fick av

producentintervjuerna, använder besöken som ett viktigt verktyg i verksamheten. Uppenbarligen är detta ett viktigt sätt för företag inom The Big Four att kunna visa Thought Leadership.

#### **4.5.3 Kännedom om Thought Leadership**

Ingen av de tillfrågade intervjupersonerna kände till begreppet Thought Leadership.

## 5. Analys av Thought Leadership

I detta kapitel använder vi oss av teori inom Positionering/Branding och Knowledge Management (Teoretisk referensram, Kap. 2) för att analysera det empiriska materialet (Empiri, Kap. 4). Vad är egentligen Thought Leadership och finns det likheter i tolkningen av begreppet hos producent och konsument?

### 5.1 Thought Leadership, vad det är och hur det skapas

Thought Leadership är onekligen ett begrepp som används på olika sätt. Här återger vi den bild vi fått av hur begreppet tolkas och används på marknaden, om det tillför något upplevt värde samt vilka aktiviteter som tillskrivs arbetet för att uppnå ett Thought Leadership.

#### 5.1.1 Ett nytt sätt att visa kunskap

Återkommande för intervjuerna var, som Ries och Trout (1986) beskriver, vikten av att skapa en viss medvetenhet om sig själva och sin verksamhet ute hos kunderna. Mottagaren ska få särskilda associationer till varumärket vilket uttrycks hos revisionsbolagen på följande vis:

”Folk ska kunna läsa och tycka, jamen det här var ju intressant. Det här var ju en ny sak. Det har jag inte tänkt på. Och så ska man koppla det till varumärket!”

”Alla ekonomichefer i branschen ska känna att nu har vi en väldigt svår momsfråga så vi ringer till #företagets namn#. Det ska inte vara att vi ringer till #nämner sitt eget namn#. För dom kan det!”

Ett företag uttrycker också explicit att ”..de rapporter vi släpper är mer varumärkesbyggande.”.

Detta kan därför anses vara en varumärkesbyggande aktivitet där man skapar en viss bild av sig själv i sina kunders psyke, som Ries och Trout (1986) menar är viktigt. Dessutom är det företaget som ska inneha den här positionen och inte den anställde personligen.

Blankson och Kalafatis (1999) betonar vidare vikten av positionering, särskilt hos företag som tillhandahåller tjänster då de inte har någon produkt att visa upp. Detta överensstämmer väl med revisionsbolagen baserat på deras roll som tjänsteföretag samt arbetsmetoderna med bland annat positionering. Den anställde är här alltså en representant för företaget men den representanten ska sammanknytas direkt till företaget och associationer ska vara direkt kopplade till varumärket, inte till den anställde personligen. Perspektivet med att vara kunddriven och att positioneringen ska finnas inom hela företaget delas även av Doyle (1995).

Kalafatis, Tsogas och Blankson (2000) samt Knox (2004) delar också uppfattningen om att positionering måste genomsyra hela företaget och att ansvaret inte ska förläggas enbart på säljpersonal. Det är alltså företaget som ska positionera sig med alla sina funktioner och enheter, istället för att en anställd eller en avdelning ska skapa den här positionen då, som ett revisionsbolag beskriver att, "...vi har ju inga produktionsmaskiner som står här nere precis. Dom kan gå ut när dom vill. Det går ju inte att programmera att de ska stanna kvar som en robot, utan dom kan ta med sig sin kompetens och kunskap ut genom dörren..". De anställdas interaktion blir en del av positioneringen vilken ska skapa associationer till företaget eftersom varumärket måste bestå även om den anställde lämnar företaget. Hatch och Schultz (2003) instämmer och menar att positionering ska utvecklas ihop med företagets image och vision. Det uttrycks av ett revisionsbolag som att "människan inom företag blir kanske lite mindre värd, samtidigt som människan är väldigt viktig för att kunna sälja".

Nyheten i detta sätt att arbeta blir skiftet i fokus från kommunikation i rent marknadsföringssyfte, där vikten ligger på ett budskap som i sig självt inte har något större värde, till att dela med sig av kunskap till kunder och andra intressegrupper på marknaden. Mediet får därmed ett egenvärde, information som lätt kan omvandlas till kunskap (Alvesson, 2004), oavsett vem som faktiskt blir mottagaren av det.

Vår granskning av hur Thought Leadership uttrycks i publikationer, övriga aktiviteter och beskrivning på hemsidorna visar tydligt att det är ett arbete som föregår mycket i det dolda, åtminstone när det gäller direkt användning av begreppet. Thought Leadership samt Thought Leader omnämns inte särskilt frekvent, även om det finns beskrivet och hänvisas till i samtliga av de tre ovannämnda formaten.

Det används som ett verktyg för att positionera företaget genom att praktisk påvisa kunskap, men inte nödvändigtvis som "Thought Leaders". Det viktiga är att på rätt sätt kunna synliggöra kunskap och erfarenheter gentemot kunden, bland annat genom att den här kunskapen faktiskt är baserad på riktiga undersökningar och rapporter. Samtliga publikationer som varit tillgängliga verkar ha föregåtts av noggranna empiriska undersökningar och analyser, vilket medför en betydlig insats för företaget i både tid och pengar. Detta påvisades också i artikeln av Czerniawska (2011) där alla fyra företag inom The Big Four förefaller arbeta mycket med Thought Leadership material, vilket i det sammanhanget enbart beträffade publikationer.

### 5.1.2 Vad producenten vill erbjuda

Revisionsbolagen vill i många fall ge ut publikationerna i samband med konferenser eller liknande evenemang där publiken blir inbjuden och kan interagera med varandra och företaget. Ett perspektiv på detta kan vara att de vill skapa en starkare kundrelation och marknadsföra sig men det kan återigen härledas till Alvessons (2004) åtskillnad mellan information och kunskap. När personerna blir inbjudna kan de aktivt ställa frågor och i större utsträckning tillgodogöra sig informationen som kunskap. Ett revisionsbolag menar att "...poängen är att folk kommer hit till kontoret och får på mindre än en timme en ganska smal fråga belyst. På ett ingående och på ett väldigt djupt sätt."

Detta överensstämmer också med det perspektiv på kunskap som beskrivs av Newell, Robertson och Scarbrough (2009) där kunskap ska identifieras, omvandlas till explicit kunskap och sedan återgå till tyst kunskap. Att belysa en smal fråga som har identifierats och bjuda in publiken till att delta i detta evenemang fungerar därför som extern kunskapsspridning.

De sätt samtliga företag gör stora mängder av material tillgängligt för allmänheten kan liknas vid Booker, Bontis och Serenkos (2008) argument om kunskapsmarknader där till exempel konsulter och akademiker möts för att dela kunskap. Detta framfördes exempelvis av ett revisionsbolag vilket publicerar böcker i samarbete med forskare. Dessutom kan forskare genom detta få djupare insyn i hur det forskningsfält de arbetar inom, tillämpas i praktiken.

Överlag verkar spridningen av kunskap till allmänheten, i former av publikationer från The Big Four fungera bra. Materialet finns tillgängligt via deras hemsidor för nedladdning. Dock försvåras den här processen ibland av krav på registrering, beställning av publikationer eller brutna länkar. Därmed kan tillgängligheten och åtkomsten för konsumenter ytterligare förbättras. Ohnemus (2009) menar att i marknadsföring mellan företag kan positionering vara en särskilt viktig komponent för att reducera risk, genom att öka effektiviteten av informationsflöden till kunder. Detta är något som tillhandahållande av publikationer kan bidra till.

Sammanfattat har revisionsbolagen en stor vilja att anpassa den kunskap de vill sprida till de tänkta målgruppernas behov och förutsättningar. Detta gäller dels materialet som sådant vilket i stor utsträckning sträcker sig över olika medier, som skriftligt material, presentationer, konferenser, närvaro och tillgänglighet på internet med mera. Revisionsbolagen uttrycker i intervjuer att de till exempel vill belysa förändringar av regelverk för konsumenter. De undersöker och rapporterar om vad som pågår och hur det kan påverka konsumenten och dess bransch. Dessutom försöker revisionsbolagen att göra det så bekvämt som möjligt för den tänkta målgruppen genom att erbjuda många olika sätt att ta del av deras kunskaper. Ett exempel på detta är genom att bjuda in de tänkta målgrupperna för att på ett mer interaktivt sätt kunna tillhandahålla sin expertis.

### 5.1.3 Vad konsumenten önskar

Även om publikationerna förekommer i begränsad omfattning ute hos konsumentföretagen upplever en del företag positiva aspekter av det som kan kopplas till organisationsteori och Shariqs (1997) syn på att framställa och sprida kunskap. Ett konsumentföretag menar att om det är något väsentligt som man dyker på så används det även internt. Eftersom just det företaget är tidigt med sin rapportering fungerar informationsökandet mer som en bekräftelse på det företaget redan vet, för att kvalitetssäkra verksamheten.

Ett annat företag säger att de använder sig en del av de nyhetsbrev som utkommer, men själva inte aktivt söker efter undersökningar och rapporter. Skattenyhetsbrev är av värde för företaget men de använder inte några nyhetsbrev inom revision eller rådgivning. Vidare uttryckte ett av konsumentföretagen i enkätundersökningen att publikationerna hade hjälpt den rörelsedrivande verksamheten. Ett av företagen förknippade Thought Leadership till konsulter, böcker och publikationer. Däremot tillskrev detta företag inte aktiviteterna något värde, varvid kunskapsspridning enligt Shariq (1997) inte kan ha ansetts ägt rum.

Enligt Hartmann, Apaolaza Ibáñez och Forcada Sainz (2005) önskar konsumenten, generellt, en väl avvägd mix mellan funktionella och emotionella fördelar. Thought Leadership måste alltså kopplas till att tilltala konsumenten med faktiskt nytta, men även skapa känslor kring publikationerna och de ämnen som presenteras.

Enligt de svar vi fick i enkätundersökningen verkar, trots den genomsnittligt låga upplevda nyttan (3,04, på den femgradiga skala vi använde i undersökningen), flera av konsumentföretagen uppleva ett värde i publikationerna. Detta borde rimligtvis innebära att arbetet som revisionsbolagen investerar i Thought Leadership faktiskt har en nytta på marknaden. Vi kan tyvärr inte dra några slutsatser vad denna spridning i den upplevda nyttan beror på, baserat på insamlad data. Däremot kan det tänkas att vår undersökning möjligtvis träffade fel konsumenter, alternativt att denna praxis fortfarande är förhållandevis ung och därför inte hunnit växa tillräckligt ännu för att undersökningar av denna typ ska ge ett rimligt utslag.

### 5.1.4 Konkurrens beträffande Thought Leadership

Överlag verkar The Big 4 inte präglas mycket av konkurrenstänkande och att markera revir genom att undanhålla information som Meso och Smith (2000) menar kan ge en viktig konkurrensfördel.

Publikationernas spridning kan innebära en risk för företaget då det delar med sig av sin kunskap till



allmänheten och konkurrenterna. Dock kan de i fallet med publikationer själva selektivt välja ut vilken information som ska delas ut och göras tillgänglig. Sammantaget verkade dock inte våra fyra intervjuer återspegla mycket utav konkurrenstänkande i termer av undanhållande av information, då vi möttes av öppenhet och konkreta svar på våra frågor. Dock märkte vi av en skepsis mot sociala medier och hur informationen kan användas av tredje part. Ett revisionsbolag menade att "...det är svårt o kontrollera hur informationen sen används vidare...".

Det finns dock en medvetenhet hos de olika revisionsbolagen om varandra och också en viss nyfikenhet vad de andra gör, när de pratar om publikationerna. Detta verkar dock inte manifesteras sig i former av att de i någon större utsträckning undersöker varandras publikationer eller hemsidor, "Jag läser våra egna men kan inte säga att jag läser många konkurrenters. Det är väl maximalt någon gång per år som jag då läser något ifrån dom. Sedan läser jag inte alla våra egna publikationer men jag läser ju dom som jag tycker är intressanta, plus att det på något sätt rör det område som jag jobbar med."

Istället för att ha strategier för att söka igenom vad konkurrenterna gör som bland annat Hooley och Saunders (1993) samt Kim och Mauborgne (2005) beskriver, så sker det istället på ett mer slumpartat sätt,

"...mer slumpen alltså om jag råkar. Det är inte så att jag söker aktivt på deras hemsidor eller någonting sådant om vad dom skriver, utan det är ju om jag skulle dyka på det ute hos en klient, eller om det står någonting i en tidning som hänvisar till någonting.. ",

"Det händer att jag läser både våra egna och andras.. Men inte systematiskt..".

Att de olika revisionsbolagen undersöker och är nyfikna på varandra tyder ändå på att det strategiska elementet som Hooley och Saunders (1993) beskriver finns där i viss utsträckning. De vill veta och undrar över konkurrenternas position även om de inte gör det systematiskt. Ett bolag beskriver att de kollar på "Vad har vi sagt internationellt eller vad säger våra konkurrenter i just den här specifika frågan?".

Vidare beskriver ett annat bolag att de "...även ibland försöker jag hitta så att säga även material ifrån de kära kollegorna från de andra byråerna så att vi försöker ju hitta information som riktar sig mot den målgrupp av kunder och klienter som jag jobbar med...".

Medvetenheten om de andra aktörerna på marknaden överensstämmer med Hooley och Saunders (1993) strategiska perspektiv men att det inte gör det systematiskt kan vara att de koncentrerar sig mer på den egna verksamheten och sitt kompetensområde i större utsträckning. "Vi kan väl säga att

vi i väldigt stor grad inriktar oss på dom stora och dom medelstora. Exempelvis, om man tittar på några konkurrenter så är de betydligt mer fokuserade på något mindre företag. Bland annat egna bokföringsbyråer, egna redovisningsbyråer och sådana, vilket vi egentligen inte jobbar med”.

Med bakgrund i ovanstående resonemang kan det tänkas att, då alla fyra revisionsbolag har varit verksamma länge, deras strategiska position i viss mån redan intagits och de bestämt sitt fokusområde. Detta leder vidare till att de fokuserar mer på den egna verksamheten gällande arbetet med Thought Leadership än att undersöka konkurrenternas. Kalafatis, Tsogas och Blanksons (2000) beskriver också hur kännedomen om ett företag påverkar positioneringen och associationerna kring det positivt, samtidigt som Davis, Golicic och Marquardt (2008) vidare menar att differentiering och att få en tydlig position på marknaden skapar en viktig konkurrensfördel.

## 5.2 En sammanslagning av teoriområden – Positionering och Knowledge Management

Här analyserades aktiviteter inom Thought Leadership och hur data från intervjupersoner och annat empirimaterial kan kopplas till teori. Slutligen presenteras vad Thought Leadership är, baserat på teori inom Positionering/Branding och Knowledge Management.

### 5.2.1 Positionering/Branding

I dagens kunskapssamhälle finns det enligt ett revisionsbolag ett "...overflow med information" . Synsättet som revisionsbolagen har om att det är ett informationsöverflöd överensstämmer med Ries och Trout (1986) beskrivning. Detta medför vidare att man selektivt måste välja ut vilken information och budskap som ska skickas och vem som är mottagare. Ett bolag beskrev det som att "...det är vansinnigt viktigt idag att den person som ska få någonting också är intresserad av det. Annars blir det ju som spam helt enkelt och de blir snarare trötta på det här med att slänga saker i papperskorgen hela tiden."

Ries och Trout (1986) liknar det mänskliga psyket som en tvättsvamp som bara klarar av att uppta en viss mängd information och därför måste man vara medveten om vad man skickar ut och till vem. Detta beskrivs av ett revisionsbolag som att "...det är livsfarligt att ha för mycket som skickas ut. Då är det bättre att ha mindre antal utskick med kvalitet i det hela. Så att dom känner att liksom... Aah! Nu kommer det här. Det var ju intressant förra gången. Då läser jag det den här gången också. Men har han läst det två gånger och det inte varit intressant någon av de två gångerna då skickar han det i papperskorgen direkt. "

Hooley och Saunders (1993) argument kan knytas till detta och klargör som revisionsbolagen säger att valet av distributionskanal får stor betydelse för positioneringen när det gäller att nå ut till kunderna. Därför blir det viktigt att "...man internt har system som fungerar som gör att rätt medarbetare ute hos klienten får rätt information. Det farligaste är om vi får in en ny CFO, så ska jag lägga in honom i vårt system, så klickar jag in allting och han kommer få 20 mail på en månad, varav 15 inte är intressanta för honom..." .

De olika revisionsbolagen har alla många publikationer och olika interaktiva aktiviteter tillgängliga på sina hemsidor. Detta är något som överensstämmer med Motions (2001) beskrivning av potentialen hos Internet när det gäller att marknadsföra sig och skapa kundrelationer. Tyvärr så upplevde vi att tillgängligheten av materialet ibland försvåras för konsumenten av krav på registrering och/eller

beställning av undersökningen eller av att länken är bruten. Överlag fungerar dock användandet av internet bra för spridning av publikationerna, baserat på vår undersökning av publikationernas tillgänglighet.

Som Ries och Trout (1986) beskriver är det viktigt att ha kännedom om sina mottagare, vilket också revisionsbolagen instämmer i och har system för att försöka säkerställa att publikationerna når ut till rätt kunder. Detta samspelar också med Hooley och Saunders (1993) beskrivning av val av distributionskanal och Thornells (2007) syn på att veta vem som är ens kund,

”Ja alltså varje enskild publikation har ju sin specifika målgrupp. Den kan se helt annorlunda ut från publikation till publikation.”

och

”...vårt företag har ett redaktionsråd/ publikationsråd som går igenom de typer av publikationer vi har varje år för att se att de, träffar rätt hos våra mottagare..”.

Som Ries och Trout (1986) beskriver kräver positionering att budskapet förenklas och förkortas för att nå ut till sin tänkta publik. Detta kan för revisionsbolagen innefatta antal publikationer som ges ut, längden på dem, komplexitet vid beskrivning av ämnet med mera.

### **5.2.2 Knowledge Management**

Polanyis (1969) åtskillnad mellan tyst och explicit kunskap ligger till grund för analysen av hur kunskap kan spridas genom Thought Leadership. Ett återkommande inslag hos alla fyra av revisionsbolagen var den interna användningen av skriftligt material som publikationer, undersökningar och rapporter. Detta kan kopplas till Newell, Robertson, Maxine och Scarbroughs (2009) resonemang om att överföra tyst kunskap till explicit kunskap för vidare spridning. Det som dock är väldigt intressant i detta sammanhang är i vilken utsträckning dessa aktiviteter används vidare inom företaget för bland annat prestationsmätning, som enligt Alvesson (2004) kan innebära svårigheter.

Endast i ett av de intervjuade företagen talades det om hur ”...man blir värderad, det ligger till grund sedan i utvärderingen i systemet, vilka åtgärder vi ska vidta och också få ersättning för...”. Detta överensstämmer med Nonaka och von Kroghs (2009) resonemang om hur man kan uppmuntra innovation och samarbete hos de anställda.

Det kan vid en första anblick verka underligt i kunskapsintensiva företag, där enligt Alvesson (2004) kunskapen definierar företaget. Däremot måste man betänka att man, genom en lättare hållning gällande mätningar och jämförelser beträffande omvandlingen av tyst till explicit kunskap, med tanke på svårigheten i att mäta just kunskap (Alvesson, 2004), kan undvika flera av de problem som tas upp av bland annat Meso och Smith (2000), där man kan förlora konkurrensfördelar genom att fokusera för mycket på den "materiella" kunskapen. Detta innebär dock en balansgång då företag, enligt Yahya och Goh (2002) dels kan sporra nyskapande av kunskap genom anpassade ersättningssystem, samt ge företaget möjlighet att behålla kunskap inom företaget efter att medarbetaren med denna kunskap lämnat företaget.

Ett annat perspektiv på kunskapsspridning som Newell, Robertson, Maxine och Scarbrough (2009) också behandlar sammanfaller bra med hur revisionsbolagen jobbar internt med att skapa rutiner och normer inom företaget. Kunskapen blir här en del av företagskulturen och för hur man jobbar och agerar, vilket beskrivs av ett revisionsbolag som att "...det finns en handbok för koncernredovisning och det finns för intressebolagsredovisning och det finns en funktionshandbok och det finns... You name it liksom.". Det är alltså i detta fall företagets egna handböcker och skrifter som används som interna arbetsverktyg och därmed formar rutinerna och normerna inom företaget.

Det finns också en medvetenhet hos revisionsbolagen kring det svåra i att mäta och hantera kunskap som bland annat Alvesson (2004), Walsham (2005) samt Brant och Färnström (2005) resonerar kring. Samtidigt har revisionsbolagen även insikten att kunskap, som McInerney (2002) och Hori, Nakakoji, Yamamoto och Ostwald (2004) beskriver, är dynamiskt i sin natur och bör tillåtas vara det.

Ett revisionsbolag svarar på frågan hur publikationerna uppstår inom företaget att "någon chef tycker att, jamen det är en bra idé. Använd lite pengar på det och gör en undersökning. Det är väl som med allt annat att det är en slags iterativ process. En spiral upp och sedan en spiral ner."

Det framgick vidare hos revisionsbolagen att initiativen till olika typer av undersökningar ofta kunde komma från anställda verksamma inom en specifik bransch och därmed inte var toppstyrt i sin natur. Detta kan underlätta spridningen och hanteringen av kunskap då den tillåts vara dynamisk och initiativ kan komma när idéerna dyker upp. Publikationerna och handböcker av olika slag kan fungera som artefakter för kunskap, vilket enligt McInerney (2002) är en viktig komponent för kunskapsspridning.

En annan aspekt gällande den interna användningen var i vilken omfattning materialet fanns tillgängligt. Hos alla av de intervjuade företagen fanns genomförda undersökningar, publikationer av olika slag och rapporter tillgängliga för alla anställda vilket kan sägas stämma överens med Offseys

(1997) argument om enkel tillgång och möjlighet till webbaserad åtkomst. Hos ett revisionsbolag var detta extra tydligt med motiveringen att "...om det är någonting som vi måste ta del av så är det ju en order som går ut att nu ska du göra den här utbildningen, som oftast är internetbaserad...". Tillgängligheten av publikationer, via hemsidorna till The Big Four fungerade också bra, vilket har stor potential för hantering av kunskap även internt. Detta kan härledas till Offseys (1997) resonemang om kunskapshanteringssystem i framtiden där utomstående enkelt ska kunna ta del av inneboende kunskap, exempelvis över internet.

De andra företagen hade inte samma fokus angående webb-åtkomsten, dock var de relativt samstämmiga beträffande tillgängligheten med argument som att

"...nu har vi gjort en studie, använd den på olika sätt och att den placeras synligt på våningsplanen där man sitter..." samt "...vissa typer av publikationer använder vi som arbetsverktyg." Där kontexten i det senare fallet gällde alla anställda inom företaget.

Revisionsbolagen nämner prognoser och förutseende återkommande under intervjuerna men tar inte upp några av de risker som Lilley, Lightfoot och Amaral (2004) samt Tsoukas och Shepherd (2004) beskriver kopplat till framtidsprognoser. Oftast kom temat upp i samband med hur revisionsbolaget tolkade Thought Leadership och hur de arbetar inom området som att "Vi brukar använda det begreppet för att sammanfatta studier och analyser. Material som tas fram där man ligger långt fram inom ett område och tar reda på nya teorier."

### **5.2.3 Thought Leadership**

Alla revisionsbolagen benämner aktiviteter som kan kopplas till Thought Leadership men endast ett bolag svarar uttryckligen att "Thought Leadership har en tendens att även bli Knowledge Management av det. Att hålla reda på all kunskap som finns i ett företag.". Det intressanta med ovanstående svar är att revisionsbolaget gjorde en koppling till Knowledge Management och även Thought Leadership, utan att vi hade initierat begreppen i det här sammanhanget för intervjupersonen. Ett annat bolag visar också på en medvetenhet och koppling till Thought Leadership innan frågan presenterats, även om det inte hänvisar till begreppet uttryckligen, "Alla i The Big Four och kanske i en del andra branscher har börjat använda undersökningar som ett sätt att komma ut, för att bryta av i mediebruset."

Av de fyra revisionsbolag vi intervjuade fanns det överlag en ganska bra kännedom om Thought Leadership och dess aktiviteter. Det var dock en intervjuperson från ett revisionsbolag som inte hade

hört begreppet i tidigare sammanhang. Våldigt intressant i det här sammanhanget var dock att aktiviteterna som personen beskrev att företaget ägnade sig åt överensstämde med aktiviteterna som andra bolag tillskrev Thought Leadership, där bolaget beskriver att det "...kan innebära att vi försöker komma in i tidningar och skriva artiklar om ett kompetensområde och på det sättet marknadsföra vårt varumärke, men inte genom annonser. Det är ju likadant med publikationer."

Ovanstående citat dök upp i ett annat sammanhang än Thought Leadership och var innan frågan om begreppet hade ställts. I det här fallet fanns det en medvetenhet av praktiken kring Thought Leadership, men inte kopplat till begreppet. De olika revisionsbolagen tillskrev publikationer och olika typer av evenemang att vara Thought Leadership aktiviteter. Deras synsätt var dock överlag mer åt att vara en Thought Leader inom sin bransch och kopplade det därmed mer till positioneringsstrategi.

Revisionsbolagen använder sina publikationer och andra Thought Leadership aktiviteter både för kunskapspridning och positionering. Det finns en skärningspunkt i Thought Leadership där de här två disciplinerna förenas i revisionsbolagens verksamhet, med konsultation och publikationer. Det manifesteras bland annat i att "...sen ger vi ju dessutom ut en otrolig massa egen litteratur och olika typer av papers och olika typer av tidskrifter inom firman. De som då är riktade till mina segment de måste jag ju så att säga hålla mig ajour med."

Här finns det en överensstämmelse med Newell, Robertson, Maxine och Scarbrough (2009) perspektiv på att kunskaps ska identifieras för att kunnas delas inom organisationen. Kunskapen sprids inom organisationen och de anställda som jobbar inom segmentet måste vara pålästa. Målet med kunskapspridning verkar ju därför i viss mån uppnås även om syftet tenderar att vara mer kopplat till Ries och Trouts (1986) syn på positionering samt Bendixen och Abratts (2007) argument som beskriver vikten av att vårda relationer till sina kunder. Revisionsbolagen jobbar därför med positionering som Kärreman och Rylander (2008) beskriver, där de använder publikationer och material förknippat med Thought Leadership för att skapa mallar och rutiner för sitt arbete, även om syftet är att vara påläst för kunden och ge ett professionellt intryck. Skovvagn Christensen och Kaasgard Bangs (2003) resonemang passar in i detta synsätt, att kunskap kan skapas genom normer, symboler och historier, samt i vilken omfattning beslut om kunskap inom företaget kan ge upphov till mer noggranna kunskapsstrategier.

Detta leder oss in på vilket syfte Thought Leadership egentligen fyller för revisionsbolagen och andra aktörer. Är det att revisionsbolagen vill vara en Thought Leader och att kunderna ska ha kännedom om begreppet och förknippa det med varumärket? Här finns det en koppling till Kurtzmans (2010) ursprungliga betydelse och även positioneringsperspektivet enligt Ries och Trout (1986) uppfylls, då

ett revisionsbolag säger att ”...vi ska gå före och visa att vi har tänkt på saker och ting. Nu håller det på och rör sig åt det hållet. Då får ni liksom fatta det och vi kan det! Knyta kunskap till varumärket.”. Det förekom i dessa sammanhang också att Thought Leadership kommuniceras med kollegor och kunder, men för de flesta revisionsbolag var det snarare något som man använder sig av än benämner. Ett annat användningsområde och perspektiv vi upptäckte är att ha det som ”Begreppet Thought Leadership är för mig ett slags verktyg...” och att ”...vi brukar använda det begreppet för att sammanfatta studier.”

Om det är ett verktyg är det ett givet mål som revisionsbolagen vill uppnå, eller en samlingsterm för deras aktiviteter. Ur detta perspektiv behöver inte nödvändigtvis konsumentföretagen känna till metoden för att revisionsbolagen ska kunna uppnå sitt mål. Perspektiven blir därför att antingen ha Thought Leadership som mål eller som ett verktyg för att nå ett mål.

Kopplat till teorin finns både metoden och målet tydligt förekommande i Thought Leadership. Målet är att positionera sig som ledande, men metoden är genom Knowledge Management. Det är en positionering i kundens huvud, underbyggd med faktiska rapporter och undersökningar, verklig kunskap och kompetens.

Ett bolag beskriver samspelet mellan kontakten med kund och positionering och det interna arbetet med kunskap och kompetens som att ”Thought Leadership ska ju också vara Knowledge Management, det ska ju vara att man blir intresserad av att söka information. Inte bara så att säga blir mottagare av det, utan man faktiskt får folk intresserade. Man kan inte ha koll på allt som händer men man måste i alla fall ha någon hum om vad som rör sig i det här molnet, ”the cloud” av information.”.



## 5.3 Thought Leadership och dess förväntade effekt hos konsumenterna

Vi undersöker i detta kapitel hur interaktionen utspelar sig mellan sändare och mottagare enligt Ries och Trout (1986), vilket i detta fall beskriver interaktionen mellan revisionsbolagen och konsumenterna av Thought Leadership.

### 5.3.1 Producent: Vi vill att konsumenterna känner till just oss

Revisionsbolagens syn på sin verksamhet och Thought Leadership tycks överensstämma väl med Ries och Trout (1986) beskrivning att mottagaren är den man ska ta hänsyn till i den här processen och man ska ha som utgångspunkt att mottagaren alltid har rätt. Revisionsbolagen beskriver hur de har olika system för att försöka säkerställa att publikationerna når ut till de personer som är intresserade och verksamma inom det område som rapporten eller undersökningen behandlar. Den här medvetenheten tyder på att deras utgångspunkt för publikationerna är för en tänkt målgrupp, alltså att målgruppen styr publikationerna i viss mån.

Målgruppen för publikationerna och även verksamheten allmänt är olika beroende på revisionsbolag, vilket medför att de kan ha olika strategier. Dibb och Simkims (1993) beskrivning överensstämmer väl med hur ovanstående bolag betraktar sig själva och sin verksamhet då de uttrycker att de har en liten annan målgrupp och "...försöker nischa in oss och komma något högre upp om man säger så.". Att ha olika strategier och ge olika värden till olika kunder, samt att veta sina kunder som Dibb och Simkim (1993) beskriver korrelerar med att revisionsbolaget "...tror att där måste det ha med innehållet och kompetensen att göra på ett annat sätt så där kan det finnas en anledning till varför man marknadsför sig på olika sätt."

Dock verkar det finnas en inneboende tvetydighet eller paradox inom praktiken av Thought Leadership. Publikationernas effekt är högst beroende av kunders intresseområden och tycken. Det uttrycks av ett revisionsbolag som "...att man faktiskt utvecklar saker och ting tillsammans med sina kunder...". Mer därtill används det inom konsultbranschen också som ett verktyg för att knyta kundkontakter och då blir kundens associationer centrala. Finch och Geiger (2010) beskriver komplexiteten med positionering och även Thought Leadership, där produkter och tjänster måste vara jämförbara med varandra samtidigt som de måste sticka ut för att efterfrågas.

Även om en del av framgången inom Thought Leadership bestäms av nytänkande finns det också en hög vilja av kund Anpassning. Producenterna verkar vara mycket benägna att skapa materialet åt kunden, inom de ämnen som det finns en tänkt målgrupp för. Inom The Big Four vänder sig Thought Leadership till företag som ofta redan har en insikt och förståelse för sitt behov. Även om det finns

initiativ för att sprida kunskap och publikationer internt, tycks vikten ligga övervägande på att skapa det åt kunden och därmed visa sin expertis och position på marknaden.

Ett av revisionsbolagen beskriver det som att "Ja, vi tror att det krävs på ett annorlunda sätt när man jobbar mot de större företagen. För annars kommer du inte in där. Vidare menar intervjupersonen att "...om man har en enmanskonsult som ska bestämma att, Oj idag ska jag bilda ett bolag.. Oj jag måste ha en revisor. Hoppsan där finns det en annons och där står det #nämner två revisionsbolags namn#. Men då ringer jag dem. Men ett stort företag som får ett problem, de tittar ju inte på en annons..".

### **5.3.2 Konsument: Vi vill inte ha mer reklam!**

I enkätfrågorna uppdagades den här uppsatsens största överraskning och det var hur okänt begreppet Thought Leadership var bland företagen som är kunder till The Big Four. Mer därtill var kännedomen, tillskrivet värde och användandet av publikationerna relativt begränsat. Ett företag uttrycker i telefonintervju att de använder FARs lilla tidning och "Den kommer väl ungefär nångång i månaden. Det är väl möjligen den som har något värde och resten de kan man lämna därhän, för resten de går företrädesvis direkt i papperskorgen..". Publikationerna ansågs här vara rent reklammaterial och inte generera något faktiskt värde för företaget.

Även om det används inom marknadsföring bör revisionsbolagen vilja kringgå den här associationen till reklammaterial. Detta tyder på att det finns ett gap mellan producent och konsument och som Ries och Trouts (1986) menar blir det fel mellan sändare och mottagare. Eftersom mottagaren är det viktiga i det här sammanhanget måste sändaren på ett annat sätt anpassa publikationerna eller kontakten till företaget. Alternativt kan det vara att det här företaget inte är intresserat av att ha så mycket inblandning från revisionsbolaget i sin verksamhet. Det existerar här enligt Grönroos (2002) ett gap mellan producenten och konsumenten av Thought Leadership.

Ett annat konsumentföretag uttryckte att de föredrar att hålla sina processer enkla och internt inom bolaget, vilket medför att revisionsbolagen främst granskar deras årsredovisningar och inte får mycket inblandning i övrig verksamhet. Detta var ett medvetet val från konsumentföretagets sida och det fanns en vetskap om att det finns en hel uppsjö av publikationer och information tillgängligt.

Vidare upplevde ett konsumentföretag att de inte hade mycket som var kopplat till egna verksamheten och företaget specifikt då "...vi har ju så att säga löpande besök av dom, men inga just publikationer. Jag vet att vi har prenumererat på det tidigare i företaget men vi har inga nu.". Som Thornell (2007) beskriver är att viktigt att veta vem som är ens kund och ekonomichefen upplevde i

det här fallet att de inte fick några publikationer skickade till sig. Det ska tilläggas att den nuvarande ekonomichefen inte uttryckte någon skepsis till den här typen av publikationer. Vidare beskrevs det att "...tidigare ekonomichefen jobbade med det. Just nu har vi mig veterligen inte någon sådan och jobbar inte aktivt med det heller eller har någon strategi kring det.". Det framgick därför mer som att företaget inte använde sig av publikationer för att det inte skickades några till det. Det finns en medvetenhet om att de är tillgängliga på internet också, men som ett företag beskriver har de inte tid att aktivt söka på internet efter publikationer och material.

Intressant när vi jämförde svaren från revisionsbolagen och konsumentföretaget var just det gap vi hittade. Det manifesterades ytterligare i att ekonomichefen på ett konsumentföretag upplevde att inga publikationer skickades, trots revisionsbolagens återkommande uttalanden om hur de jobbar mycket med att få ut information till rätt personer i företagen. Ett generellt intryck vi fick är att konsumentensida av Thought Leadership inte ägnar mycket tid åt att söka upp publikationer, något som inte heller producentsidan verkar göra företagen emellan.

Både revisionsbolagen och teorin, där ibland Ries och Trout (1986) menar att det är viktigt att veta vem som är mottagare av informationen och hur den kan uppfattas. Thought Leadership används inte som traditionell marknadsföring men ändå upplever ett konsumentföretag att "...det är ju reklam va.. Inget annat än reklam.". Dessutom beskrev företaget att publikationer företrädesvis hamnar i papperskorgen innan de ens har hunnit bli lästa.

## 5.4 Slutsatser

Vi har gjort två huvudsakliga upptäckter kring Thought Leadership. Vår första slutsats behandlar vad Thought Leadership är, sett ur ett teoretiskt perspektiv. Vår andra slutsats behandlar Thought Leadership ur ett praktiskt perspektiv som innefattar hur The Big Four jobbar med och använder det och hur förhållandet tycks te sig mellan producent och konsument av Thought Leadership.

### 5.4.1 Slutsats 1: Thought Leadership – Positionering baserat på kunskap

Det ingår element i Thought Leadership från teorier kring både positionering och kunskapshandling. Det finns en tydlig skärningspunkt där de båda disciplinerna möts i arbetet med att vara påläst och kunnig, för att på bästa sätt kunna hjälpa sina kunder och stärka företagets varumärke.

Thought Leadership används och beskrivs av revisionsbolagen som bland annat ett verktyg för att kunna positionera sig ute hos sina kunder. Kommunikationen kring Thought Leadership av intervjupersonerna var i flera fall positioneringsbaserad, men i samtliga fall byggde det ändå på en förgrening av Knowledge Management då det är verklig information och resultat som används och sprids vidare under kontrollerade former. Publikationerna blir artefakter för kunskap och information som samlats in och bearbetats för att senare kunna spridas till intresserade både inom firman och utanför. Här återfinns den skärningspunkt vi har hittat mellan de två disciplinerna Positionering/Branding och Knowledge Management inom Thought Leadership.

Enligt revisionsbolagen sprids publikationerna för att kunna knyta kunskap till sitt varumärke, men det ska vara baserat på faktisk kunskap underbyggt av undersökningar eller liknande och inte enbart ge intryck av att "företaget kan". När man genom publikationer eller på annat sätt visar vad man kan och dessutom har insikten att det är något som kan användas internt, då blir det Knowledge Management av det. Revisionsbolagen uttrycker inte enbart att de är ledande inom sitt område genom att vara först med tankar och idéer, utan de visar det bland annat genom att tillgängliggöra undersökningar och rapporter som de tagit fram. Man kan likna detta vid en produkt, det räcker inte att skriva alla egenskaper den har på förpackningen utan den måste faktiskt ha alla dessa egenskaper för att man som kund ska kunna känna sig nöjd och därmed ställa sig positiv till varumärket.

Härmed blir Thought Leadership en sammanslagning av Positionering/Branding och Knowledge Management i termer av att de uppfyller olika områden inom vetenskapen. I ett vidare perspektiv kan det uttryckas som att positionen är målet man vill uppnå och den metod man nu använder är Knowledge Management. Förutsättningen för att på ett framgångsrikt sätt kunna positionera sig som

kunnig och ledande är att ha detta underbyggt med verklig kunskap inom företaget, genom Knowledge Management.

#### **5.4.2 Slutsats 2: Thought Leadership är ett omfattande arbete det talas tyst om**

Thought Leadership är en praxis som många jobbar med, men som man i de flesta fall, vad gäller begreppet som sådant inte skyltar med eller på annat sätt brukar i någon större utsträckning. Begreppet Thought Leadership används sparsamt i publikationer, inom revisionsbolagen i kommunikation mellan kollegor, kunder och via företagens respektive hemsidor. Den rika mängd publikationer som finns tillgänglig samt de omfattande aktiviteter som tillskrivs begreppet Thought Leadership, i förhållande till hur okänt begreppet verkar vara bland konsumenter får oss att dra slutsatsen att det är en resurskrävande aktivitet som på ytan hamnar lite i skymundan.

Enkätundersökningen visade att även om konsumentföretagen har läst publikationer från The Big Four är kännedomen om begreppet Thought Leadership, och följaktligen den underliggande potentialen eller möjliga egennyttan, lågt. Aktiviteter med att förstärka begreppet och positionen genom olika sociala medier verkar inte vara särskilt utbrett, även om det i viss utsträckning arbetas med andra aktiviteter som då upplevs av kunderna på ett, för revisionsbolagen, ofördelaktigt sätt. Det bekräftades också i våra intervjuer av att revisionsbolagen till viss del såg det som ett verktyg för att positionera sig, inte nödvändigtvis att revisionsbolaget ska kopplas samman med Thought Leadership ordagrant, utan istället mer med kunskap generellt. Detta kan i förlängningen innebära att konsumenterna känner sig vara föremål för ren marknadsföring.

Även om Thought Leadership vilar mycket på arbete med positionering, erbjuder det kunderna ett reellt värde med faktiska undersökningar och slutsatser kring branscher, strategier och olika verksamheter. Vi har här kunnat urskilja ett gap mellan producenternas förståelse och användning av Thought Leadership och konsumenternas. Detta manifesteras i att konsumenterna inte i någon större utsträckning tillskriver Thought Leadership ett övervägande värde och positiva associationer.

Värdet och investeringar som tillskrivs Thought Leadership på producentsidan kan anses vara höga då dessa företag förefaller satsa mycket tid och pengar i detta. Detta värde verkar dock, enligt konsumentensida, inte vara applicerbart i någon högre utsträckning på deras verksamhet och företag. Hos konsumentföretagen har det inte samma betydelse och attribueras i många fall till att inte ha något värde alls, till exempel som reklam vilken kastas direkt i papperskorgen. Trots goda intentioner från producenterna att träffa rätt bland kunder med sina publikationer får det inte särskilt stor genomslagskraft hos konsumenterna i termer av Thought Leadership. Kommunikationen från revisionsbolagen behöver möjligtvis bli tydligare för att öka förståelsen och intresset för Thought

Leadership samt dess tillhörande aktiviteter. Även om revisionsbolagen betraktar det som ett verktyg som syftar till att kunna inta en viss position hos sina kunder, grundar de detta i att de vill erbjuda något som faktiskt har en nytta för kunden för att i förlängningen kunna koppla ihop varumärket med kompetens.

Vad som gör denna slutsats intressant är följdfrågorna den ger upphov till. Om arbetet är resurskrävande i den utsträckning vi kunnat se under vårt arbete, med ett lågt upplevt värde hos konsumenten och en relativt begränsad användning internt, lönar det sig rent ekonomiskt? Detta bör i allra högsta grad vara av intresse för de företag som investerar resurser i arbetet med Thought Leadership. Bevisligen finns det stor potential i detta, både externt vad gäller möjligheten att på ett nytt sätt kunna visa kunden att man faktiskt är det företag de bör välja framför andra, men även internt då det förefaller vara ett ypperligt verktyg för kunskapsspridning mellan kollegor och avdelningar.

## 6. Avslutande diskussion

Vi har försökt att visa användningen av praktiken kopplad till begreppet Thought Leadership och hur den ser ut på den svenska marknaden idag. Trots att Thought Leadership förekommer på många olika platser och vid olika tillfällen har våra empiriska upptäckter visat att innebörden av begreppet i mycket hög utsträckning beror på den enskilde individen hos såväl producenter som konsumenter.

Vi har fått uppfattningen om att revisionsbolagen springer förbi deras kunder med den effekt de önskar uppnå genom arbetet med Thought Leadership. Den övervägande inställningen från konsumenterna var att de inte upplevde något värde med publikationerna och till stor del likställde dessa med reklam. Detta är förmodligen inte konstigt med tanke på att skiftet från marknadsföring till Thought Leadership har skett relativt nyligen och kunderna därmed ännu inte kunnat tillgodogöra sig den erbjudna kunskapen på ett effektivt sätt. Vi är däremot övertygade om att de företag som aktivt arbetar med Thought Leadership kommer att kunna dra större nytta av det om tyngdpunkten i hanteringen ligger på att erbjuda kunskap, med minskat fokus på marknadsföring. Dessutom har de aktiviteter som ingår i arbetet med Thought Leadership stor potential att bidra med intern spridning av kunskap i firmorna, vilket vi inte upplevt utnyttjas i den utsträckning det har potential till.

För att bygga vidare på Thornells (2007) argument så har vi under arbetets gång upptäckt att det finns en möjlighet att konsumenterna av Thought Leadership material använder detsamma i kontakt med sina respektive kunder. Även om dessa inte blir den primära målgruppen sett från producenternas sida kan det ändå finnas skäl att beakta detta då det skulle öka värdet i ännu större utsträckning för den primära konsumenten. Dock har denna fråga inte varit del av det här arbetet men vi välkomnar fortsatt forskning om huruvida Thought Leadership material används i flera steg.

Vi ställer oss även positiva till djupare studier om betydelsen av Thought Leadership för företag och påverkan av begreppet för deras verksamhet i termer av lönsamhet. Bevisligen är arbetet med Thought Leadership omfattande, vilket naturligt medför kostnader för de företag som arbetar med det. I tider då kostnadsreducering är en vanlig förekommande praxis bör intresset för lönsamhet gällande detta arbete följaktligen vara högt. Tyvärr är det en dimension vi på grund av uppsatsens omfattning ej kunnat genomföra.

Ytterligare en dimension vi inte har kunnat följa men som bör vara av intresse är tidsramen inom vilken publikationer inriktar sig på. Thought Leadership kan produceras med fokus på olika tidshorisonter, då de kan vara nutida företeelser, kommande strategier eller framtidsprognoser, vilket har implikationer för dels framställning samt efterfrågan.

Man bör ha i åtanke, begränsningen av det empiriska materialet samt valet av intervjupersoner, vilket ej kan anses svara för samtliga branscher. Detta med bakgrund i bland annat textgranskningen som tydligt visade på att begreppet även finns i andra branscher som till exempel IT. Dock anser vi att våra resultat och slutsatser säkerligen med god verkan kan appliceras inom andra branscher som jobbar med Thought Leadership.

Vi hoppas att med detta arbete ha bidragit med en bättre förståelse för dig som läsare som stöter på begreppet i din vardag. Vi räknar med att genom att ha belyst en förekommande konvergens mellan discipliner inom marknadsföring och organisationsteori att ha öppnat en väg för fortsatt tvärvetenskaplig forskning beträffande dessa.



## 7. Bibliografi

### 7.1 Böcker

- Alvesson, M., & Sköldberg, K. 2000. *Reflexive Methodology – New vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Alvesson, M. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Badings, C. 2009. *Brand Stand: Seven steps to thought leadership*. Bookpal.
- Backman, J. 2008. *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Bell, J. 1995. *Introduktion till forskningsmetodik andra upplagan*. övers. Nilsson, B. Lund: Studentlitteratur.
- Brant, L., & Färnström, A. 2005. *Knowledge Management- utveckling av ett system för kunskapsspridning i ett konsultbolag*. Lunds Tekniska Högskola.
- Chasser, A. H., & Wolfe, J. C. 2010. *Brand Rewired - Connecting Intellectual Property, Branding, and Creative Strategy*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Dahlberg, K., & Dahlberg, H., & Nyström, M. 2008. *Reflective Lifeworld Research 2nd ed*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. övers. Sandin G. Studentlitteratur.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Liber.
- Kurtzman, J. 2010. *Common Purpose: How great leaders get organisations to achieve the extraordinary*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lilley, S., & Lightfoot, G., & Amaral, P. M. N. 2004. *Representing Organization - Knowledge, Management, and the Information Age*. Oxford: Oxford University Press.
- Grönroos, C. 2002. *Service Management och marknadsföring- En CRM ansats*. Malmö: Liber.
- Hooley, G.H., & Saunders, J. 1993. *Competitive Positioning - The key to market success*. Prentice Hall.
- Newell, S., & Robertson, M., & Scarbrough, H. 2009. *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave Macmillan.

- Polanyi, M. 1969. *Knowing and Being*. Edited with an introduction by Marjorie Grene. Chicago: University of Chicago Press.
- Ries, A., & Trout, J. 1986. *Positioning - The Battle for your Mind: How to be seen and heard in the overcrowded marketplace*. McGraw-Hill.
- Saunders, M., & Lewis, P., & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students 4th ed.* Harlow: Pearson Education Ltd.
- Sohlberg, P., & Sohlberg, B-M. 2006. *Kunskapens former*. Malmö: Liber AB.
- Thornell, H. 2007. *Spetsföretag - Hur man möter kundbehov, positionerar sig och utvecklar marknadsledarskap*. Konsultförlaget.
- Thurén, T. 2005. *Källkritik*. Liber AB.
- Tsoukas, H., & Shepherd, J. 2004. *Managing the Future - Foresight in the Knowledge Economy*. Blackwell Publishing.
- Vikström, B. 2005. *Den skapande läsaren*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallén, G. 1996. *Vetenskapsteori och forskningsmetodik andra upplagan*. Studentlitteratur.
- Ödman, P-J. 2007. *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. Norstedts.

## **7.2 Handbok/ Bransch-, företagsanknutna artiklar**

- Chambers, R., & Eldrige, C., & Park, P. 2010. *License to lead: Seven personal attributes that maximize the impact of the most successful chief audit executives*. The Korn/Ferry institute - The institute of internal auditors.
- Dunderi, A., & Kuehl, S. 2010. *How to implement a thought leadership program*. Schermer Kuehl.

### 7.3 Forskningsartiklar

- Bendixen, M., & Albratt, R. 2007. Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- Blankson, C., & Kalafatis, S.P. 1999. Issues and challenges in the positioning of service brands: a review. *Journal of Product Management*, 8, (2), 106-118.
- Booker, L. D., & Bontis, N., & Serenko, A. 2008. The Relevance of Knowledge Management and Intellectual Capital Research. *Knowledge and Process Management*, 15, (4), 235-246.
- Cutler, B. D. & Javalgi, R. G. (1993). Analysis of print advertisement features: services versus products. *Journal of Advertising Research*, 33, (2), 62-69.
- Davis, D. F., & Golicic, S. L., & Marquardt, A.J. 2008. Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?. *Industrial Marketing Management*, 37, 218-227.
- Dibb, S., & Simkin, L. 1993. The Strength of Branding and Positioning in Services. *International Journal of Service Industry Management*, 4, (1), 25-35.
- Doyle, P. 1995. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29, (13), 23-41.
- Edvinsson, L. 1992. Service Leadership- Some critical roles. *International Journal of Service Industry Management*, 3, (2), 33-36.
- Finch, J., & Geiger, S. 2010. Positioning and relating: Market boundaries and the slippery identity of the marketing object. *Marketing Theory*, 10, (3), 237-251.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37, (7/8), 1041-1064.
- Hauser, J. R. 1988. Competitive Price and Positioning Strategies. *Marketing Science*, 7, (1), 76-91.
- Hartmann, P., & Apaolaza Ibáñez, V., & Forcada Sainz, F. J. 2005. Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, (1), 9-29.
- Hori, K., & Nakakoji, K., & Yamamoto, Y., & Ostwald, J. 2004. Organic Perspectives of Knowledge Management: Knowledge Evolution through a Cycle of Knowledge Liquidization and Crystallization. *Journal of Universal Computer Science*, 10, (3), 252-261.

- Kalafatis, S. P., & Tsogas, M. H., & Blankson, C. 2000. Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, (6), 416-437.
- Klavans, R., & Boyack, K. 2008. Thought Leadership: A new indicator for national and institutional comparison. *Sciencetometrics*, 75, (2), 239-250.
- Klien- Gibbins, M. 2009. Why thought leadership is more important than ever. *Strategic direction*, 25, (3), 3-4.
- Knox, S. 2004. Positioning and branding your organization. *Journal of Product and Brand Management*, 13, (2), 105-115.
- Kärreman, D., & Rylander, A. 2008. Managing Meaning through Branding – the Case of a Consulting Firm. *Organization Studies*, 29, (1), 103-125.
- McInerney, C. 2002. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of the american society for information science and technology*, 53, (12), 1009-1018.
- Meso, P., & Smith, R. 2000. A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4, (3), 224-234.
- Motion, J. 2001. Electronic relationships: Interactivity, Internet branding and the public sphere. *Journal of Communication Management*, 5, (3), 217-230.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversation: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20, (3), 635-652.
- Offsey, S. 1997. Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results. *Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 113-122.
- Ohnemus, L. 2009. B2B branding: A financial burden for shareholders?. *Business Horizons*, 52, 159-166.
- Sang, L., & Taewon, H., & Hong-Hee, L. 2006. Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44, (3), 316-334.
- Shariq, S. Z. 1997. Knowledge Management: An Emerging Discipline. *The Journal of Knowledge Management*, 1, (1), 75-82.

Skovvang Christensen, K., & Kaasgard Bang, H. 2003. Knowledge management in a project-oriented organization: three perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 7, (3), 116-128.

Walsham, G. 2005. Knowledge Management Systems: Representation and Communication in Context. *An International Journal on Communication, Information Technology and Work*, 1, (1), 6-18.

Yahya, S., & Goh, W-K. 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, (5), 457-468.

Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 64, 35-49.

## 7.4 Tidningsartikel/ Blogg

Everett, C. 2006. Russians steppe out. *Infosecurity Today*, 3, (2), 44-46.

Monasco, B. 2010. If you're not a thought leader you won't survive. *RainToday.com*, 5, (39).

Garcia, T. 2009. PR Week (U.S), *Haymarket Business Publication*.

## 7.5 Digitala källor

Czerniawska, Fiona. 2011. Big Four Make a Comeback in Thought Leadership", *Management Consulting News*, Tillgänglig 2011-03-14 13:45 från  
[http://www.managementconsultingnews.com/articles/czerniawska\\_big\\_four.php](http://www.managementconsultingnews.com/articles/czerniawska_big_four.php)

David X. Manners Company Inc. (n.d.). Thought Leadership- Content and communications.  
Tillgänglig 2011-02-25 15:30 från  
[http://www.reveries.com/reverb/white\\_papers/reveries\\_thoughtleader.pdf](http://www.reveries.com/reverb/white_papers/reveries_thoughtleader.pdf)

Deloitte Hemsida, Tillgänglig 2011-03-14 12:40 från  
[http://www.deloitte.com/view/sv\\_SE/se/index.htm](http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/index.htm)

E & Y Hemsida, Tillgänglig 2011-03-14 13:05 från  
<http://www.ey.com/SE/sv/Home/Article>

KPMG Hemsida, Tillgänglig 2011-03-14 12:10 från  
<http://www.kpmg.com/SE/sv/Sidor/default.aspx>

PwC Hemsida, Tillgänglig 2011-03-14 11:47 från  
<http://www.pwc.com/se/sv>

## **7.6 Muntliga källor**

Samtliga personer som deltagit i intervjuer, enkäten samt vår kontaktperson förblir anonyma i denna uppsats. Att ingen av den givna informationen ska kunna kopplas tillbaka till en enskild uppgiftslämnare eller dess företag har varit en viktig förutsättning för att kunna genomföra detta arbete.

## 8. Appendix

I detta kapitel finns de manus vi har använt oss av för insamlande av primärdata, både vid en initial kontakt och under själva tillfället för datainsamlande. Vidare finns vår dokumentstudie här i sin helhet, vilken tydliggjorde olika synsätt på Thought Leadership och utgör grunden till uppsatsen.

### 8.1 Intervjumanus

#### 8.1.1 Kontaktmanus Intervju

Hej!

Mitt namn är ###. Kan jag störa dig någon minut?

Jag läser på Lunds universitet och skriver ett examensarbete som handlar om de publikationer ni har på er hemsida som ni delar ut till kunder (har förslag på några tänkta publikationer om intervjuande inte skulle förstå vad vi menar). Vi undersöker vilket värde de har för publicerande företag respektive kunderna. Är du med i processen vid tillverkning och publicering av de här publikationerna?

*Om ja:* Jag genomför intervjuer med en representant från varje företag i The Big Four samt en nyckelkund till varje av de här företagen. Skulle du vilja hjälpa oss med den här undersökningen genom att vara med i en intervju?

*Om nej:* Känner du någon som är med i den här processen som du skulle kunna hänvisa till och som vi kan be istället?

En andra del i vår uppsats behandlar hur publikationerna mottas och används på konsumentsidan. Jag kommer då genomföra fyra intervjuer, med en nyckelkund till respektive företag i The Big Four. Har du något förslag eller önskemål där om ett speciellt företag vi kan kontakta?

## 8.1.2 Intervjufrågemanus

### Typ av intervjugrupp

1. TL producenter
2. TL konsumenter

### Intervjufrågor TL producenter

1. Har du läst några typer av publikation från the Big Four, inklusive din egen firma (Deloitte, E&Y, Kpmg och Pwc)? Med publikation menar vi i detta fall endast rapporter, undersökningar, kundtidningar och nyhetsbrev, det vill säga bortse ifrån böcker, broschyrer, podcasts och liknande.

Kommer du ihåg titel på denna/dessa? Om nej, kommer du ihåg vad den/de handlade om samt vilket/vilka företag som publicerat dessa?

(Om du har läst från flera av de andra i the Big Four, ungefär hur såg fördelningen##förklara## mellan dessa ut och varför tror du att det var så?)

Hur använder ni denna/dessa publikation/er inom din firma? (Utbyggnad av kunskapsbas/utbildning, vid kundkontakt, konkurrensanalyser etc.)

2. Har du varit ansvarig för/medverkat i någon publikation i din firma?  
Om Ja,

Vad är bakgrunden till denna/dessa publikation/er?

Hur löper processen från ide till resultat vid denna produktion? (Ansvariga, medverkande, avdelningssamarbete)

Tillämpar ni några strategier (nationella/globala) för intern samt extern användning av material som publiceras av din firma? (gör skillnad på vad som är bestämt att göras och vad som faktiskt händer/görs)

3. Har du hört talas om Thought Leadership?

I vilket/vilka sammanhang?

4. Har begreppet någon särskild innebörd för dig?

Har begreppet någon särskild innebörd för ditt arbete?

Har begreppet någon särskild innebörd för din kommunikation med kollegor/kunder?

5. Varför tror du att begreppet har dessa innebörder för dig? Förutsatt att du använder det
6. Använder ni någon annan form av aktivitet för att förstärka er position som thought leader? (t.ex. facebook, twitter, konferenser, kickoffs etc.)
7. Vilken målgrupp siktar ni på vid utskick av publikationer? (CFO, avdelningschefer etc.)



## Intervjufrågor TL konsumenter

1. Har du läst några typer av publikation från the Big Four, inklusive din egen firma (Deloitte, E&Y, Kpmg och Pwc)? Med publikation menar vi i detta fall endast rapporter, undersökningar, kundtidningar och nyhetsbrev, det vill säga bortse ifrån böcker, broschyrer, podcasts och liknande.

Kommer du ihåg titel på denna/dessa? Om nej, kommer du ihåg vad den/de handlade om samt vilket/vilka företag som publicerat dessa?

(Om du har läst från flera av de andra i the Big Four, ungefär hur såg fördelningen##förklara## mellan dessa ut och varför tror du att det var så?)

Hur använder ni denna/dessa publikation/er inom din firma? (Utbyggnad av kunskapsbas/utbildning, vid kundkontakt, konkurrensanalyser etc.)

Har någon av dessa publikationer haft en särskilt stor innebörd för dig/ditt arbete/din firma? Om Ja, på vilket sätt?

2. Tillämpar ni några strategier (nationella/globala) för intern samt extern användning av material som publiceras av the Big Four?

(Är något företag av the Big Four överrepresenterat inom ramen för denna/dessa strategi/er? Om ja, varför?)

3. Har du hört talas om Thought Leadership?

I vilket sammanhang?

4. Har begreppet någon särskild innebörd för dig?

Har begreppet någon särskild innebörd för ditt arbete?

Har begreppet någon särskild innebörd för din kommunikation med kollegor/kunder?

5. Varför tror du att begreppet har dessa innebörder för dig? Förutsatt att du använder det
6. Använder du andra sätt än de typer av publikation vi frågat efter här för att tillgodogöra dig kunskaper från the Big Four? (t.ex. facebook, twitter, konferenser, kickoffs etc.)

### 8.1.3 Enkätfrågor

1. Hur många publikationer har du läst från följande företag det senaste året?

Deloitte

Ernst&Young

Kpmg

Pwc

Var Vänlig ange hur du upplever följande påståenden för de publikationer du läst från resp. företag.

1=instämmer ej 3=varken eller 5=instämmer helt

- Publikationerna har varit innovativa
- Innehållet i publikationerna har varit trovärdigt.
- Publikationerna har hjälpt mig eller min verksamhet. (Till exempel bidragit med ny kunskap)

2. Har du hört talas om Thought Leadership?

3. I vilket sammanhang har du hört talas om Thought Leadership?

4. Vilken betydelse har Thought Leadership för dig/ditt arbete?

## 8.2 Dokumentstudie

Titel	TL anknytning	Bransch	Teoriområde	Texttyp
Thought leadership: a radical departure from traditional positional leadership	TL en renare form av ledarskap, som inte är influerat av management problem. Thought Leaders är t.ex. anställda med innovativa idéer som trotsar status quo och söker nya lösningar.	Bransch-överskridande	KM och kunskapsspridning	Forskningsartikel
A Social Network Analysis of the Journal of Supply chain Management: Knowledge generation, knowledge diffusion and thought leadership	Thought Leaders är de universitet som är "mest centrala" inom området "Social Network Analysis".	Supply chain management	Marketing/Positionering	Forskningsartikel
Blog all about it: Establishing thought leadership online	Hur man är känd i termer av erfarenhet och typ av råd man ger. Bloggar är "Thought Leadership vehicles"	Bransch-överskridande/IT	Marketing/Kanaler	Tidningsartikel
Combating future threats	TL är experter som är framstående inom ett område.	IT	IT-säkerhet	Tidningsartikel
Corporate blogging strategies of fortune 500 companies	Public awareness/genuina idéer från enskilda individer/autenticitet.	Bransch-överskridande/blogging	Marketing/Positionering	Forskningsartikel
Courting attention	Skapar kännedom om ett företag, dess anställda samt kunskap inom ett visst område.	Juridik	Marketing/Positionering	Tidningsartikel
Fisker deals with lux dealers	Innovativa idéer	Automotive	CRM, Social media strategies	Tidningsartikel
Frequently asked questions with reference to the corporate university	Förmågan att vara smartare och snabbare än konkurrenterna.	Bransch-överskridande	KM/organizational development	Forskningsartikel
Leading manual test efforts with agile methods	Innovativa idéer.	Bransch-överskridande	Systemvetenskap	Konferensartikel
Leading the way towards better business insights	Innovativa idéer.	Bransch-överskridande	Ledarskap	Forskningsartikel
License to think	Något som uppstår från mindre konventionella sätt att skriva på.	Tidningsbranschen	Journalism	Forskningsartikel
Managing the corporate university watershed	Nytt tänkande och handlande.	Bransch-överskridande	Organisation/management/strategi	Forskningsartikel
Patent mining - discovery of business value from patent repositories	Innovativa idéer.	Bransch-överskridande	Management	Konferensartikel
Thought Leadership: content and communications	TL handlar om positionering och marknadsföring, men inte självklart vilken media som ska användas.	Bransch-överskridande/Entreprenörskap	Marketing/Kanaler	Handbok

Titel	TL anknytning	Bransch	Teoriområde	Texttyp
Riches start at the watercooler	TL kan vara klusters där mycket kunskap finns, t.ex. Silicon Valley och Ideon.	Bransch-överskridande/ Entreprenörskap	Entreprenörskap	Tidningsartikel
Service-oriented technology and management: Perspectives on research and practice for the coming decade	Likställer Thought Leaders med ledande forskare och experter. Det skrivs om kunskap och nytänkande.	Serviceföretag/IT	Marketing/ Positionering	Forskningsartikel
The role of intellectual property policy in creating a global sustainable energy infrastructure	Att ta patent på kunskap och kvalifikationen för att få det.	Energisektorn	Patent	Konferensartikel
Thought Leadership in advancing international business research	Olika TL aktiviteter kan användas inom företag för att nå ut och öka lönsamheten.	Bransch-överskridande	Strategiskt affärsmässigt perspektiv, CRM	E-bok
Introduction: Thought Leadership in brand management	TL för att bygga sitt varumärke.	Brand Management	Marketing/ Positionering	Forskningsartikel
Thought Leadership is alive and well - and it has moved out of men's clubs	TL är något som kommer underifrån och är ett "bubblande av idéer".	Bransch-överskridande	KM och Kunskaps-spridning	Tidningsartikel
How to implement a thought leadership PR program	TL är att vara ledande inom sin industri, sitt område. Skapa PR och differentiera sig från andra företag på marknaden.	Bransch-överskridande	Marketing/ Positionering/ PR	Handbok
Thought leadership: A new indicator for national and institutional comparison	En nation är en TL (bygger på nyligen upptäckt litteratur/teorier) eller en följare (bygger på äldre existerande litteratur/teorier) inom sitt område/bransch.	Bransch-överskridande	Thought Leadership som mått	Forskningsartikel
Unconsciously Competent: Academia's neglect of marketing success in the professions	TL är en ny form av ledarskap, bro mellan current leadership och discovery leadership.	Professional Service Firms	PSF/GE/ McKinsey Matrix	Forskningsartikel
Why thought leadership is more important than ever	Handlar om att urskilja sig från mängden och positionera sig själv. Att bli en auktoritet och därmed få makt och respekt, vara ledande inom sitt område.	Förlag/ Bransch-Överskridande	Marketing/ Positionering	Tidningsartikel
Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization	TL är innovativa idéer som ger ett verkligt upplevt värde för kunder. Handlar om konkurrens och positionering. Finns en standard, något mätbart. Behövs en kultur som stödjer och uppmuntrar TL, från ledningsnivå.	Handel	Strategiskt affärsmässigt perspektiv, CRM	Tidningsartikel

Titel	TL anknytning	Bransch	Teoriområde	Texttyp
The handbook of blended learning: global perspectives, local designs	Skriven av en "Thought Leader"	Lärande/ Utbildning	Blended Learning	Handbok
If you're not a thought leader you won't survive	TL:s betydelse för KIF's listade. Handlar om positionering och att ha sitt namn i främsta ledet. Vara ledande inom sitt område. Skapa trovärdighet och vara synlig.	Advokat- byråer och KIF	Marketing/ Positionering	Tidningsartikel
Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability	Påverkan träning av anställda och utnyttjande av resurser kan ha för att få konkurrensfördelar. Risk av mycket av den träning de anställda få inte används och ger nytta till företaget. Lärande och handlande kan inte separeras utan de samspelar. Skrivna av en "Thought Leader".	Handel	KM och Kunskaps- spridning	Tidningsartikel
Leveraging collaborative technologies in the IO requirements process	TL som nytänkande och där Thought Leaders måste väga olika idéer mot varandra.	IT	KM och CRM	Konferensartikel
How to become a thought leader	Diskuterar begreppet och tillämpningen av TL med Thought Leaders. TL handlar om att dela med sig av kunskap och expertis till andra genom olika forum och media.	Professional Service Firms/ Bransch- överskridande	KM och Kunskaps- spridning	Intervjuartikel
Russians steppe out	Handlar om ett företag som anses vara ett Thought Leaders då det är ledande inom sitt område.	Data, IT	Strategiskt affärsmässigt perspektiv	Tidningsartikel
License to lead: 7 personal attributes that maximize the impact of the most successful chief audit executives	Revisorer måste ha kunskap och färdigheter även inom strategi, organisation och marknadsföring. Revisorer genomgår träning och ska läsa böcker i företagsekonomi som de ska sammanfatta och dela med sig av kunskapen till övriga – Koppling till Thought Leader. Skrivs också om nytänkande.	Revision	KM och Kunskaps- spridning	Populärvetenskaplig artikel
Service Leadership - some critical roles	Thought Leader är en av rollerna inom serviceledarskap. Innebär att vara ledande och bättre än sina konkurrenter. Att vara ledande i tanken och vara ett steg framför konkurrenter och förutse behov och händelser.	Bank, handel	Strategiskt affärsmässigt perspektiv, CRM	Forskningsartikel

## Thought Leadership, Att synas - På riktigt!

**H**ur gör du för att sticka ut från mängden? Branscher och discipliner utvecklas med en rasande fart idag och det finns inget som ger tecken på att det kommer att minska i framtiden.

Thought Leadership är ett relativt nytt begrepp och saknar fortfarande en större spridning men allt fler inser värdet av att på ett djupare sätt positionera sig hos sina kunder.

Kommunikationen kring Thought Leadership är således mer positioneringsbaserad, men det bygger på Knowledge Management. Det är relevant information och resultat baserade på riktiga undersökningar och expertis som presenteras. Publikationerna blir artefakter för kunskap, information som samlats in och bearbetats för att senare kunna spridas till intresserade. Här, inom Thought Leadership, återfinns alltså en skärningspunkt mellan de två disciplinerna positionering och Knowledge Management.

Enligt de revisionsbolag vi intervjuat (producenter) sprids publikationerna för att kunna knyta kunskap till sitt varumärke, men det ska vara upplevd kunskap och inte enbart *skryt* om vad man kan. Istället visar de sin kompetens och sina erfarenheter, att de är först med tankar och idéer, genom att kunskap delas både internt och externt bl.a. genom undersökningar och rapporter man har tagit fram och det är där Knowledge Management tar vid. Positioneringen är underbyggd av kunskap, för att vara hållbar. Detta kan liknas vid en produkt, det räcker inte att beskriva alla egenskaper den har utan de måste faktiskt finnas och upplevas för att kunna skapa en stark position i kundens medvetande.

Detta kan även uttryckas som att positionering är målet man vill uppnå, men metoden är Knowledge Management.

### Funkar det?

Den här skärningspunkten verkar inte de tänkta mottagarna av Thought Leadership aktiviteter (konsumenterna) generellt tillskriva lika stort värde då de ibland förknippar det med ren marknadsföring. Dock såg vi i vår enkätundersökning att flera av de tillfrågade konsumenterna har haft hjälp i sin verksamhet av de tillgängliga publikationerna. Producenterna vill enligt vår studie erbjuda ett verkligt värde, för att kunna bygga en stark relation till och position i konsumenternas medvetanden.

Visserligen går publikationerna ut via publikationsråd eller kommunikationsavdelningar hos revisionsbolagen vilket kan bidra till inställningen att de är marknadsföringsmaterial, men de tillverkas av anställda med mycket insikt inom sin bransch och som har upptäckt något intressant. Dock ska det beaktas att en del aktiviteter tillskrivet Thought Leadership är komponenter i revisionsbolagens ordinarie verksamheter och därför inte enbart vilar på dessa. Ja, det är en investering i tid och pengar, vilken lönar sig om den utförs och kommuniceras på ett sätt som ger konsumenten möjlighet att själv dra nytta av den.

### **Vår Studie**

Vi har i vår masteruppsats genomfört undersökningar om vad Thought Leadership egentligen är och vilket värde det ges, för producenter och konsumenter. Uppsatsen bygger på åtta intervjuer, fyra med Senior Partners inom The Big Four och fyra med ekonomichefer hos tänkta konsumenter av Thought Leadership aktiviteter (kunder till revisionsbolagen). Utöver det har även en enkätundersökning för att undersöka bl.a. utbreddheten, publikationer från The Big Four, andra texter om Thought Leadership och information tillgänglig på hemsidorna från The Big Four använts.

### **Hur blir jag en Thought Leader?**

Den rika mängd publikationer som finns tillgänglig inom Thought Leadership, i förhållande till hur okänt begreppet är bland konsumenter, får oss att dra slutsatsen att det är en resurskrävande aktivitet som omnämns förhållandevis sällan. Enkätundersökningen visar att även om företagen har läst publikationer från The Big Four är kännedomen om Thought Leadership lågt. Publikationerna som revisionsbolagen ger ut, samt information tillgänglig på hemsidorna omnämner Thought Leadership, men det är inte frekvent. Aktiviteter med att förstärka begreppet och positionen genom olika sociala medier verkar inte vara särskilt utbrett, varken vad vi har sett genom sekundärdata, eller hur intervjupersonerna pratar om det. Det bekräftades också i intervjuer av att revisionsbolagen ofta såg det som ett verktyg för att positionera sig, inte nödvändigtvis att revisionsbolaget ska kopplas samman med Thought Leadership, utan istället mer med kunskap generellt. Eftersom kännedomen och utbreddheten av Thought Leadership i dagsläget är relativt låga finns det bra möjligheter för att positionera sig med det genom att koncentrera sig på kunskapen som förmedlas och att göra det inom ett område eller flera områden där man är särskilt kunnig. Konsumenterna vill inte känna sig utsatta för mer marknadsföring, utan känna att de kan skapa en kontakt baserat på den kunskap som tillhandahålls genom bl.a. publikationer och andra Thought Leadership aktiviteter.