



LUNDS UNIVERSITET

**Ekonomihögskolan**  
Företagsekonomiska Institutionen

**FEKN90**  
Företagsekonomi -  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

**VT 2013**

# **Den Femte Positioneringsfällan**

*Fallstudie: utmaningarna att förändra företags varumärkesposition*

**Författare**  
Malin Svensson  
Stina Cedergren

**Handledare**  
Jens Hultman

## SAMMANFATTNING

**UPPSATSENS TITEL:** Den Femte Positioneringsfällan

**SEMINARIEDATUM:** 2013-05-28

**ÄMNE/KURS:** Magisteruppsats i företagsekonomi 30 högskolepoäng (ECTS), FEKN90

**FÖRFATTARE:** Stina Cedergren och Malin Svensson

**HANDLEDARE:** Jens Hultman

**FEM NYCKELORD:** varumärkespositionering, varumärkesidentitet, förändringsprocessen, positioneringsfällor, yngre och kvinnlig målgrupp

**SYFTE:** Syftet med uppsatsen är att analysera och beskriva vilka utmaningar ett företag kan ställas inför då de väljer att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare inkludera den yngre och kvinnliga målgruppen. Vidare hur företag väljer att hantera och förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor.

**METOD:** Ett explorativt och deskriptivt tillvägagångssätt utifrån en abduktiv ansats. Fallstudien karaktäriseras som en analysenhet med flerfallsdesign. Studien baseras på kvalitativa semistrukturerade intervjuer, observationer, samt tryckta källor.

**TEORETISKA PERSPEKTIV:** Uppsatsens teoretiska referensram utgörs av teorier kring varumärke, marknadssegmentering, könsmarknadsföring och positionering.

**EMPIRI:** Empirin grundar sig i semistrukturerade intervjuer och observationer utifrån såväl ett internt som externt perspektiv. Det bidragande empiriska materialet har främst grundat sig i fallföretagen Mercedes-Benz och M by Mekonomen, likaså den kvinnliga fokusgruppen bestående av åtta kvinnor i åldrarna 25-35 år, representerande den observerbara målgruppen.

**SLUTSATS:** Genom forskningsstudien har en teoretisk upptäckt kunnat kartläggas, vilket kompletterar tidigare forskning. Vad som ligger till grund för det teoretiska bidraget är en djupare förståelse för vikten av en tydlig och konsekvent kommunikation samt position, internt som externt, och risken med kön- och stereotypifiering. En grundförutsättning har varit att bilda sig en djupare förståelse för könsskillnader samt den yngre och kvinnliga målgruppen, vilket studien ämnar belysa. Vidare har de fyra befintliga positioneringsfällorna studerats, vilket ligger till grund för vårt teoretiska bidrag: *den femte positioneringsfällan*.

## ABSTRACT

**TITLE:** The Fifth Position Trap

**SEMINAR DATE:** 2013-05-28

**COURSE:** Master thesis in business administration, 30 credits (ECTS), FEKN90

**AUTHORS:** Stina Cedergren and Malin Svensson

**ADVISOR:** Jens Hultman

**KEYWORDS:** Brand positioning, brand identity, process of change, positioning traps, a younger and female target group.

**PURPOSE:** The purpose of this thesis is to analyze and describe the challenges a company can face when they choose to change their brand position to further include the younger and female target group. Forth, how companies choose to manage and respond to possible positioning traps.

**METHODOLOGY:** An exploratory and descriptive procedure based on an abductive approach. The case study is characterized as a unit analysis with multiple case design. The study is based on qualitative semi-structured interviews, observations, as well as printed sources.

**THEORETICAL PERSPECTIVES:** The thesis theoretical framework consists of theories within the field of brand, market segmentation, sex marketing and positioning.

**EMPIRICAL FOUNDATION:** The empirical research is based on semi-structured interviews from both an internal and external perspective. The contributing empirical data are mostly based on the case companies; Mercedes-Benz and M by Mekonomen, as well as the female focus group consisting of eight women aged 25-35 years, representing the observable target group.

**CONCLUSIONS:** A theoretical discovery has been identified through the research study, which complements previous researches. The basis for the theoretical contribution are a deeper understanding of the importance of a clear and consistent communication, and position, internally and externally, and the risk of gender and stereotyping. A basic condition has been to form a deeper understanding of gender differences, and the younger and female audience, which the study intends to highlight. Furthermore are the four existing positioning traps studied, which is the basis for our theoretical contribution: *the fifth positioning trap*.

## FÖRORD

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till alla inblandande parter som bidragit med inspiration, givande infallsvinklar och betydelsefull data. Vi vill vid namn rikta ett stort tack till Thomas Wigren, försäljningschef för Mercedes-Benz personbilar, Victoria Heindorff-Meuller, Senior Marketing Manager för Mercedes-Benz, samt Marcus Nilsson, CRM-ansvarig *marketing* Mercedes-Benz, Sverige/Danmark och alla övriga medarbetare inom organisationen som bidragit till värdefull data. Ytterligare vill vi tacka alla berörda parter inom Mekonomen, såsom marknadschefen för M by Mekonomen: Hanna Ekstrand. Ert engagemang och tillgänglighet har varit en stark resurs och god vägledning för sammanställandet av uppsatsen.

Ytterligare vill vi även passa på att tacka Mats Urde, PhD i varumärkesstrategi vid Lunds Universitet, för intressanta resonemang och rekommendationer. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Jens Hultman samt vår seminariegrupp för er värdefulla feedback, kreativitet samt hjälpsamma synpunkter.

Åter igen, ett stort tack! Utan er hjälp hade vår studie inte varit möjlig.

Lund den 22 maj 2013

---

Stina Cedergren

---

Malin Svensson

## BEGREPPSFÖRKLARING

**VARUMÄRKE:** Ett varukännetecken som näringsidkaren använder för att särskilja de tillhandahållande varorna eller tjänsterna från konkurrenterna. Formellt sett betraktas varumärket som själva namnet eller symbolen som identifierar produkten.

**VARUMÄRKESIDENTITET:** Vad som ger varumärket en mening och vad som gör varumärket unikt. Varumärkesidentitet är det sätt som varumärkesinnehavaren vill att varumärket skall uppfattas.

**VARUMÄRKESIMAGE:** Varumärkets image syftar till hur konsumenter uppfattar ett varumärke genom dess kommunikation, service och produkter.

**MARKNADSSEGMENTERING:** Marknadssegmentering beskriver hur kunder klassificeras i särskilda kundgrupper utifrån olika behov, karaktärsdrag eller beteenden.

**SEGMENTERINGSVARIABLER:** Segmenteringsvariabler definierar hur och utefter vilka kriterier företag kan dela upp marknaden.

**MÅLMARKNAD:** Målmarknad är synonym till målgrupp. Marknadsföring skapar inte segment i sig själv utan uppgiften är att identifiera skilda segment och besluta vem som ska vara målgrupp. Det vill säga den kategori av exempelvis människor företag väljer att rikta sig till.

**POSITIONERING:** Positionering definieras som de åtgärder en organisation eller ett företag vidtar för att få individer att uppfatta en produkt eller ett varumärke på ett visst sätt. Att positionera ett varumärke innebär framförallt att karakterisera de aspekter som skiljer sig ifrån konkurrenterna.

**POSITIONERINGSFÄLLAN:** Positioneringsfällan innebär att alltför mycket fokus läggs vid varumärkets position, snarare än identiteten. Situationen resulterar i att företag enbart kommunicerar ut vissa delar av sin identitet.

**KÖNSMARKANDSFÖRING:** Marknadsföring som är särskild riktad gentemot ett specifikt kön, det vill säga man eller kvinna.

**YNGRE OCH KVINNLIG MÅLGRUPP:** Kvinnor i åldern 25-35 år.

**STEREOTYP:** En stereotyp är en förenklad, ofta allmänt omfattad föreställning om utmärkande egenskaper hos alla som tillhör en särskild grupp såsom; nation, ras, religion eller kön, men även en grupp där man själv ingår.

**STEREOTYPIFIERING:** Då stereotyper klassificeras.

**SUBTYP:** När en stereotyp har ett avvikande beteende från sin ursprungliga stereotypiska grupp.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND .....	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	10
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	11
1.4 SYFTE .....	11
<b>2. METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1 BAKGRUND TILL METODVAL .....	12
2.2 ABDUKTIV METODANSATS .....	12
2.3 KVALITATIV FORSKNINGSAKSATS .....	13
2.4 FORSKNINGSTRATEGI .....	15
2.4.1 Fallstudie: en analysenhet med flerfallsdesign .....	16
2.4.2 Jämförande analys .....	17
2.4.3 Bakgrund till val av studieobjekt .....	18
2.4.4 Kritik mot fallstudier .....	18
2.5 VAL AV TEORI .....	19
2.5.1 Källkritik .....	19
2.6 DATAINSAMLING: PRIMÄR OCH SEKUNDÄR KARAKTÄR .....	20
2.6.1 Intervjuer & val av respondenter .....	20
2.6.2 Direkta observationer .....	23
2.6.3 Kvinnlig fokusgrupp .....	24
2.6.4 Intervjumetodik .....	25
2.6.5 Källkritik .....	26
2.7 METODREFLEKTION .....	27
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>29</b>
3.1 VARUMÄRKETS IDENTITET .....	29
3.1.1 Aakers identitetsteori .....	30
3.2 VARUMÄRKET SOM VÄRDESKAPARE .....	32
3.3 MÄRKESLOJALITET .....	33
3.4 MARKNADSSEGMENTERING OCH MÅLMARKNAD .....	34
3.4.1 Marknadssegmentering .....	34
3.4.2 Målmarknad .....	37
3.4.3 Könsskillnader - kommunikation gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp .....	37
3.4.4 Stereotypisk klassificering – könsstereotyper .....	43
3.5 POSITIONERING AV VARUMÄRKET .....	45
3.5.1 Positioneringsfällan .....	47
<b>4. EMPIRI &amp; ANALYS .....</b>	<b>49</b>
4.1 MERCEDES-BENZ FÖRÄNDRINGSPROCESS .....	49
4.1.1 Varumärkets identitet .....	51
4.1.2 Målmarknad och varumärkespositionering .....	58
4.1.3 Utmaningarna: att förändra sin varumärkesposition och inkludera en ny målgrupp ..	60
4.1.4 Att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor .....	64
4.2 MEKONOMENS FÖRÄNDRINGSPROCESS - M BY MEKONOMEN .....	67
4.2.1 Varumärkets identitet .....	69
4.2.2 Målmarknad och varumärkespositionering .....	77
4.2.3 Utmaningarna: att förändra sin varumärkesposition och inkludera en ny målgrupp ..	80

4.2.4 Att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor.....	85
4.3 JÄMFÖRANDE ANALYS AV FALLFÖRETAGEN: UTMANINGAR I FÖRÄNDRINGSPROCESSEN ..	88
4.3.1 Vikten av en tydlig kommunikation .....	88
4.3.2 För att nå dem, förstå dem: den yngre och kvinnliga målgruppen.....	89
4.3.3 Att förhålla sig till positioneringsfällan.....	95
<b>5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....</b>	<b>99</b>
5.1 SLUTSATS: ÅTERKOPPLING TILL STUDIENS SYFTE.....	99
5.2 STUDIENS RELEVANS .....	101
5.3 REFLEKTION OCH METODISKT BIDRAG .....	101
5.4 TEORETISKT BIDRAG.....	102
5.5 PRAKTISKT BIDRAG .....	102
5.6 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	104
<b>6. REFERENSLISTA .....</b>	<b>105</b>
<b>7. APPENDIX.....</b>	<b>113</b>

## 1. INLEDNING

---

*Det inledande kapitlet ämnar ge en övergripande bakgrund kring de valda ämnesområdena; varumärke och positionering, med ett vidare fokus på den yngre och kvinnliga målgruppen, samt begreppet positioneringsfällan. Problemdiskussionen leder till den valda problemställningen och studiens syfte.*

---

### 1.1 BAKGRUND

Nya trender kan analyseras såsom en starkare värdering av livskvalitet, individualism och självförverkligande. Den teknologiska utvecklingen har dessutom tagit den mänskliga civilisationen till en ny nivå (Lee, 2009). Refererat till Kotler & Keller (2009) talar man idag om övergången från *den gamla ekonomin* till *den nya ekonomin*. Vi har gått från massproduktion och masskonsumtion till en mer anpassad och preciserad produktvolym samt produktpris. I och med teknologins rapida utveckling har vi idag möjligheten till en effektivare och mer strategisk kommunikation. Den digitala revolutionen har förändrat konsumenternas villkor (Kotler & Keller, 2009). Baserat på Ries och Trouts teori (1985) utgör kommunikationen i sig ett problem. De menar att vi är världens första överkommunicerade samhälle, där vi sänder ut allt mer information och tar in allt mindre för varje år som går. Konkurrensen är således hård sett till det existerande överskottet av varumärken och produkter där många företag slåss om samma marknadsandel. Det är därför ytterst viktigt att företag kommunicerar och karakteriserar sig med hjälp av starka varumärken för att kunna differentiera sig med en tydlig position på marknaden (Ries & Trout, 1985; Aaker, 1996; Kapferer, 2012). En förutsättning för att lyckas är att en god kunskap om marknaden och mottagaren finns för att utformandet av budskapet skall bli så tilltalande och korrekt som möjligt utefter behoven (Barletta, 2003; Kotler & Keller, 2009).

Kvinnans livssituation har förändrats och allt fler företag inser att kvinnor och dagens ungdomar utgör en stor och mycket viktig konsumentgrupp. Utifrån statistisk data förväntas den yngre klassen, som befinner sig i åldrarna 25-39 år, öka med cirka 200 000 stycken i Sverige fram till år 2020 (SCB, 2012). Den yngre klassen tillhör delvis *generation Y*, vilken innefattar individer som är födda mellan åren 1980–2000. Generation Y är den största demografiska gruppen i Sverige bestående av näst intill tre miljoner unga konsumenter. Kundsegmentet betraktas som köpkraftigt och har fått mycket uppmärksamhet gentemot deras nya sätt att konsumera (Grönholm, 2009). Idag är det kvinnan som tar majoriteten av köpbesluten (Barletta, 2003; Continuum, 2012;).



*“A handful of forward-thinking companies with product lines that were historically considered male-dominated, such as electronics and automotive, are starting to redirect their design and messaging at women. For the most part, though, the average female consumer still feels under-represented and misunderstood, and her power and influence is woefully under acknowledged--or just plain ignored--by most service and product companies. She may be buying, but for the most part, she's not getting the experiences she wants.”* (Continuum, 2012).

Män och kvinnor behandlas många gånger lika ur ett marknadsperspektiv, vilket Barletta (2003) samt Cunningham och Roberts (2006) menar är felaktigt. Kvinnors preferenser, attityder och prioriteringar skiljer sig gentemot männens, vilket avspeglar köpbeteendet. Detta bör därför iakttas i kommunikationen mot den aktuella målgruppen (Barletta, 2003; Cunningham & Roberts, 2006).

I anknytning till en mer marknadsorienterad företagsfilosofi har varumärket fått en allt mer betydelsefull roll som tillgång inom framförallt konsumentinriktade branscher (Kotler et al., 2005). Varumärket och dess position i konsumenternas medvetande är en betydande del av företagsstrategin. Således är det viktigt att skydda och bevara sitt varumärke. Formellt sett betraktas varumärket som själva namnet eller symbolen som identifierar produkten. Styrkan i varumärket ligger dock i kapaciteten att kunna påverka konsumenters medvetande och nå fram till deras känslor, tankar, beteenden och attityder. Till skillnad från förr då konsumenten enbart köpte varor och tjänster, är idag varumärket en av de mest värdefulla tillgångarna hos ett företag och dess värderingar är ofta avgörande för konsumenten när den ställs inför ett köpbeslut. Detta innebär en stor konkurrens, för att positionera sig rätt och skapa en plats i konsumenternas medvetande (Keller & Webster, 2004; Keller et al., 2008; Ries & Trout, 1985).

En tydlig varumärkesstrategi ligger till grund i företags förändringsprocess. Varumärkesidentiteten verkar som en riktlinje för företagets arbete med varumärket. Varumärkets image syftar istället till hur konsumenter uppfattar ett varumärke genom dess kommunikation, service och produkter. Därför är det viktigt att företag vet *hur* och *vad* de vill förmedla till marknaden (Kapferer, 2012).

Att positionera ett varumärke innebär framförallt att karakterisera de aspekter som skiljer sig gentemot konkurrenterna. Syftet med ett företags positionering är att påverka konsumenters associationer av varumärket (Melin, 1997; Ries & Trout, 1985). En förändrad varumärkesposition innebär således att förändra företagets varumärke och bli mer relevant ur ett konsumentperspektiv, men även mot sitt eget företags och konkurrenternas perspektiv. En essentiell faktor är att ett varumärke känns närvarande och uppdaterat, men vid en nödvändig anpassning ökar risken för att varumärket mister

sin identitet (Kapferer, 2012). Vad som bör tas i beaktan är följaktligen att en förändringsprocess inte enbart skapar positiva affärsmöjligheter utan även flera utmaningar och risker. Dilemmat leder oss vidare till begreppet *positioneringsfällan*.

Positioneringsfällan innebär att alltför stort fokus läggs vid varumärkets position, snarare än identiteten. Situationen resulterar i att företag enbart kommunicerar ut vissa delar av sin identitet (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Kotler et al., 2005). Utmaningen att förhålla sig till positioneringsfällan ligger till grund för ett vidare resonemang i vår problemdiskussion. Att ha kännedom kring företags tänkbara positioneringsfällor är väsentligt för att uppnå en lyckosam positioneringsförändring av ett varumärke (Kapferer, 2012; Kotler et al., 2005).

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Det är vanligt att företag begår misstag i samband med varumärkespositioneringen. Handskas inte företag med varumärkets identitet uppkommer risken att alltför mycket fokus läggs på produktattribut, vilket resulterar i en positioneringsfälla. Risken uppkommer att viktiga aspekter förbises såsom personlighet, organisation och symbol. Blir det otydligt vad ett varumärkes kärnvärden står för kan det fortsatta varumärkesbyggandet förhindras. Att exempelvis vidga sin varumärkesposition och attrahera en ytterligare målgrupp är en förändringsprocess som innefattar flera utmaningar och risker. Den önskvärda varumärkespositionen måste vara trovärdig och i linje med varumärkets identitet. Därför är det viktigt för företag att inte förflytta sig utanför den referensram som konsumenterna har gentemot varumärket, det vill säga konsumenternas syn på varumärket och dess associationer till företaget. En ny eller förändrad varumärkesposition skapar differentiering, vilket leder till ett nytt fokus av varumärket såväl internt som externt (Aaker, 1996, Kapferer, 2012; Keller et al., 2008; Kotler et al., 2005)

Ett varumärkes positionering är en viktig aspekt, då den avspeglar konsumenters uppfattningar av varumärket. Situationer kan uppstå då en varumärkespositionering inte är fördelaktigt med hänsyn till omvärldsfaktorer, utökat produktsortiment, teknologiska förbättringar eller beroende av applicering på ett nytt segment. En ny varumärkesstrategi är i dessa fall av hög relevans för att överleva på marknaden. Ett konsekvent agerande under en längre tidsaspekt är nödvändigt för att lyckas ändra varumärkets position och på så vis skapa en förändrad varumärkesimage. Sammanfattningsvis kan en ny varumärkesidentitet och -positionering vara mycket riskfyllt, men även kostsamt. I vissa fall kan det till och med skada varumärket (Aaker, 1996; Kotler et al., 2005). I linje med

marknadens allt snabbare förändringstakt kan utmaningarna tänkas bli allt större att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor. Då insikten i eventuella utmaningar och positioneringsfällor bör vara primära faktorer att ta hänsyn till för att uppnå en lyckosam förändringsprocess, anser vi att en vidare forskning inom ämnesområdet är högst aktuellt.

Inledningsvis nämndes att kvinnornas köpkraft växer, vilket skapar en lukrativ målmarknad. Situationen ställer nya krav på dagens företag (Grönholm, 2009). En djupare förståelse för skillnaderna mellan kvinnor och män leder till en högre relevans och anses viktigt för att kunna fullfölja en könsrelaterad marknadsföring (Barletta, 2003; Brizendine, 2007; Cunningham & Roberts, 2006). Utmaningen hos företag ligger därför i att förstå könsskillnader och hur viktig den kvinnliga konsumenten är för att kunna bilda sig en uppfattning kring hur kommunikationen bör anpassas utefter målgruppens behov (Cunningham & Roberts, 2006; Continuum, 2012). Att majoriteten av köpbesluten idag fattas av en kvinna är ett argument till varför målgruppen inte bör ignoreras. Resonemanget för oss vidare till studiens valda problemformulering och syfte.

### 1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Bakgrundsbeskrivningen och ovanstående problemdiskussion väckte intresset att fördjupa sig i ämnesområdena *varumärke* och *positionering*. Diskussionen grundar sig i utmaningarna som kan tänkas uppstå i samband med förändringsprocessen: *att förändra sin varumärkesposition*. Fokus ligger på den så kallade *positioneringsfällan* och vilka utmaningar företag kan ställas inför då de väljer att *inkludera en ny målgrupp*. Problemformuleringen kommer därför besvaras utifrån följande frågeställning:

- *”Vilka utmaningar innebär det för företag att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare attrahera en yngre och kvinnlig målgrupp?”*

### 1.4 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att analysera och beskriva vilka utmaningar ett företag kan ställas inför då de väljer att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare inkludera den yngre och kvinnliga målgruppen. Vidare hur företag väljer att hantera och förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor.

## 2. METOD

---

*Detta kapitel beskriver det vetenskapliga tillvägagångssättet som använts i studien. Inledningsvis presenteras en bakgrund till metodvalet utifrån studiens syfte och problemformulering. Vidare den valda metod- och forskningsansatsen som tillämpats vid insamling och bearbetning av det material som underbygger uppsatsens syfte. Ytterligare presenteras forskningsstrategin samt teorival, vilket avslutas med en källkritisk och metodreflekterande diskussion, samt ett resonemang kring datainsamlingens trovärdighet.*

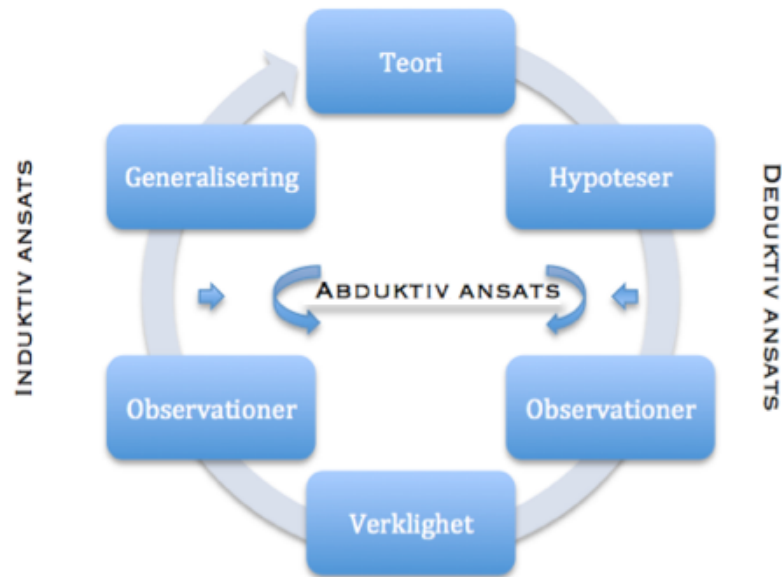
---

### 2.1 BAKGRUND TILL METODVAL

Uppsatsen ämnar analysera och beskriva vilka utmaningar ett företag kan ställas inför, då de väljer att förändra sin varumärkesposition, till att ytterligare inkludera den yngre och kvinnliga målgruppen, samt hur företag förhåller sig till tänkbara positioneringsfällor. På så vis motiverades studiens val av såväl en explorativ (undersökande) som deskriptiv (beskrivande) metod (Backman, 2008; Bryman & Bell, 2005). De valda fallföretagen, vilka senare beskrivs, har varit två viktiga komponenter inför bidragande underlag och följande analys.

### 2.2 ABDUKTIV METODANSATS

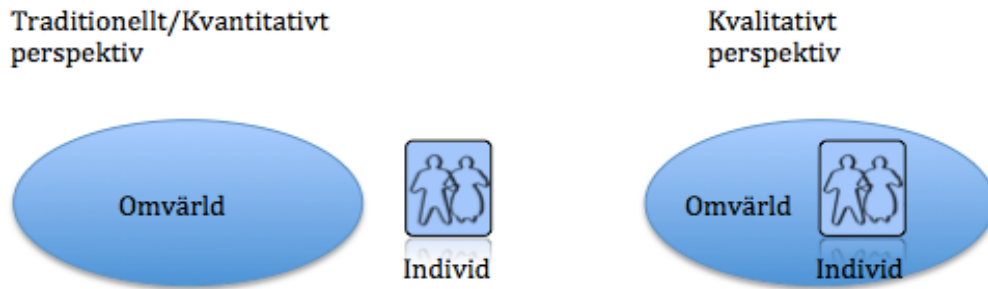
Avsikten med följande avsnitt är att motivera studiens valda metodansats, det abduktiva tillvägagångssättet. Det finns tre olika tillvägagångssätt att angripa ett problem som skall studeras; ett *deduktivt*, *induktivt* eller *abduktivt* tillvägagångssätt (se figur 1) (Bryman & Bell, 2005). Den ena metoden utesluter inte den andra. En abduktiv metod kan ses som en influens av både det deduktiva och induktiva tillvägagångssättet. Den *abduktiva metoden* karaktäriseras av ständiga skiftningar mellan de empiriska och teoretiska områdena där analysen utvecklas parallellt. Studier som har tillit gentemot abduktion är delvis ett resultat av bestämda empiriska iakttagelser, samt ett resultat av teoretiska insikter som ökat under processens gång (Dubois & Gadde 2002). Den abduktiva ansatsen är därför en styrka inför den avslutande analysen och diskussionen. Vi har valt att utgå från existerande teorier, semistrukturerade intervjuer, samt observerat verkligheten utifrån teorier och insamlad empiri. Då studien resulterar i en upptäckt anses den abduktiva ansatsen vara ett tillförlitligt val.



**Figur 1.** Den abduktiva ansatsen: en influens av induktiv och deduktiv ansats. Egen bearbetning.

### 2.3 KVALITATIV FORSKNINGSANSATS

Syftet med följande avsnitt omfattar en beskrivning samt en motivering till varför studien bygger på en kvalitativ forskningsansats. De flesta skribenter (Backman, 2008; Bryman & Bell, 2005) belyser två centrala huvudbegrepp, det *kvantitativa/traditionella* samt det *kvalitativa* perspektivet. Figur (2) som återfinns på nästkommande sida illustrerar den skillnad som finns mellan de båda perspektiven. Ett *kvantitativt/traditionellt* perspektiv härrör från ett objektiva synsätt där syftet är att separera individen från omvärlden. Tanken är att återge en objektiv beskrivning av verkligheten. Individen fungerar därmed som en åskådare eller observatör av omvärlden och mätningarna ligger hos individen. Sett till den andra forskningsansatsen, det *kvalitativa perspektivet*, betraktas den omgivande verkligheten på ett mer subjektivt sätt och utgår snarare från individen och hur denne uppfattar verkligheten. Det kvalitativa perspektivet, som studien grundar sig på, belyser hur individer tolkar och upplever omvärlden de befinner sig i kopplat till tidigare erfarenheter och kunskaper (Backman, 2008). Bryman & Bell (2005) instämmer att ståndpunkten i ett kvalitativt perspektiv utgår från att tolka och analysera undersökande personers åsikter och uppfattningar.



**Figur 2:** *Det traditionella/kvantitativa och kvalitativa perspektivet.* Inspirerad av Backman (2008:53).

Studiens frågeställning och syfte utgör grunden för huruvida det är en kvantitativ eller kvalitativ studie. Om frågeställningen handlar om *hur* och *varför* - frågor är sannolikheten större att det är en kvalitativ studie som använts (Backman, 2008). Att studien använder sig av en kvalitativ forskningsansats motiveras i linje med uppsatsens problemformulering och syfte, samt studiens flexibilitet. Det kvalitativa tillvägagångssättet betraktas som mer ostrukturerat i jämförelse med den kvantitativa metodansatsen (Backman, 2008; Bryman & Bell, 2005).

Analysens utgångspunkt har varit att utforska realiteten parallellt med teorin, där en djupare förståelse av beteenden och värderingar eftersträvs. Vi har därför valt att se till individens, gruppens och fallens enskilda tänkande och erfarenheter, genom exempelvis djupintervjuer. En primär faktor i studien har varit att skapa närhet och förståelse för individers uppfattningar om verkligheten, vilket stämmer väl överens med beskrivelsen av en kvalitativ studie (Backman, 2008).

För att avslutningsvis koppla samman metod- och forskningsansatsen består studien sammantaget av en abduktiv ansats som bygger på en kvalitativ studie, där utgångspunkten varit befintliga teorier. I följande delavsnitt förklaras den tillämpade forskningsstrategin som belyser hur sanningskriterierna prövats i verkligheten.

## 2.4 FORSKNINGSTRATEGI

Inom den kvalitativa forskningen är fallstudier många gånger förekommande, att de ofta betraktas som en synonym till kvalitativt upplagda studier (Backman, 2008; Malhorta, 2010). Utöver fallstudier som forskningsstrategi beskriver Yin (2009) tre övriga undersökningsdesigner och menar att valet av forskningsstrategi styrs utifrån tre olika betingelser: (1) *Vilken typ av forskningsfråga som har formulerats.* (2) *Den grad av kontroll som forskaren har över det faktiska förloppet.* (3) *Huruvida fokus ligger på aktuella eller historiska händelser.*

I tabellen (1) nedan illustreras de ovan nämnda betingelserna som Yin (2009) belyser. Tabellen ger en överskådlig bild av när en viss design av forskningsstrategi inom den kvalitativa forskningen anses vara mer lämpad än andra. Utifrån tabellen (1) och dess verktyg har man fört resonemang som resulterat i val av *fallstudier*. Motivet grundar sig i studiens syfte och problemformulering. I tabellen valdes *enkätundersökning* och *analys av källor* bort, då användningen av dess undersökningsmetoder svarar till frågeställningar; ”*vilka, vad, var, hur många, hur mycket?*”, vilka inte lämpade sig i studiens fall (*se tabell 1*). *Experiment* valdes också bort då studiens avsikt inte var att kontrollera beteenden utan snarare att analysera beteenden. Till skillnad från en *historisk studie*, ämnar en fallstudie att analysera och diskutera en aktuell företeelse i dess verkliga kontext. Fallstudien blev ett naturligt val då vi valt att studera ett specifikt fenomen i ett definierat system (Yin, 2009).

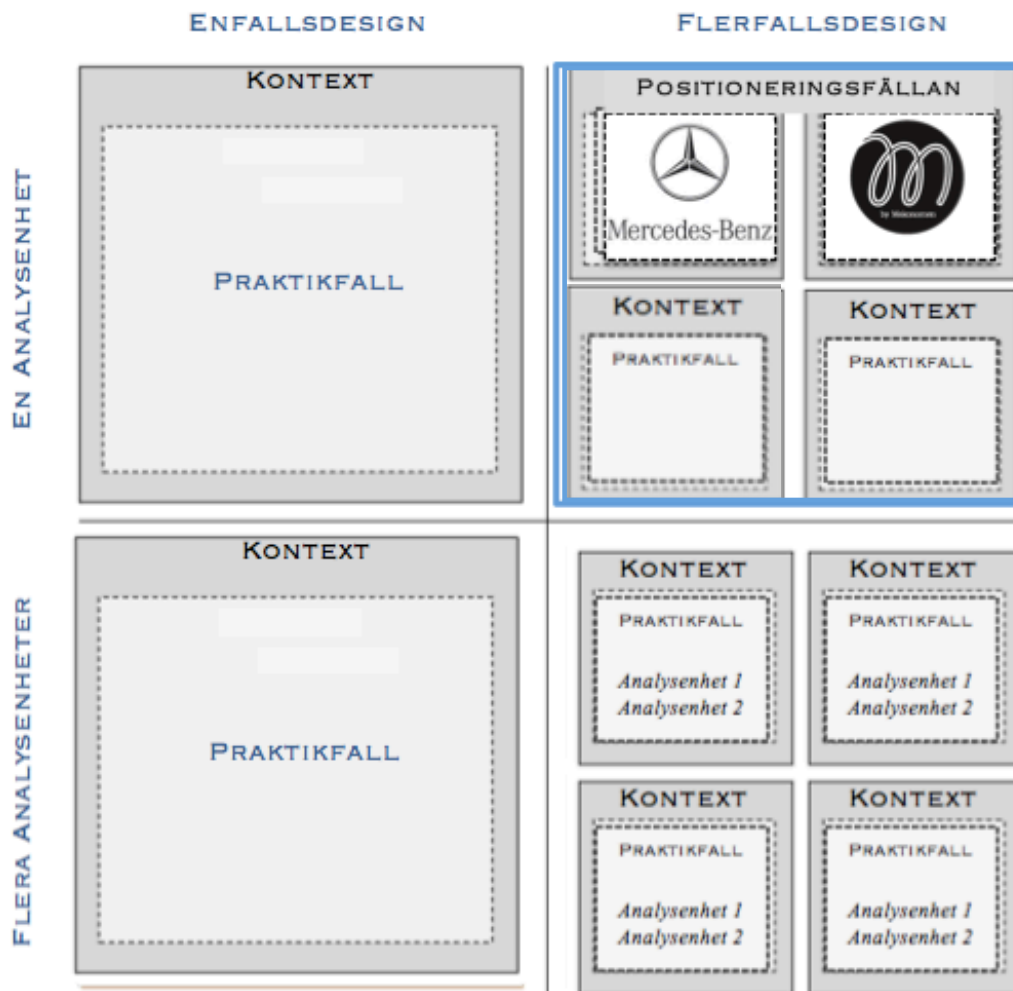
Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet?	Fokus på aktuella händelser?
<b>Experiment</b>	<i>Hur, varför?</i>	Ja	Ja
<b>Survey</b>	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja
<b>Analys av källor</b>	<i>Vilka, vad, var, hur många, hur mycket?</i>	Nej	Ja/Nej
<b>Historisk studie</b>	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Ja
<b>Fallstudie</b>	<i>Hur, varför?</i>	Nej	Ja

**Tabell 1:** Relevanta situationer för användning av olika forskningsstrategier. Inspirerad av Yin (2009:8)

#### 2.4.1 FALLSTUDIE: EN ANALYSENHET MED FLERFALLSDESIGN

För att styrka studien har fallstudier genomförts som karaktäriseras av en analysenhet med flerfallsdesign där företagen Mercedes-Benz och M by Mekonomen studerats. Den valda forskningsdesignen avser i vår studie att bidra med kunskapen om individuella, gruppmissiga och organisatoriska fenomen (Yin, 2009). Den valda designen är vad Yin (2009) benämner som *typ tre* vilket i studiens fall innehåller en analysenhet med flerfallsdesign. Designen betraktas som en av Yins (2009) fyra grundläggande designers för fallstudier. De olika typerna baseras utifrån antalet fall och antal analysenheter inom fallet. Den generella utgångspunkten är enfallsdesign alternativt flerfallsdesign, med en eller flera analysenheter, vilket illustreras i figur 3 på följande sida. Fallstudier gör det möjligt för forskare att behålla det meningsfulla i verkliga händelser (Yin, 2009). Fallstudier är därmed anpassade för praktiska problem samt att uppmärksamheten riktats till hur individer hanterar problem i förändrande former, utifrån ett helhetsperspektiv (Flyvbjerg, 2003/04; Merriam, 1994). Studiens tillvägagångssätt har tillämpats genom att studera vilka utmaningar ett företag kan ställas inför då de väljer att förändra sin varumärkesposition samt hur de förhåller sig till tänkbara positioneringsfallor. Analysenheten betraktas därmed som förändringsprocessen där positioneringsfällan uppmärksammas. Valet av fallstudier som analysnivå möjliggör en komparativ studie mellan de två studieobjekten, vilka motiveras i kommande delavsnitt och beskrivs mer utförligt under empiriavsnittet. Vår fallstudie har varierat från semistrukturerade intervjuer och tryckta källor. För att styrka valet av fallstudien och det insamlade materialet har ytterligare en fokusgrupp ägt rum, såväl som externa observationer (Yin, 2009). Genom tolkningar, egna erfarenheter och förståelser av fallstudierna har trovärdigheten styrkts. Merriam (1994) förespråkar detsamma och menar även att tidigare okända variabler och förhållanden kan medföra en ny syn på undersökningen. Valet av fallstudien medförde möjligheten till att besvara *hur* och *varför* -formuleringar i frågeställningen tillsammans med fokus på en verklig händelse, vilket är en styrka (Backman, 2008; Merriam, 1994; Yin, 2009). Fallstudier är konkreta, där praktisk kunskap anses mer värdefullt än sökandet efter generella teorier (Flyvbjerg, 2003/04). Därför har en kombination av såväl teoretiska som praktiska erfarenheter antagits, samt en jämförande analys av data, vilket motiveras i nästa delavsnitt.





**Figur 3:** Design av fallstudie; en analysenhet med flerfallsdesign. Inspirerad av Yin (2009:46)

#### 2.4.2 JÄMFÖRANDE ANALYS

Vi har valt att utföra en jämförande analys av studiens fallföretag. Att jämföra flera fall sinsemellan har betraktas som en styrka, då vårt slutliga bidrag kunnat berikas med infallsvinklar från mer än ett företags perspektiv och erfarenheter (Flyberg, 2003/04). Syftet har varit att analysera företagens förändringsprocess och vilka utmaningar de ställts inför då de breddat sin varumärkesposition. Utgångspunkten för kategoriseringen i jämförandeanalysen har skett utifrån studiens syfte och teoretiska ramverk. Den jämförande analysen överensstämmer med en så kallad *korsanalys* (eng. Cross-case analysis), vilket Miles och Huberman (1994) förespråkar. En korsanalys betyder att flera fall studeras parallellt. Flerfallsstudien möjliggör en logisk sammanlänkning och att relationer kan fastställas utifrån studiens givna ramverk (Miles och Huberman 1994; Yin 2009).

### 2.4.3 BAKGRUND TILL VAL AV STUDIEOBJEKT

Anledningen till att studieobjekten Mercedes-Benz och M by Mekonomen studerats, grundar sig i respektives aktuella förändringsprocess; att bredda sin varumärkesposition för att ytterligare attrahera den kvinnliga målgruppen. De två studieobjekten har möjliggjort en jämförande studie och lämpar sig väl utifrån studiens syfte och problemformulering. Problemformuleringen studien ämnar svara på är *vilka utmaningar det innebär för företag att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare attrahera en yngre och kvinnlig målgrupp?* Varför vi avgränsat oss till en yngre och kvinnlig målgrupp, grundar sig i intresset av den snabbt växande och lukrativa målgruppen som i studien benämns kvinnor i åldern 25-35 år. Målgruppen kvinnor i åldern 25-35 år är likaså Mercedes-Benz faktiskt valda, och i linje med deras förändringsprocess; ”att föryngras sitt varumärke”, varför en något djupare empirisk analys skett på fallföretaget Mercedes-Benz (Wigren, 2012). Ytterligare har materialet kompletterats med en extern fokusgrupp inom det aktuella åldersspannet som berört ämnesområdena könsmarknadsföring och kommunikation gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp.

### 2.4.4 KRITIK MOT FALLSTUDIER

Fallstudier är en allmänt accepterad metod inom den kvalitativa forskningen. En viss skepticism mot metoden finns dock. Det skrivs mindre metodologisk litteratur kring fallstudier till skillnad från andra forskningsstrategier, vilket kan vara en svaghet (Yin, 2009). Den sägs inte finnas någon tydlig systematik planering i anknytning till insamling av information (Merriam 1994; Yin, 2009). Tolerans och mångtydighet är därför viktiga faktorer, för att kunna iordningställa den ostrukturerade situationen som uppstår vid fallstudier (Merriam, 1994). Ytterligare skepticism återspeglas i att författaren kan sägas ha en alltför partisk relation till ämnet, vilket kan resultera i att påverka riktningen av empirin samt slutsatserna (Flyvbjerg, 2003/04; Guba & Lincoln i Merriam, 1994; Yin, 2009). Flyvberg (2003/04) menar dock att ovanstående risker inte är större i fallstudier än i någon annan undersökningsmetod. Kritiken försvaras genom att utförandet av fallstudier inte har som syfte att generalisera, det handlar snarare om att kunna använda resultat och slutsatser för att skapa vetenskapliga teorier (Flyvbjerg, 2003/04; Yin, 2009). Fallstudier är användbara både för att skapa och pröva hypoteser. Att teoretisk kunskap är mer värdefull än praktisk kunskap är ytterligare ett missförstånd som försvaras av Flyvberg (2004/04). Genom att studera generella teorier uppstår svårigheten att finna studier av mänskliga förhållanden, därför tillämpas den abduktiva ansatsen, där empiri och teori analyseras parallellt. Vidare är sensitivitet viktig vid fallstudier, då en känsla för timing är väsentlig vid datainsamlingen. Svårigheten ligger i att känna av den rätta tidpunkten för

när en viss observation eller intervju lämpar sig bäst, samt då materialet är tillräckligt och när det är dags att ändra riktning. Vidare krävs tillit till forskaren som är det primära mätinstrumentet för insamling och analys av data, då det finns en risk att fallstudien kan bli en vilseledande analys (Merriam, 1994). Trots att fallstudier är både tids- och resurskrävande ansågs fördelarna med den valda designen väga tyngre än nackdelarna, därför motiveras valet av fallstudie väl (Yin, 2009).

## 2.5 VAL AV TEORI

I den teoretiska studien söktes litterärt material i syfte att få en bild av det valda ämnesområdet och länken mellan varumärke, positionering samt en yngre och kvinnlig målgrupp. Syftet med teorivalet var att skapa en referensram inför den empiriska studien. Vid val av teori har man sett till erkända teoretiker inom respektive ämnesområde; såsom Kotler, Keller, Kapferer, Aaker, Melin, Urde, samt Ries och Trout, vilka vidare stärkts med kompletterande underlag från andra teoretikers infallsvinklar. Ytterligare motiv bakom vårt litterära material var att se till teorins applicerbarhet och anpassningsförmåga oavsett företagets branschtillhörighet. Då ovan nämnda teoretiker är starkt förankrade inom akademins värld, anser vi att validiteten samt reliabiliteten torde öka. Den valda grundteorin anses lämplig framför övriga inom studiens forskningsområde.

### 2.5.1 KÄLLKRITIK

De teorier som beskrivs i teoriavsnittet är hämtade från diverse tryckta källor, såsom böcker och artiklar. Teorin samt modeller har kritiskt granskats då de vid första anblick inte var lämpade specifikt för studiens syfte. De olika källorna medförde att perspektiven uppfattas olika beroende på exempelvis teoretikernas personliga uppfattningar och dess ställningstagande. För att öka trovärdigheten och validiteten styrktes det valda ämnesområdet med resonemang utifrån olika perspektiv, som många gånger bygger eller överlappar varandra. Vid val av teorier övervägde vi därför noggrant relevansen av varje enskild teori och modell för att matchningen av syftet och problemformuleringen skulle vara så komplett som möjligt. Trots att flera teorier är författade under 1900-talet, finner vi dem relevanta, då grundtankarna fortfarande är detsamma och än idag används flitigt.

## 2.6 DATAINSAMLING: PRIMÄR OCH SEKUNDÄR KARAKTÄR

Datamaterialet som används i vår studie innefattas både av en *primär* och *sekundär karaktär*. Den primära data är självproducerad och innefattar information som specifikt samlats in och bearbetats för den särskilda studien. Studiens primärdata grundar sig i kvalitativa och semistrukturerade intervjuer samt observationer, både inom och utanför de aktuella fallföretagen. Interna intervjuer har utförts med relevanta nyckelpersoner inom fallföretagen. Den aktuella målgruppen, kvinnor i åldrarna 25-35 år, har utgjort en extern fokusgrupp som bidragit till signifikant data och spelat en central roll inför analysen. Sammantaget har den primära data bidragit till en djupare förståelse ur både ett företagsperspektiv, såväl som konsumentperspektiv, vilket fullgjort en viktig del i vår empiriska utredning. Varför semistrukturerade intervjuer valts framför exempelvis enkätundersökningar grundar sig främst i den flexibilitet och möjlighet till mångsidiga svar och intryck datainsamlingen medfört. Primärdata betraktas som grundstenen till empiriavsnittet och har ytterligare kompletterats med data av sekundär karaktär. Sekundärdata är den data som redan är insamlad och bearbetad av annan part såsom forskare, institutioner samt organisationer. Sekundärdata består av tidigare studier vars syfte kan vara olikt författarnas aktuella. Den sekundära data återfinns oftast i tryckta källor såsom litteratur, Internet, dokument, vetenskapliga artiklar, eller statistik och anses vara ett användbart komplement (Bryman & Bell, 2005).

### 2.6.1 INTERVJUER & VAL AV RESPONDENTER

Intervjumethodiken samt val av respondenter grundar sig i studiens syfte: att analysera och beskriva vilka utmaningar som kan tänkas uppkomma i samband med förändringsprocessen då företag väljer att bredda sin varumärkesposition. Studien har tillämpat intervjuer av semistrukturerad karaktär, vilket är ett vanligt tillvägagångssätt inom en kvalitativ studie. Uppsatsens empiriska data ligger till grund för analysen och resultatet, vilken främst baseras på den insamlade intervjudata. Det ansågs därför vara av ytterst vikt att intervjua nyckelpersoner inom de valda praktikfallen, Mercedes-Benz och M by Mekonomen. Valet att intervjua de utsedda medarbetarna (*se tabell 2,3*) med ansvarsfyllda positioner inom fallföretagen föreföll sig naturligt. De valda respondenterna har stor kompetens inom området likaså kring fallföretagens marknadsstrategi och förändringsprocess. Utanför företagens väggar har kunskap kompletterats, utifrån såväl ett konsument- som forskarperspektiv. Fyra stycken befintliga kunder har intervjuats inom fallföretagen. Den aktuella målgruppen har utforskats och intervjuats i form av en fokusgrupp bestående av åtta stycken kvinnor i ålderarna 25-35 år. En docent inom det aktuella forskningsområdet har ytterligare bidragit till en djupare förståelse inom

ämnesområdet. Processen och kategoriseringen illustreras i följande tabeller (2,3,4), följt av en mer detaljerad beskrivning.

Företag	Position	Perspektiv & Avdelning	Namn & Kön	Metodinsamling av empiri
<i>Kategori 1</i>				
<b>Mercedes-Benz</b>	Försäljningschef	Internt. <i>Personbilar Sverige/ Danmark</i>	Thomas Wigren, man	Semistrukturerade intervjuer
	Senior Marketing Manager	Internt. <i>Personbilar Sverige/Danmark</i>	Victoria Heindorff-Meuller, kvinna	Semistrukturerade intervjuer
	CRM-ansvarig, Marketing	Internt. <i>Personbilar Sverige/ Danmark</i>	Marcus Nilsson, man	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 1	Internt. <i>Personbilar Sverige</i>	Anonym man	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 2	Internt. <i>Personbilar Sverige</i>	Anonym man	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 3	Internt. <i>Personbilar Sverige</i>	Anonym kvinna	Semistrukturerade intervjuer
	Kund 1	Externt. <i>Personbilar Sverige</i>	Anonym man	Semistrukturerade intervjuer
	Kund 2	Externt. <i>Personbilar Sverige</i>	Anonym kvinna	Semistrukturerade intervjuer
<b>Generellt externt perspektiv</b>	Åtta kvinnliga respondenter, 25-35 år.	Externt.	Anonyma	Semistrukturerade intervjuer i form av en fokusgrupp

**Tabell 2:** Mercedes-Benz – val respondenter för insamling av empiri

Företag	Position	Perspektiv & Avdelning	Namn & kön	Metodinsamling av empiri
<i>Kategori 2</i>				
<b>M by Mekonomen</b>	Marknadschef	Internt. <i>M by Mekonomen</i>	Hanna Ekstrand, kvinna	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 1	Internt. <i>Mekonomen</i>	Anonym man	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 2	Internt. <i>Mekonomen</i>	Anonym kvinna	Semistrukturerade intervjuer
	Säljare 3	Internt. <i>M by Mekonomen</i>	Anonym kvinna	Semistrukturerade intervjuer
	Kund 1	Externt. <i>Mekonomen</i>	Anonym man	Semistrukturerade intervjuer
	Kund 2	Externt. <i>M by Mekonomen</i>	Anonym kvinna	Semistrukturerade intervjuer
<b>Generellt perspektiv</b>	Åtta kvinnliga respondenter, 25-35 år.	Externt.	Anonyma kvinnor	Semistrukturerade intervjuer i form av en fokusgrupp

**Tabell 3:** *M by Mekonomen - val av respondenter för insamling av empiri*

<i>Kategori 3</i>	Position	Perspektiv & Avdelning	Namn & kön	Metodinsamling av empiri
<b>Kompletterande spetskompetens</b>	PhD i varumärkesstrategi	Externt. <i>Lunds Universitet</i>	Mats Urde, man	Semistrukturerade intervjuer

**Tabell 4:** *Kompletterande spetskompetens inom ramen för kategori 1 och 2*

Intervjuerna har kategoriserats utifrån dess olika respondenter. *Första kategorin* är fallföretaget, Mercedes-Benz. Intervjuer har skett med nyckelpersoner inom verksamheten som har en lång erfarenhet inom branschen, samt en god inblick i den aktuella förändringsprocessen utifrån olika befattningar, vilket vi ansåg som ett krav för att nå en rikare data. Nyckelpersonerna som bidragit med empiriskt underlag är försäljningschefen för Mercedes-Benz personbilar, Sverige/Danmark (tidigare marknadschef), Thomas Wigren. Mercedes Benz Senior Marketing Manager, Victoria Heindorff-Meuller och CRM-ansvarige, Marcus Nilsson. Utifrån den kvalitativa insamlingen av data på Mercedes-Benz erhöles kvantitativ information i form av statistisk data över exempelvis kundsegmentering och konsumtionsvanor. Den insamlade data har ytterligare kompletterats vid behov. Intervjuer har även skett med tre säljare bestående av två män och en kvinna, samt två kunder på återförsäljningsnivå, representerande båda

könen. Den aktuella målgruppen, de åtta kvinnorna i åldrarna 25-35 år, bidrog till kvalitativt underlag utifrån en konstruerad fokusgrupp. Den kvinnliga fokusgruppen har bidragit med ett generellt externt perspektiv och täcker därmed alla de tre kategorierna. Under *andra kategorin* har fokus legat på fallföretaget M by Mekonomen, där semistrukturerade intervjuer skett med marknadschefen, Hanna Ekstrand, som har en god inblick inom Mekonomenkoncernen och dess förändringsprocess. Ytterligare har två kunder och tre säljare, bestående av en sånär jämn fördelning av män och kvinnor, kompletterat studien via semistrukturerade intervjuer. Under *tredje* och sista *kategorin* har studien kompletterats av ett ytterligare externt perspektiv som täcker alla de tre kategorierna. Semistrukturerade intervjuer har ägt rum med docenten Mats Urde vid Lunds Universitet, vars huvudområde är varumärkesstrategi.

Respondenternas subjektiva bild samt yrkesmässiga uppfattningar är viktiga att komma åt vid intervjuer. Vid en semistrukturerad karaktär behöver inte intervjufrågorna ställas i ett förutbestämt mönster. Simultant finns möjligheten att ytterligare tillägga frågor under intervjuens gång, vilket lämpat sig väl utefter studiens tillvägagångssätt och insamling av data. Om fallet var att intervjuerna bestått av en mer strukturerad karaktär hade flexibiliteten varit mindre. Risken hade då uppkommit att man under intervjutillfället gått miste om förmånen att kunna ställa följdfrågor och på så vis hade viktig information kunnat förloras (Bryman & Bell, 2005). Intervjufrågor har strukturerats så att respondenterna skulle hålla sig inom en förutbestämd ram, samtidigt tillräckligt ostrukturerade för att inte hindra respondenterna att prata fritt inom ramen av frågorna. Intervjumetoden medförde att vi enklare kunde skapa mönster samt jämföra de tre ovanstående kategorierna sinsemellan. Ambitionen vid skapandet av ramen till intervjufrågorna var att utgå ifrån teoribakgrunden som innan utformningen byggts upp genom litterär informationssökning.

#### 2.6.2 DIREKTA OBSERVATIONER

Under studiens gång har möjligheten funnits att kontinuerligt besöka och observera en återförsäljare till Mercedes-Benz Sverige, samt butiken Mekonomen. Detta har skapat en starkare närhet till våra fallföretag. Ytterligare observationer har ägt rum under deltagandet av Mercedes-Benz Fashion Week i Stockholm. Mercedes-Benz Fashion Week är en modevecka som är speciellt riktad mot den kvinnliga målgruppen. Under veckans gång studerades och iaktogs den kvinnliga målgruppens beteende och preferenser såväl i temporära bilhallar, som under diverse event och modeshower. De kontinuerliga besöken i butik och hos återförsäljare, samt observationerna under

Mercedes-Benz Fashion Week har varit av mindre formell karaktär och betraktas som en styrka i sammanhanget. Data utifrån intervjuerna har kunnat verifieras.

### 2.6.3 KVINNLIG FOKUSGRUPP

En generell beskrivning är att en fokusgrupp består utav ett antal individer som diskuterar och integrerar med varandra kring ett gemensamt ämne (Bryman & Bell, 2005; Malhorta, 2010; Small & Rosenbeg i Seymour 1992). En Fokusgrupps utformning kan med fördel anpassas till ämnet och de intervjuade individerna (Bryman & Bell, 2005; Malhorta, 2010; Seymour, 1992). Fokusgruppen som studerats under studiens gång har representerat den aktuella målgruppen som uppsatsen ämnar belysa, bestående av åtta stycken kvinnor i åldrarna 25-35 år. Syftet med gruppssessionen var att få en ytterligare inblick i den aktuella målgruppen. Dess tankar och syn kring just könsmarknadsföring och vad de anser att de attraheras av kommunikativt sett innan ett köpbeslut fattas. Fokusgruppen var ett verktyg för att kunna kartlägga kvinnors uppfattningar och associationer kring könsmarknadsföring, stereotypiska klassificeringar, samt hur företag bör kommunicera gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp. En kvinnlig och extern bild ville åstadkommas där deltagarna var opåverkade av vad den totala studien ämnade belysa. Malhorta (2010) och Seymour (1992) förespråkar vikten av opåverkade deltagare, samt en blandning av deltagande individer. En blandning åstadkoms genom att förblanda kvinnor med olika livsstilar, bestående av både studerande och arbetande kvinnor med olika bakgrunder i termer av demografi och socioekonomisk karaktär. Åldersfördelningen hade en sånär jämn spridning inom åldersspannet 25-35 år. Varför siffran föll på åtta deltagare var med hänsyn tagen till att alla inblandade parter skulle ha möjlighet att få prata fritt och att en god gruppdynamik skulle skapas, vilket Bryman & Bell (2005) och Malhorta (2010) styrker. En djupare data kunde därför åstadkommas. En större grupp ansågs ge ett mindre utrymme åt alla inblandande parter att få tala ut och risken vid färre deltagare kunde leda till en alltför vag diskussion. Tilläggas skall att fokusgruppen tillsammans med fokusgruppledarna, totalt sett bestod utav tio personer. Ytterligare faktorer som lät det totala antalet tio vara avgörande var baserat på Malhortas (2010) kriterier: att en fokusgrupp bör bestå av åtta till tolv individer till antalet. Beaktande togs även till diskussionslokalens storlek, fokusgruppledarnas preferenser och personliga stil (Seymour, 1992).

Fokusgruppstillfället ägde rum i en avslappnad miljö under kvällstid där individerna hade kvällen avsatt för fokusgruppsessionen, varför en tydlig tidsram inte behövde sättas. Därför kunde sessionen vara så länge att informationen kändes tillräckligt rik, om inte fanns utrymme för ett ytterligare fokusgruppstillfälle vid en ny tidpunkt. Frågorna



präglades av en öppen karaktär, vilket gav utrymme åt fria diskussioner, vilket Bryman och Bell (2005), likaså Malhorta (2010) förespråkar som fördelaktigt. Seymour (1992) bekräftar fördelen med att befinna sig i en avslappnad hemmamiljö, då en tillförlitlig känsla infinner sig där fokusgruppens deltagare kan känna sig trygga och därför lättare kunna framföra sina åsikter. Utförandet av fokusgruppen har inspirerats av Malhortas (2010) teori; ett tydligt mål med fokusgruppen definierades och problem inom det valda ämnesområdet väcktes. Frågor som valdes att belysas fastställdes (se appendix 1), samt fokusgruppledarnas roll. Efter genomförandet av fokusgruppen analyserades det insamlade materialet som preskriberades. Resultatet sammanfattades därefter och analyserades gentemot den aktuella teorin och övrig insamlad empiri (Malhorta, 2010).

Sammanfattningsvis ansågs en fokusgrupp vara ett bra metodval för att åstadkomma en bred information, vilket uppnås då flera individer samlas i en grupp. Ytterligare positiva faktorer, vilka även Malhorta (2010) och Seymour (1992) förespråkar är den så kallade snöbollseffekten: att om en vågar prata så vågar likaså de övriga inom gruppen att uttala sig. Tryggheten att vara omgiven av flera likasinnade individer runt omkring sig i en hemmamiljö leder även till att spontana tankar och idéer uppkommer, vilket varit en bidragande faktor till intressant empiridata som åstadkommit under fokusgruppsessionen. Riskerna som kan identifieras i sammanhanget är att missförstånd kan påträffas om tolkningen av materialet uppfattats komplext eller felaktigt. Ytterligare risker kan ses som gruppsyck och att alltför snabba slutsatser dras (Malhorta, 2010; Seymour, 1992). Malhorta (2010) poängterar att en fokusgrupp ses som den allra viktigaste forskningsstrategin vid insamling av kvalitativ data. Därmed ansågs valet av fokusgrupp som en styrka, då de många fördelarna vägde tyngre än riskerna.

#### 2.6.4 INTERVJUMETODIK

Designen i studien är vald efter en kvalitativ metod, varför man följaktligen också valde att konstruera empirin med hjälp av kvalitativa intervjuer, med en öppen och ostrukturerad karaktär (Bryman & Bell, 2005; Malhorta, 2010). Urvalet av intervjuobjekt grundades på ett par kriterier som individen i fråga skulle uppfylla, vilket benämns som omdömesurval (Malhorta, 2010). Urvalet för den kvalitativa studien var därmed avsiktlig, vilket anses vara ett nödvändigt kriterium för att nå djupare data (MacDougall & Fudge, 2001). På de två fallföretagen, Mercedes-Benz och M by Mekonomen, har individer inom olika ansvarsområden intervjuats med intentionen att samla in en djup och bred empiri. Djupintervjuer fungerar som ett bra instrument för att upptäcka underliggande attityder, tankar, känslor samt vad som motiverar en handling, vilket är en styrka i metoden (Malhorta, 2010; McCracken, 1988; Seymour, 1992). Ytterligare argument för valet av

djupintervjuer är att personer ofta vill bli avlyssnade, vilket är en bidragande faktor till att rikare fakta kan generas (McCracken, 1988). Intervjumetodiken har följt McCrackens (1988) råd; att inledningsvis öppna upp djupintervjuerna med generella frågor. Frågorna har som tidigare nämnts präglats av en öppen karaktär (se appendix 1, 2, 3, 4), vilket bidragit till reflekterande svar. De reflekterande svaren har i sin tur varit en bidragande källa till att åsikter, motiv och känslor framkommit. Till viss del har strukturerade frågor ansetts nödvändiga då strävan efter ett enklare och entydigt svar funnits. Ytterligare eftersträvades frågor vilka var utformade så att ”*probing*” kunde åstadkommas, vilket innebär att frågorna kunde omformuleras och ställas ur olika synvinklar. Situationen bidrog till vidareutvecklande frågor och svar där djupdata kunde nås, vilket ansågs vara väsentligt inför en mer djupgående analys (Seymour, 1992). Djupintervjuer ger också möjligheten till uppföljning och tilläggsfrågor vilket är en positiv aspekt. Ytterligare styrktes studiens primära och sekundära data genom personlig kommunikation och diskussion med en manlig docent vid Lunds Universitet inom studiens valda ämnesområde, vilken tidigare specificerats. För att höja studiens trovärdighet, valdes att intervjua respondenterna i deras naturliga miljö, för att de skulle känna sig bekväma i situationen (Bryman & Bell, 2005).

#### 2.6.5 KÄLLKRITIK

Då djupintervjuer genomförts med medarbetare inom de två fallföretagen har en subjektiv bild blivit oundvikligt. De semistrukturerade intervjuerna har resulterat i att respondenterna fått prata fritt inom givna ramar, simultant kunnat styra den givna informationens innehåll. En riskfaktor kan kartläggas såsom att respondenterna varit mer försiktiga i sina uttalanden på grund av interna regler och säkerhetsskäl. För att ytterligare stärka validiteten har vi låtit respondenterna godkänna sammanställningen av dess intervjuer. Vi har även haft möjligheten att återkomma till respondenterna vid kompletteringar, funderingar eller tveksamheter, vilket bidragit till en större tillförlitlighet. Fokusgruppen med de åtta kvinnliga respondenterna, såväl som intervjuerna med enheternas kunder och säljare har i sina uttalanden preskriberats som anonyma. Detta anses öka möjligheten till mer öppna och nyanserade svar. Intervjuer med företagskunder är av känslig karaktär och begränsades därför till två stycken på vardera fallföretag. Det bedömdes att de totala fyra respondenterna skulle ge en tillräckligt stor spridning. Medvetenheten fanns dock att ytterligare kunder skulle kunnat öka tillförlitligheten desto mer, vilket är ett argument till varför kompletterande data tagits i beaktan. Det externa materialet har kompletterats med observationer, en fokusgrupp samt specialistkompetens inom ämnesområdet.

## 2.7 METODREFLEKTION

Den valda undersökningsmetoden avspeglar studiens syfte, vilken typ av data som bearbetats samt tillvägagångssättet för informationsinsamling. Beroende på vilka frågeställningar en studie utgår ifrån innefattar en metod både för- och nackdelar. Avsikten med metodavsnittet är att förtydliga de val som gjorts med hänsyn till ämnesval, metodansats, forskningsstrategi och tillvägagångssätt. Enligt Yin (2009) finns det fyra olika tillvägagångssätt för att kontrollera kvaliteten i en fallstudie vilka är begreppen: *validitet*, *extern validitet*, *intern validitet* samt *reliabilitet*. Med *validitet* menar Yin (2009) att det som mäts faktiskt är det som avses mätas. Flera empiriska källor har använts för informationshämtning. Därutöver har validiteten stärkts genom att låta respondenterna godkänna sammanställningen av intervjuerna och det insamlade materialet. Empirimaterialet har även jämförts både inom och sinsemellan fallföretagen och fokusgruppen för att höja validiteten ytterligare. *Extern validitet* innebär i vilken utsträckning resultatet och slutsatsen är generaliserbar att använda i en annan situation (Merriam, 1994; Yin, 2009). Studien karaktäriseras av en analysenhet med flerfallsdesign, sett till olika företag. Ytterligare har en fokusgrupp genomförts inom den valda målgruppen. Den externa validiteten anses därför ha ökat. Resultatet samt slutsatsen anses kunna vara en vägledning vid liknande studier i framtiden (Wilson, 1979 i Merriam 1994; Yin, 1984 i Merriam 1994). Den *interna validiteten* har tagits i beaktan då djupintervjuer genomförts med medarbetare på olika nivåer, inom Mercedes-Benz och M by Mekonomen. För att styrka den interna validiteten har en jämförande analys av den insamlade data genomförts, för att erhålla en mer överensstämmande bild av verkligheten (Merriam, 1994). Möjligheten har även funnits att återkomma till respondenterna vid funderingar eller tveksamheter, vilket bidragit till en större tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2005). Enligt Merriam (1994) och Yin (2009) förklaras *reliabilitet* som ett mått på huruvida resultatet från en studie kan repeteras om studien skulle göras på nytt. Studiens reliabilitet torde öka då intervjuerna har dokumenterats med diktafon, därefter transkriberats, för att slutligen resumeras i uppsatsen. Bryman & Bell (2005) och Yin (2009) poängterar vikten av att eliminera risken som finns att data förändras från intervju till sammanställning. För att undvika riskfaktorn stärks reliabiliteten genom att vi återkopplat de sammanställda transkriberingarna av data till respondenterna för godkännande. Intervjudata har även ställts i relation till tryckta källor i den mån det varit tillgängliga (Merriam; 1994, Yin, 2009).

Uppsatsen speglas av en god validitet och reliabilitet. Erkända teorier inom uppsatsens ämnesområde såsom varumärke, positionering, könsmarknadsföring och kommunikation gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp har studerats och tillämpats. Vi har på ett egenkritiskt sätt varit selektiva samt granskat och noga reflekterat över de valda teorierna. Teorierna har styrkts genom det valda tillvägagångssättet samt att de överlappar och

kompletterar varandra.Handledningen av uppsatsen har skett med en manlig professor inom ämnesområdet. Uppsatsen har frekvent granskats av en seminariegrupp bestående av studenter vid Lunds Universitet, vilket betraktas styrka både validiteten och reliabiliteten. I början av forskningsstudien valde vi att studera fler fall än två för att kunna säkerhetsställa att de valda fallföretagen, var de som var mest lämpade utifrån studiens syfte och problemformulering, vilket styrker validiteten ytterligare.

### 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

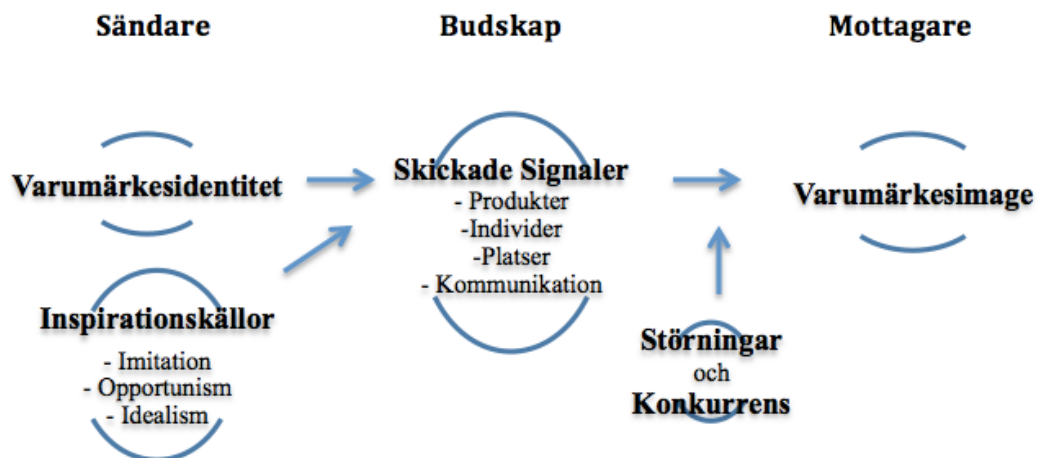
*I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som utgörs av teorier kring varumärke, marknadssegmentering och målmarknad, könsmarknadsföring och varumärkespositionering, som slutligen mynnar ut i positioneringsfällan. Syftet är att bidra till en ökad förståelse av det valda ämnesområdet.*

---

#### 3.1 VARUMÄRKETS IDENTITET

Varumärkets identitet avspeglar vad varumärket står för, det vill säga vad som ger varumärket en mening och vad som gör varumärket unikt. Identiteten kan även definieras som varumärkets mål, innehåll och värderingar, vilka differentierar varumärket (Aaker 1996). Identitet och image är två begrepp som ständigt förväxlas med varandra. Målet ur ett företagsperspektiv är att de båda begreppen överensstämmer, vilket illustreras i figur 4 nedan.

Varumärkets identitet är det sätt som varumärkesinnehavaren uppfattar dem själva och står för det företaget är, samt kan sägas verka som en riktlinje för företagets arbete med varumärket, vilket är väsentligt att ta i beaktan vid en positioneringsförändring. Förhoppningen är att identiteten överensstämmer med företagsprofilen, vilket speglar önskan av hur företaget vill uppfattas. Varumärkets image syftar istället till hur mottagaren uppfattar varumärket genom exempelvis dess kommunikation, service och produkter. Därför är det grundläggande att företag vet *hur* och *vad* de vill förmedla till marknaden (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Melin, 1997). Ett varumärke ska inneha en klar, distinkt och önskvärd plats i konsumentens medvetande (Kotler & Keller, 2009).



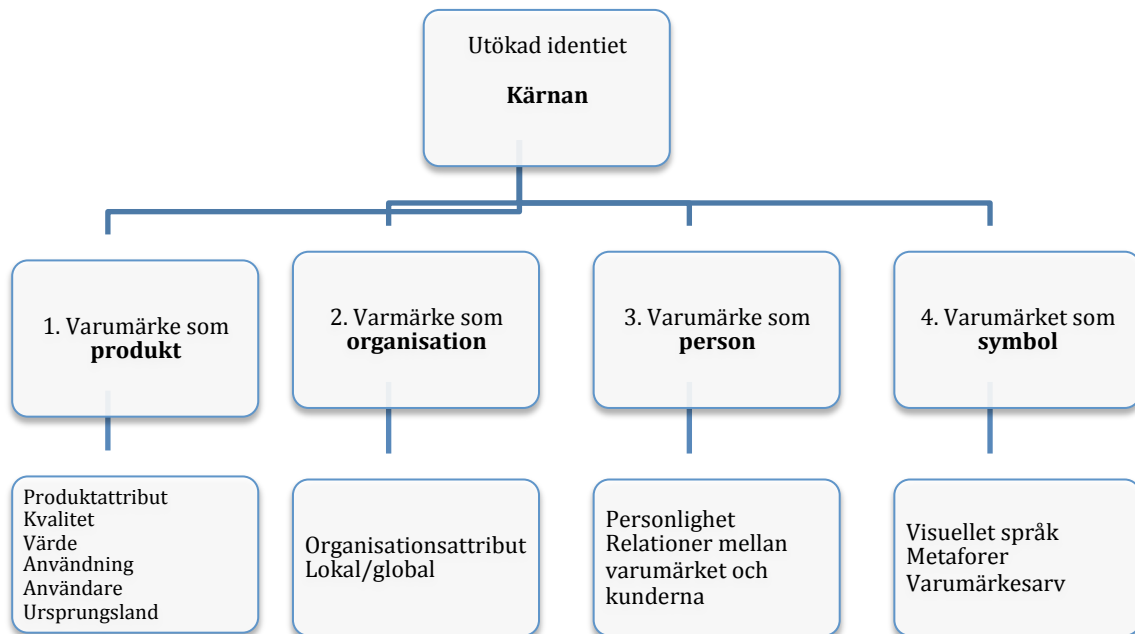
Figur 4: Förhållandet mellan identitet och image. Inspirerad av Kapferer (2012:152)

Kapferer var den första forskaren att utvecklade en modell avseende identitetsuppbyggnad, vilken namngavs *Identitetsprismat* (Melin, 1997). Aakers (1996) identitetsteori verkar som en förlängd arm av Kapferers teori, vilket är motivet till varför vi valt att belysa Aakers identitetsteori, som beskrivs i följande delavsnitt.

### 3.1.1 AAKERS IDENTITETSTEORI

Aaker (1996) bygger vidare på Kapferers identitetsteori med en ny strukturell indelning av identitetsuppbyggande faktorer, som nedan beskrivs mer specificerat. Aakers (1996) definierar varumärkesidentiteten som de unika associationer ett företag vill frambringa eller behålla. Associationerna representerar vad varumärket står för och avger ett löfte till konsumenten från företagets medarbetare.

Till skillnad från Kapferers identitetsprisma delar Aaker (1996) in varumärkesidentiteten i två delar; *kärnidentitet* och *utvidgad identitet*. *Kärnidentiteten* är de associationer som är centrala för varumärket både i dess mening och framgång. *Kärnidentiteten* är konstant. Den *utvidgande identiteten* består av element som vidareutvecklar och skapar en struktur åt varumärket. Aaker (1996) poängterar att de båda delarna av varumärkesidentiteten ska stämma överens med varandra för att tillsammans skapa ett tydligt och enhetligt varumärke. Identiteten ska likaledes innehålla ett värdelöfte med funktionella, emotionella och självuttryckande fördelar för konsumenten. Aakers (1996) utförliga definition av varumärkets identitet består av tolv element, vilka kretsar kring fyra perspektiv; *varumärket som produkt*, *varumärket som organisation*, *varumärket som person* samt *varumärket som symbol*. De fyra olika perspektivens uppgift är att förklara, berika och differentiera identiteten. Tillsammans utgör de fyra perspektiven den utvidgade identiteten (Aaker, 1996). På följande sida illustreras (se figur 5) identitetsteorin följt av en mer specificerad beskrivning utifrån de fyra olika perspektiven; *varumärket som produkt*, *organisation*, *person* och *symbol*.



**Figur 5:** *Varumärkesidentitet*. Inspirerad av Aaker (1996:177)

### 1. Varumärket som produkt

Produktrelaterade associationer i egenskap av produktattribut, kvalitet, värde, användningsområde, användare samt ursprung, är en väsentlig del av varumärkesidentiteten. Oftast är konsumentens associationer direkt förknippade med dess varumärkesval. Därför är det viktigt att bestämma vilken produkt varumärket vill associeras till (Aaker, 1996).

### 2. Varumärket som organisation

Varumärket som organisation fokuserar på organisationsattribut. Exempelvis kan organisationsattribut vara kvalitetstänk, miljömedvetenhet, kultur eller innovation. Varumärkets identitet kan antingen hållas lokal, då den verkar nära den lokala marknaden, alternativt global, där ökad prestige och trovärdighet eftersträvas. Det är fördelaktigt att fokusera på organisationsattribut då det är betydligt svårare att kopiera en organisation än en produkt (Aaker, 1996).

### 3. Varumärkets som person

Ett varumärke kan förknippas med en personlighet. Ett varumärkes personligheter används för att definiera varumärkets identitet. Varumärkesidentiteten kan upplevas som ur ett personperspektiv; karaktär, ålder, kön och socialklass etc. Varumärkets personlighet kan skapa en relation mellan konsumenten och varumärket. Ett starkare och mer

intressant varumärke kan framhävas med en personlighet i jämförelse med endast ett produktattribut (Aaker, 1996).

#### **4. Varumärket som symbol**

En stark symbol ger struktur åt varumärkesidentiteten och bör innefatta allt som representerar varumärket. Varumärket som symbol kan ses till tre områden: *visuell bildsättning* och *metaforer*. Dessa innefattar symboler som representerar en emotionell, funktionell eller självuttryckande nytta. Det tredje området är *varumärkesarv* som ofta visar på en essens i varumärket (Aaker, 1996).

För att skapa en tydlig bild av hur företaget vill att konsumenten ska betrakta varumärket, bör företag placera in dess varumärkesattribut i identitetssystemet. En betydelsefull aspekt är att modellen (5) går att vända på. En vändning resulterar istället i att konsumenten genomför Aakers varumärkesidentitetssystem på varumärket för att kunna jämföra resultaten. Aakers modell kommer därför användas som ett underlag till studiens empiri. Aakers system påvisar vikten av att känna till varumärkets alla olika delar för att kunna identifiera vad det är som påverkar uppfattningen av varumärket i dess kontextuella omgivning.

### **3.2 VARUMÄRKET SOM VÄRDESKAPARE**

Varumärket är värdeskapande för både konsumenten och märkesinnehavaren (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Melin, 1997). Varumärket är varumärkesinnehavarens värdefullaste tillgång där identitet och information är två viktiga faktorer som skapar värde för varumärket sett utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv. De två faktorerna särskiljer varumärkesinnehavarens produkt från övriga på marknaden. Ett mervärde samt en relation mellan konsumenten och varumärket är eftersträvansvärt (Kapferer, 2012; Melin, 1997). Varumärket fungerar som informationsbärare för konsumenten som skapar kännedom om produktens pris, kvalitet och funktion. Varumärket verkar även som en referenspunkt då konsumenterna vill jämföra produkter sinsemellan för att hitta den mest lämpade. Varumärket kommer på så vis att underlätta valet vid nästkommande inköp för konsumenten. Det bidrar även till att varumärket fungerar som både kostnads- och tidsbesparande, vilket minskar transaktionskostnaden. Konsumenten kan se varumärket som en slags garanti för att kvaliteten är den som varumärket förväntas leva upp till (Melin, 1997). Varumärkets image spelar en stor roll för konsumentens självbild och den bild som konsumenten vill förmedla till andra individer. Varumärket kan på så vis upplevas som ett medel till självförverkligande och för att bli socialt accepterad (Aaker,



1996; Melin, 1997; Kapferer, 2012). I dagens samhälle har varumärket en mer betydande roll där kvalitet går före kvantitet (Melin, 1997).

Det kan vara avgörande om konsumenten har tidigare erfarenheter eller kunskap om varumärket. Konsumenten köper oftast varor som är välkända för att undvika risker. Den sociala risken är en av de sex som Keller (1998) belyser, vilken innefattar att konsumenten skäms eller blir generad vid användandet av produkten. Värdeskapande ses som en grundläggande faktor för att eliminera sådana risker. Ytterligare faktorer som reducerar risken att konsumenten byter varumärke är om känslan av märkeslojalitet infinner sig, vilket leder oss in i nästa avsnitt.

### **3.3 MÄRKESLOJALITET**

Företag eftersträvar märkeslojalitet. Intern såväl som extern märkeslojalitet är viktigt för att uppnå stabilitet, lönsamhet samt för att skapa marknadsandelar. Märkeslojalitet är på så vis betydelsefullt då företag vill ta nya marknadsandelar, genom en förändrad varumärkesposition. Önskvärt för varumärkesinnehavare är att konsumenten är lojal mot varumärket, vilket benämns som extern varumärkeslojalitet. Att varumärkesinnehavaren i sin tur är internt lojal avspeglas i ett konsekvent och kontinuerligt arbete kring varumärkesuppbyggandet (Melin, 1997). Ett välkänt varumärke sparar tid för kunden, samtidigt som det möjliggör för företag att ta ut en högre marginal för produkten (Kotler & Keller, 2009). Varumärket fungerar då som garant, vilket innebär att kunden vet vad som kan förväntas av en produkt och dess varumärke. Märkeslojala kunder åskådliggör en form av återköpsbeteende, där samma varumärkesprodukt köps om och om igen (Solomon et al., 2010). Märkeslojalitet är ett sätt att mäta kunders hängivenhet till varumärket samtidigt som det mäter troligheten att kunden byter från ett varumärke till ett annat. En märkeslojal kund är förpliktigad till varumärket och känner en stolthet över användandet, vilket resulterar i att användaren gärna rekommenderar varumärket till sin omgivning. Varumärkets personlighet speglas ofta i den lojala kunden (Aaker, 1991).

Varumärkespyramiden (figur 6) som beskrivs av Melin och Urde (1997) utifrån tre steg har ett slutligt resultat som utmynnar i begreppet märkeslojalitet. Varumärkespyramiden kan användas som ett verktyg då företag väljer att inkludera en ny målgrupp. Första fasen innebär att uppmärksamma och framförallt skapa en kännedom hos konsumenten. Andra steget beskrivs som en process där banden mellan produkten/tjänsten och varumärket i sig stärks genom exempelvis reklam som marknadsföring. Tredje fasen härleder konsumenten tillbaka till produkten, det vill säga kunden associerar till varumärket. Detta är något som slutligen mynnar ut i en märkeskännedom och som med tiden genererar märkeslojalitet. (Melin & Urde i Melin, 1997).



**Figur 6** Varumärkespyramiden- märkesproduktens funktionssätt (Melin & Urde i Melin,1997:126)

### 3.4 MARKNADSSEGMENTERING OCH MÅLMARKNAD

*Följande avsnitt berör marknadssegmentering gentemot studiens valda målgrupp; den yngre och kvinnliga målgruppen. Vidare beskrivs stereotypa klassificeringar och riskerna med stereotypifiering. Avslutningsvis berörs teoriområdet varumärkespositionering, som slutligen mynnar ut i positioneringsfällan.*

#### 3.4.1 MARKNADSSEGMENTERING

Marknadssegmentering är en viktig grund då företag vill attrahera en ny målgrupp. Begreppet segmentering inom marknadsföringsterminologin beskriver hur kunder klassificeras i särskilda kundgrupper utifrån olika behov, karaktärsdrag samt beteenden. Kunderna på en marknad är alltför differentierade sett till behov och konsumtionsvanor för att företag ska lyckas vända sig till hela massan med en och samma produkt, marknadssegmentering är därför nödvändigt (Armstrong et al., 2009; Axelsson & Agndal, 2005; Kotler et al., 2005). Söderlund (1998) menar att det är förekomsten av variation som möjliggör och ofta nödvändiggör en gruppindelning av konsumenter. Marknadssegmentering grundar sig utifrån marknadsstrukturen, i syfte att förenkla formulering och implementering av diverse marknadsföringsstrategier (Dibb, 1999). En urskiljning av de aktuella konsumenterna anses primärt för att effektivisera marknadsstrategin och skapa ett övertygande budskap. Genom att marknadssegmentera

kan företag anpassa sin produkt till de olika nischmarknader som återfinns inom den totala marknaden (Duncan, 2002). McDonald och Dunbar (2004) styrker ovanstående resonemang och menar att segmentering hjälper företag att handskas med olika kundbehov genom att identifiera homogena marknadssegment. Genom en effektiv segmentering ökar företaget sin förståelse gentemot kunden, vilket bidrar till en mer effektiv resursallokering, mer skraddarsydda marknadsföringskampanjer samt en förbättrad konkurrensfördel (Albert, 2003). Det är primärt att kunna mäta ett segments attraktionskraft. Ett tillvägagångssätt är att utgå ifrån Kotler och Kellers (2009) modell om effektiv segmentering. Modellen bygger på att varje segment utvärderas via nedanstående fyra kriterier:

- *Mätbarhet* (eng: Measurability); utvärdering av till vilken grad information om egenskaper hos specificerade köpare existerar eller kan införskaffas.
- *Tillgänglighet* (eng: Accessibility); utvärdering av till vilken grad företaget på ett effektivt sätt kan fokusera sina marknadsföringsaktiviteter på dess utvalda segment.
- *Substans* (eng: Substantiality); utvärdering av storlek hos segmenten och om marginalerna är tillräckligt stora inom segmentet.
- *Kompatibilitet* (eng: Compatibility); utvärdering av till vilken grad företagets styrkor passar den aktuella och förväntade konkurrensnivån, samt den teknologiska nivån på marknaden.

Samhällsutvecklingen har påverkat företags sätt att segmentera marknaden. Samhället befinner sig under ständig förändring, därför är den moderna konsumenten inte densamma som för tio år sedan (Hultén et al., 2008). Konsumenten lever idag i en postmodern tid, vilket betyder att flertalet synsätt och värderingsgrunder har förändrats. Nya trender kan analyseras såsom en starkare värdering av livskvalitet, individualism och självförverkligande. Den teknologiska utvecklingen har dessutom tagit den mänskliga civilisationen till en ny nivå (Hultén et al., 2008; Lee, 2009). Utbildning, kulturer och ekonomier världen över har förändrats av den rapida internetutvecklingen (Lee, 2009). En ytterligare trend anses även vara övergången från tidigare produktfokus till dagens alltmer viktiga fokus på konsumenten (Kotler & Keller, 2009; Lee, 2009). Konsumtion är en väsentlig faktor i relation till hur konsumenter väljer att identifiera sig själva. Dagens marknad måste därför modernisera sin segmentering för att möta de nya förutsättningarna (Solomon et al., 2010). Förändringar i konsumenters livsstil och andra egenskaper genererar möjligheter till att upptäcka nya marknadssegment, där lojalitet, lönsamhet och ekonomi ses som viktiga komponenter (Zabin & Brebach, 2004).

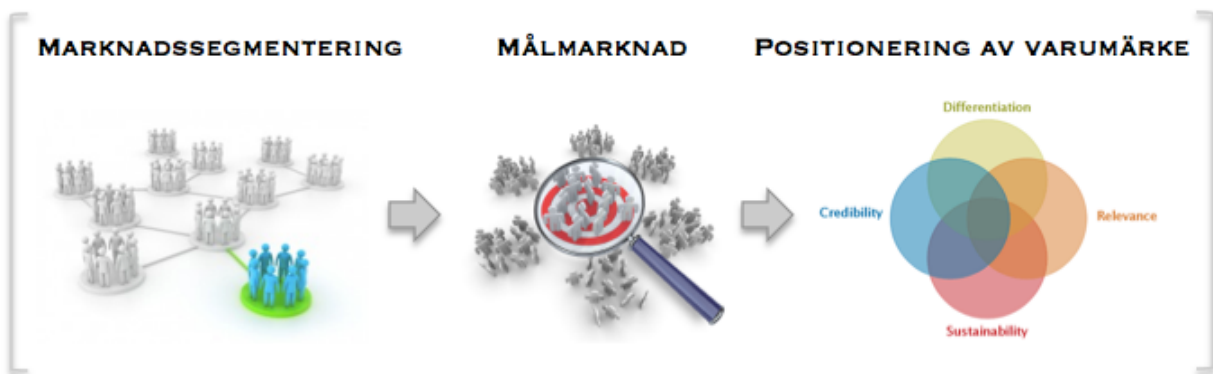
Idag råder en balansgång mellan att attrahera, behålla och erhålla ett gott inflytande på konsumenten för att skapa ett långsiktigt värde. För att företag ska lyckas med sin

segmenteringsstrategi är det viktigt att försöka förutspå den aktuella målgruppens framtida preferenser och köpbeteenden. Vad som bör hållas i åtanke är att det kostar mycket mer att skaffa en ny kund än att behålla en befintlig (Zabin & Brebach, 2004).

Segmenteringsvariabler definierar hur och utefter vilka kriterier företag kan dela upp marknaden, vilka benämns nedan (Kotler et al., 2005):

- *Demografisk segmentering* – Marknaden delas in efter bland annat kön, ålder, hushållsstorlek, inkomst, utbildningsnivå, religion, yrke och boställningsort. Ytterligare kan nationalitet tillkomma inom detta segment.
- *Beteendemässig segmentering* – Detta segment baseras på kunskaper och attityder. Beskriver även levnadsförhållanden och levnadsstandard.
- *Psykografisk segmentering* – Marknaden segmenteras efter social klass och livsstil, samt olika egenskaper eller livsstilsvariabler.
- *Geografisk segmentering* – Företaget delar in marknaden geografiskt, som städer, länder, områden eller världsdelar.

Dilemman kan uppkomma i samband med marknadssegmentering som att en bristande förståelse för den strategiska fördelen utesluts samt att en exkludering av hinder som återfinns på marknaden påträffas (Dibb, 1999). Dibb & Simkin (2010) menar att det är svårt att säkerställa kvaliteten och hållbarheten i samband med segmenteringsprocessen. Marknadsföring skapar inte segment i sig själv. Uppgiften är att identifiera skilda segment och besluta vem som ska vara målgrupp, vilket illustreras i figuren nedan (7) och leder oss in på nästa delavsnitt (Kotler et al., 2005).



**Figur 7:** *Marknadssegmentering, Målmarknad, Positionering av varumärke.* Egenarbetad illustration.

### 3.4.2 MÅLMARKNAD

Tidigare nämnt är fördelen med segmentering att företaget enklare kan skapa produkter och tjänster som är lämpade till målgruppen. Valet av distributionskanal kan förenklas och företaget kan skapa sig en tydligare bild av konkurrenternas situation. När marknadssegmenten är identifierade ska företaget fatta beslutet kring sin tänkta målgrupp, utifrån dimensionerna attraktionskraft och hur väl företaget passar in (Kotler et al., 2005):

- *Segmentets attraktionskraft.* Segmentets storlek samt potentiella tillväxtmöjligheter analyseras, vilket sker då företaget har samlat in och analyserat informationen för de olika segmenten. Faktorer såsom köpkraft, substitut och leverantörsstyrka bör vägas in i valet.
- *Val av marknadssegment.* Företag bör utreda hur väl segmenten passar in i företagets långsiktiga planer. En grundprincip är att värdet hos företaget måste vara överlägset de existerande konkurrenternas. En riktlinje betraktas; om företaget i fråga saknar styrkan att konkurrera i ett visst segment bör det avstå från en etablering.

När valet av målgrupp är kartlagt är den primära delen inför val av en kommunikativ strategi avklarad. Nästa steg bör därför vara att identifiera hur företag på bästa vis når den aktuella målgruppen; som i vårt fall beskrivs som den yngre och kvinnliga, där könsskillnader är viktiga att ta i beaktan. Resonemanget motiverar följande rubricering och delavsnitt.

### 3.4.3 KÖNSSKILLNADER - KOMMUNIKATION GENTEMOT EN YNGRE OCH KVINNLIG MÅLGRUPP

Det är viktigt att ha kunskap om marknaden och företagets mottagare för att utformandet av budskapet skall bli så tilltalande och korrekt som möjligt. Då en god inblick i målgruppen existerar är steget inte långt från att kunna utveckla produkter som är väl anpassade efter behoven (Barletta, 2003; Kotler & Keller, 2009). En leverantör med upplevd specialkompetens blir mer attraktiv, snarare än generalister som försöker tilltala alla på marknaden (Magnusson, 2013). Learned (2013) argumenterar för att marknaden alltid efterfrågar högsta kvalitet i form av service och upplevelser, oavsett kvinna eller man.

Kvinnans livssituation har förändrats. Mellan åren 1991-2004 ökade den svenska kvinnans medelinkomst med 37 procent, vilket motsvarar 13 procentenheter mer än vad mannens inkomst ökade under samma tidsperiod (SCB, 2006). Om marknadsförare skall kunna skraddarsy kommunikationen gentemot en kvinnlig målgrupp på ett framgångsrikt sätt är det viktigt att försöka förstå den, i nuläget, komplexa och diversifierade situationen (Barletta, 2003; Cunningham & Roberts, 2006). Allt fler företag inser att kvinnor och dagens ungdomar utgör en stor och mycket viktig målgrupp (Cunningham & Roberts, 2006; Grönholm, 2009). Utifrån statistisk data förväntas den yngre generationen, som befinner sig i åldrarna 25-39 år, öka med cirka 200 000 stycken i Sverige fram till år 2020. En bakomliggande faktor är de stora barnkullarna som är födda kring år 1990 och då befinner sig i detta åldersspann, men även ett tillskott på grund av invandring (SCB, 2012). Som tidigare nämnt definieras studien som kvinnor i åldern 25-35 år. Målgruppen kan benämnas tillhöra *generation Y*, vilken innefattar individer som är födda mellan åren 1980–2000. Generation Y är den största demografiska gruppen i Sverige bestående av näst intill tre miljoner unga konsumenter. Kundsegmentet betraktas som lukrativt och har fått mycket uppmärksamhet gentemot deras nya sätt att konsumera (Grönholm, 2009).

*“Generation Y tar över - De är toleranta och flexibla, men också mer krävande och kritiska än tidigare generationer. Arbetsgivare som vill anställa och företag som vill sälja produkter till Generation Y måste tänka i nya banor.”* (SvD, 2012)

Idag är det kvinnan som tar majoriteten av köpbesluten, vilket innebär att kvinnan har det sista ordet i flertalet kategorier av köpprocessen (Barletta, 2003; Continuum, 2012). 80 procent av köpbesluten inom de amerikanska hushållen fattas av en kvinna och det sägs finnas starka likheter mellan USA och Sverige då de båda länderna lever i västerländska samhällen (Barletta, 2003; Continuum, 2012; Cunningham & Roberts, 2006).

*“Marketing to women delivers a better return on your marketing dollar through both higher customer acquisition and greater customer retention.”* (Barletta, 2003:12).

Den kvinnliga målgruppen kan med andra ord betraktas som en mycket stor och viktig konsumentgrupp, vilken inte bör ignoreras. En djupare förståelse för skillnaderna mellan kvinnor och män leder till en högre relevans och anses viktig för att kunna fullfölja en könsrelaterad marknadsföring (Alagöz & Burucuoglu, 2011; Barletta, 2003; Brizendine, 2007; Cunningham & Roberts, 2006). Utmaningen hos företag ligger i att förstå hur viktig den kvinnliga konsumenten är och därefter bilda sig en uppfattning kring hur kommunikationen bör anpassas (Continuum, 2012; Cunningham & Roberts, 2006).

Män och kvinnor behandlas många gånger lika ur ett marknadsperspektiv, vilket Barletta (2003) samt Cunningham och Roberts (2006) menar är felaktigt:

*"(...)the idea that men and women are the same is complete and utter wishful thinking."* (Cunningham & Roberts, 2006:3).

Mer än 99 procent av den genetiska kodningen hos män och kvinnor är exakt densamma, men den en-procentuella skillnaden påverkar varenda cell i kroppen; från nerver som registrerar glädje och smärta till nervceller som överför tankar och känslor (Brizendine, 2007).

Inledningsvis nämndes vikten av att lära känna målgruppens behov, samt hur man resonerar för att kunna kommunicera framgångsrikt. Vi behöver därför sätta oss in i kvinnans perspektiv för att se saker ur hennes ögon för att ge svar på hur företag bör kommunicera gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp:

*"It uncovers new insights, opens up new possibilities, and points the way to new advantages. For that reason alone, and politics and preferences aside, it seems to us a valuable endeavour."* (Cunningham & Roberts, 2006:4).

Vad som är viktigt att poängtera i sammanhanget är att det inte är produkten ifråga som är viktig att anpassa könen sinsemellan, snarare bör kommunikationen anpassas utefter behoven och förväntningarna (Barletta, 2003). Cunningham & Roberts (2006) benämner sex teman som särskiljer könen, vilka framkommit utifrån studier av olika teoretiker såsom Geary (1998) och Baron-Cohen (2003). Dessa teman anses vara viktiga att känna till för att bilda sig en förståelse kring hur män och kvinnor tänker och beter sig olika. Förståelsen är av största betydelse för att kunna effektivisera marknadskommunikationen gentemot de olika målgrupperna (Barletta, 2003; Brizendines, 2007; Cunningham & Roberts, 2006). Låt oss därför studera de sex teman som särskiljer män och kvinnor, vilka skildras i tabellen (5) på följande sida, följt av en överskådlig förklaring utifrån Cunningham & Roberts (2006) teorier.

Areas of difference	Masculine	Feminine
<i>Intellectual function</i>	Analytic, focused, linear, logical perspective	”Whole-brained” perspective
<i>Base reaction</i>	Action	Feeling
<i>Stress response</i>	Fight or flight	Tend and befriend
<i>Innate interest</i>	Innate interest in things	Innate interest in people
<i>Survival strategy</i>	Survival through self-interest, hierarchy, power and competition	Survival through relationships, empathy and connections
<i>Mental preferences</i>	Hard-wired to ”systemize”	Hard-wired to ”empathize”

**Tabell 5:** *De sex skillnaderna mellan män och kvinnor.* Källa: Cunningham & Roberts, 2006:8

**Intellektuella funktionen** (eng. Intellectual function) - Den kvinnliga hjärnan är kopplad på ett sätt som bidrar till att det existerar en mycket rikare integration mellan de två hjärnhalvorna. Integrationen resulterar i att kvinnor tenderar få en mycket fylligare syn på den aktuella situationen eftersom hjärnan plockar upp och integrerar de subtila aspekter som icke-verbal kommunikation, estetik och känslor. Resonemanget förklarar varför kvinnor är mer intuitiva och generellt mer bekväma med känslor. Män visar en benägenhet att vara mer analytiska, linjära och logiska i sin informationsbehandling.

**Grundläggande reaktion** (eng. Base reaction) - Män reagerar på yttre stimuli genom att agera i situationen, medan kvinnor är mer benägna att reagera genom känsla. Reaktionen sker utanför medvetandet och därför mer per automatik. Hjärnan är kopplad på det sätt att kvinnor upplever mer intensiva och komplexa känslor, vilket män inte gör i samma utsträckning.

**Stressreaktion** (eng. Stress response) - Män och kvinnor reagerar olika på stress beroende på dess olika nivåer av oxytocin (kärlekshormoner), adrenalin och testosteron. Då män blir stressade tenderar de att ”*fight or flight*”, det vill säga att strida eller fly. Kvinnor producerar i situationen mer oxytocin och är därför mer vårdande och visar



hellre välvilja; ”*tend and befriend*”.

**Medfött intresse** (eng. Innate interest) - Män tenderar att visa ett högre intresse i föremål och hur de fungerar, medan kvinnor snarare intresserar sig för relationen mellan människor och vad som motiverar dem.

**Överlevnadsstrategi** (eng. Survival strategy) – Inom denna kategori särskiljs män och kvinnor åt genom att män snarare vill visa styrka, klättra och dominera hierarkin. Kvinnor bildar snarare relationer som de kan lita på där gemenskap ses som en viktig grundsten.

**Mental inställning** (eng. Mental preference) - Män och kvinnor uppfattar och bearbetar information på olika sätt. Män skapar sig gärna en förståelse varför en komponent fungerar som den gör genom att bryta ner föremålet till dess beståndsdelar. Kvinnor å andra sidan anpassar sig mer till situationen och låter känslor och den visuella bilden styras därefter. Den empatiska skillnaden hos män och kvinnor har konsekvenser på respektives mentala inställning.

Vi kan summera upp de sex tematiska skillnaderna genom insikten att män och kvinnor är skapta till att ha olika behov och har såväl utvecklat olika tekniker för att tillgodose sig behoven. Exempelvis har kvinnor en mycket starkare känsla för rätt och fel, moralisk ordning och rättvisa. Detta är ett direkt resultat av deras förmåga att känna empati. Kvinnor eftersträvar en miljö som är fysiskt känslomässigt tilltalande och bekväm. Kvinnan söker gärna efter nya svar och försöker förutse fallgropar för att undkomma riskmoment, vilket hänger samman med dess ansvarsfullhet. Relationen till andra människor är viktig. En differentierad könsmarknadsföring anses därför vara av vikt då kundupplevelserna och behoven skiljer sig åt könen emellan (Cunningham & Roberts, 2006).

Den yngre målgruppen, generation Y, är ett globalt marknadssegment med liknande konsumtionsbeteende (Kjeldblad & Askegaard i Ferguson, 2011).

*”Generation Y surfar mellan stilar, experimenterar med olika identiteter och kan tillhöra olika subkulturer, allt beroende på vilket humör man är på när man vaknar på morgonen.” (SvD, 2012).*

Internet har under Generations Y:s uppväxt setts som en självklarhet, därmed även datorer och mobiltelefoner där ”nätverka” kan betraktas som ett ledord (Eisner, 2005). Resonemanget styrks av Mattias Behrer, Europachef för Viacom, som i Carlings (2012) artikel poängterar att vi aldrig haft en sådan globalt homogen generation som Generation

Y, särskilt i storstäder. Behrer poängterar att alla har tillgång till samma information. Vidare menar han, liksom Eisner (2005) att det är den första generationen som växt upp med internet som en självklarhet, och som hela livet varit en kommersiell målgrupp. Behrer anser dessutom att generationen är fostrade till att vara kritiska och att de är svårlurade då det kommer till kommersiella budskap. Från företagets perspektiv blir det avgörande vad man gör snarare än vad man säger; en dialog är därför eftersträvansvärt (Carling, 2012). Ovanstående resonemang styrks av Fürth et al., (2002) som menar att ifrågasättande är viktigt för generation Y. Generationen är familjekära och värderar vänner och fritid högre än arbetet (Fürth et al., 2002). Vad som dock bör poängteras är att skillnader i värderingar inte enbart avspeglar individens generation utan även vilket stadium i livet denne i fråga befinner sig (Lindgren et al., 2005).

Generation Y är kreativ, socialt engagerade och digitalt kompetenta, samt välutbildade (Carling, 2012). Resonemanget styrks av Loughlin & Barling (2001), som även tillägger att generationen oftast är mycket rak och säger vad som tycks och tänks. Lagrosen (2005) belyser vikten av integrerade kommunikationskanaler, där en känsla kan framhävas. Integrerade kanaler blir allt viktigare i dagens marknadsbrus, samt möjligheten till individualisering av produkter, vilket generation Y kategoriserar som viktigt (Lagrosen, 2005). Den yngre och kvinnliga målgruppen vill veta varför de bör köpa ett visst varumärke, vilket anses viktigt att förmedla. Kvinnor söker aktivt efter information, därför är det viktigt för företag att göra informationen tillgänglig. Kvinnor söker djupare mening och värde i relationer, vilket inkluderar deras varumärkesrelationer. Marknadsföringens innehåll bör därför avspegla den information kvinnan eftersträvar. Kvinnor lyssnar gärna på individer i sin närhet och ett tillvägagångsätt att öka word-of-mouth-marknadsföringen är via sociala medier. Kanalerna via sociala medier och informationsutbytet kan nå en bred räckvidd av konsumenter, vilket i sin tur leder till en större varumärkeskännedom. Vad företag bör hålla i åtanke är att kvinnan står bakom många köpbeslut, men att hon i själva verket inte behöver vara den slutliga användaren. Att förstå vad den yngre kvinnan värderar, dess känslor, uppfattningar och åsikter är viktigt för att kunna kommunicera gentemot målgruppen. (Alagöz & Burucuoglu, 2011; Barletta, 2003).

#### 3.4.4 STEREOTYPISK KLASSIFICERING – KÖNSSTEREOTYPER

Det finns ett flertal olika definitioner och tolkningar av stereotyper.

*”En kategori människor tillskrivs en uppsättning gemensamma egenskaper, vilka utgör den stereotypa uppfattningen om gruppen. När man har fastställt att en person tillhör gruppen tillskrivs personen de stereotypa egenskaperna. Alla som tillhör gruppen ikläds alltså stereotypens ’tvångströja’.” (Hinton, 2003:174)*

Vi har valt att tolka stereotyper utifrån Hinton (2003) teori, sett till tre viktiga komponenter. Först belyses att en grupp människor känns igen på en viss egenskap som; nationalitet, kön, hårfärg, eller en betydelsefull egenskap som yttrar sig genom ett fysiskt attribut. Utifrån fysiska attribut placeras individer inom en viss grupp. Egenskapen särskiljer grupperna, som män och kvinnor. Den andra komponenten innebär att gruppen tillskrivs ytterligare egenskaper. Således betraktas kvinnor att vara husliga och män vara starka (Hinton, 2003). Utmärkande för en stereotyp är att egenskaperna tillskrivs alla personer som tillhör gruppen (Hinton, 2003; Myers, 2002). Den tredje och sista komponenten innefattar att en person har en egenskap som identifierar en viss grupp, exempelvis att en person är kvinna, vilket leder till att den stereotypiska egenskapen tillskrivs individen (Hinton, 2003). I detta exempel dras slutsatsen att kvinnor, liksom alla kvinnor, är husliga (Hinton, 2003; Myers, 2002). Stereotyper kan omfatta fysiska egenskaper, som att män är starka och att kvinnor för sig på ett kvinnligt sätt (Alreck, 1994). Stereotyper är statiska och oföränderliga och kan således beskrivas som en frusen bild (Petersson, 2006). Människor har också ofta en mer positiv uppfattning av sin särskilda grupp. Känslan av grupp tillhörighet medför att individer skapar dess sociala identitet (Hinton, 2003).

Stereotyper anses vara en felaktig bedömning. Att använda stereotyper innebär ett misslyckande med att tänka korrekt, särskilt då innehållande egenskaper i många stereotyper är nedsättande och därmed kan kopplas samman med fördomar mot gruppen (Katz & Braly, 1933 i Hinton, 2003; Myers, 2002). Risker som identifieras i samband med stereotypifiering är att stereotyper sällan har sitt ursprung i självupplevda händelser eller från erfarenheter av ett första möte med dem själva. Den stereotypa bilden skapas utifrån omgivningen, oftast via vänner, familj eller media, vilket kan medföra en felaktig bild av individer (Petersson, 2006). När någon bryter mot ens stereotypa förväntning, som när en kvinna vinner en tyngdlyftningstävling, åskådliggörs en extrem värdering av den kvinnan. Scenariot hade varit annorlunda om det varit en man som utfört samma moment eller hade samma egenskaper, då beteendet klassificeras som typiskt manligt (Jussim et.al., i Hinton, 2003). Att individer betar sig på ett sätt som inte stämmer överens med den stereotypiska bilden behöver inte leda till att stereotypen ändras. Scenariot betraktas i

stället som en subtyp; det vill säga att stereotypen har ett avvikande beteende från sin ursprungliga stereotypiska grupp. Förändringen av en stereotyp sker sannolikt när ett flertal individer i en grupp uppvisar avvikande beteenden (Hinton, 2003).

En av de starkaste stereotyperna är *könsstereotyper*. Könet är troligtvis det första en person anammar vid mötet med en annan människa. Detta kan skapa motiv till både fördomar och diskriminering (Fiske, 1998). Könsstereotyper klassificeras utifrån typiskt manliga och kvinnliga uppfattningar. Den manliga stereotypen ses oftast som ambitiös, dominant, tävlingsinriktad, självsäker och beter sig gärna som en ledare. Den kvinnliga stereotypen beskrivs istället som personer som visar medkänsla, är tankfulla och medvetna om andras känslor (Taylor et al., 2006). Könsstereotyperna har en stor effekt på samhället. De påverkar synen på kvinnor och män och skapar en social kategori för vardera kön (Brannon, 2005). I Arbetslivet tillskrivs män och kvinnor i högre positioner olika egenskaper; män som experter och kvinnor som lojala (Rodler et al., 2001). Mäns stereotypiska roll till skillnad från kvinnans har inte förändrats lika mycket från de traditionella könsrollerna där kvinnan förknippades med fromhet, renhet, undergivenhet och huslighet. Män relaterades istället till styrka, sågs som vinnare, mer seriösa och aggressiva. (Brannon, 2005).

Könsstereotyper och könsroller har ändrats påtagligt under den senare delen av 1900-talet. Den förändrade synen av könsstereotyper har medfört att manlig och kvinnlig överlappar varandra allt mer (Alreck; 1994, Rodler et al., 2001). Det blir på så vis även svårare att hitta stereotypa bilder som endast är feminina eller maskulina (Alreck, 1994).

Nu för tiden dämpas användningen av könsstereotyper. Forskare anser att människor inte tänker stereotypiskt om sig själva i samma utsträckning som de tänker stereotypiskt om andra individer. Samhället har stereotypiska uppfattningar om kvinnor och män, dock kan människor göra undantag för sig själva från den manliga eller kvinnliga stereotypen. Detta resulterar i att människor tillåter sig ett mer varierande beteende än vad den kvinnliga eller manliga stereotypen skulle tillåta. (Brannon, 2005).

*”De flesta författare är överens om att stereotyper inte är önskvärda och att de borde utrotas”* (Brighman, 1971 i Hinton 2003:16)

Citatet styrker att benämningen av stereotyper snarare borde sluta användas, eftersom begreppet innebär att samhället uppfattar andra individer på ett felaktigt och mer fördomsfullt vis (Brighman, 1971, i Hinton, 2003).

### 3.5 POSITIONERING AV VARUMÄRKET

Ett varumärke är värdefullt så länge kunden uppfattar det som värdefullt. Vid en förändringsprocess är det viktigt att värdet lever kvar samt att den interna och externa positioneringen överensstämmer. Att positionera sig på marknaden och framförallt i konsumenternas medvetande är en grundförutsättning. Positionering anses vara den viktigaste marknadsförings- och försäljningsstrategin och definieras som de åtgärder en organisation eller ett företag vidtar för att få individer att uppfatta en produkt eller ett varumärke på ett särskilt vis. Positionering handlar därmed om att särskilja ett företags varumärke (Grönholm, 2009; NE, 2013). Desto mer karaktäristisk och urskiljande positioneringen görs, desto mindre är sannolikheten att konsumenten väljer konkurrerande alternativ. Varumärkespositionering börjar med en produkt av något slag; det vill säga en vara, tjänst, en institution, ett företag eller till och med en person. Tillsammans med varumärket och produkten utgör positionering den helhet som bör kommuniceras till den valda målgruppen, som i studiens fall benämns som den yngre och kvinnliga målgruppen (Ries & Trout, 1985). Resonemanget återkopplar till Melin & Urdes (1991) varumärkespyramid (figur 6). Positionering benämns med andra ord som den process där varumärket relateras till konsumentens föreställningar, behov och önskemål och kan ses som ett verktyg som transporterar en viss varumärkesidentitet till konsumenterna. Positionering är en fråga berörande produktsegment, vilken kategori varumärket tillhör, samt vad som är dess unika differentieringsfördel i förhållande till dess konkurrenter (Aaker, 1991; Ries & Trout, 1985).

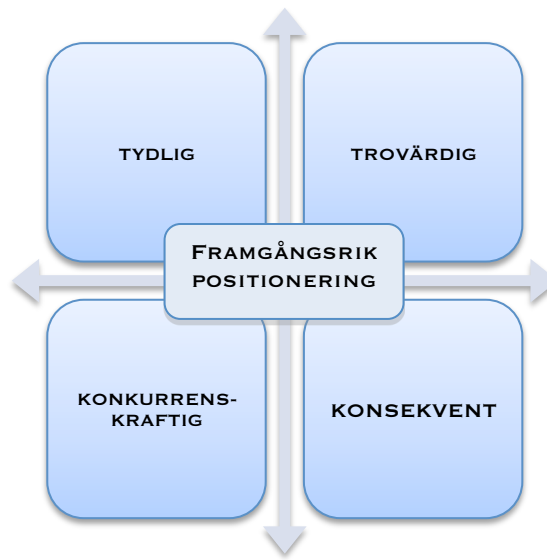
Samhället är överkommunicerat i bemärkelsen att information sänds allt mer och tas in allt mindre för varje år som går, varför kommunikationen i sig sägs utgöra ett problem. Följden har blivit nya tilltag av sätt att kommunicera (Ries & Trout, 1985). Ett företags positionering skall tydliggöra vad ett varumärke är, vad/vem det står för och vad det erbjuder. Medan ett varumärke besvarar frågan ”vem är jag?”, svarar positionering på frågan ”varför är jag?” (Kapferer, 2012). Den grundläggande metoden för att positionera ett varumärke är att manipulera det som redan rör sig i konsumenternas medvetande i hopp om att knyta fastare associationer med de som redan existerar. Idag räcker det emellertid inte att ha starka varumärken och utmärkande produkter för att lyckas. Nya konkurrensmedel krävs som lyfter fram det specifika varumärket. Teknikens rapida utveckling, imitationer som leder till drastiska förkortningar av produktlivscykeln och innovationer, samt jakten på kostnadsänkande stordriftsfördelar blir allt viktigare. Valet av positioneringsstrategi beror på vilka fördelar företaget vill framhäva hos varan (Kotler et al., 2005).

Skildrat i Ries och Trouts teori (1985) finns tre alternativa positioneringsstrategier:

- *Stärka nuvarande position:* att stärka varumärkets nuvarande position i konsumenternas medvetande.
- *Hitta en ny position:* att söka efter en tillgänglig plats i konsumentens medvetande för att inta en position som inte innehas av någon annan.
- *Repositionera konkurrenterna:* att få konkurrenternas positionering i obalans. Syftet är att få konkurrenternas konsumenter att ändra inställning till konkurrerande produkter, vilket bidrar till en enklare process vid införsäljning av en ny vara.

Därför krävs det att företagets varumärke lyckas ta en position i konsumenternas medvetande där inget annat varumärke redan existerar. Detta är ett ofrånkomligt krav om ett företag skall lyckas med sin varumärkesposition (Kotler & Keller, 2009). Det är prioriteringsvärt att se till företagets egna styrkor och svagheter samt konkurrenternas. Konsumenterna som målgruppen omfattar ska tydligt kunna uppfatta det positionerade varumärkets mervärde relativt dess konkurrenter.

Utmaningen att lyckas ta en plats i konsumentens medvetande och samtidigt bibehålla en framträdande position är stor. Den enklaste metoden att ta sig in i en persons medvetande är att vara först, dock är dagens mediebrus kraftfullt och utbudet av produkter ökar. Företag behöver därför tänka i nya banor då traditionell marknadsföring är inte lika effektivt idag jämfört med förr (Ries & Trout, 1985). För att lyckas med sin positioneringsstrategi är det väsentligt att den valda positionen är kommunicerbar. Målsättningen bör därför vara att all marknadskommunikationen från företaget är konsekvent, samt att positioneringskonceptet genomsyrar all kommunikation (Jobber, 2010; Melin, 1997). Melin (1997) nämner den externa och interna positioneringen som två viktiga aspekter i sammanhanget. Varumärkets externa positionering beskrivs som den process där varumärkesinnehavaren försöker skapa en position för varumärket på marknaden. Den interna positioneringen avser däremot att skapa motsvarande position för varumärket inom den egna organisationen. Det är strategiskt viktigt att medarbetarna är överens om vad varumärket står för och hur det relateras till organisationens övriga varumärken men även konkurrenternas. Om berörande parter regelbundet påminns om varumärkets värden, kan en enhetlig inställning genereras (Aaker, 1996; Chernatony & McDonald, 1998). En framgångsrik positionering bör vara tydlig, gällande vilken målgrupp varumärket riktar sig till samt vad varumärkets unika konkurrensfördel är. Vidare måste varumärket kommuniceras på ett konsekvent vis för att lyckas positionera sig i den hårda konkurrensen om konsumenternas medvetande. Den önskvärda positionen bör även vara trovärdig och överensstämmande med varumärkets identitet, vilket illustreras i en sammanfattande figur (8) på följande sida (Jobber, 2010).



**Figur 8:** Framgångsrik Positionering. Egen bearbetning. Inspirerad av Jobber (2010)

En framgångsrik positionering resulterar i att företaget skapar ett värdeerbjudande åt kunden, som eftersträvansvärt bör leda till ett köp. Om inte ovan nämnda kriterier tas i beaktan kan det fortsatta varumärkesbyggandet förhindras, vilket leder oss vidare in på begreppet positioneringsfällan (Jobber, 2010).

### 3.5.1 POSITIONERINGSFÄLLAN

Det är vanligt att företag begår misstag i samband med en varumärkespositionering. Aakers (1996) identitetsteori speglar vikten av att se till varumärkets identitet i sin helhet. Handskas inte företag med varumärkets identitet uppkommer risken att hamna i den så kallade *positioneringsfällan*. Positioneringsfällan innebär att företag enbart kommunicerar ut vissa delar av sin identitet. Situationen resulterar i att alltför mycket fokus läggs vid positionen snarare än identiteten. Varumärken som hamnar i positioneringsfällan tenderar att fokusera allt för mycket på produktattribut. Risken uppkommer att företag förbiser viktiga komponenter i varumärkesidentiteten. Om komponenterna, såsom tidigare benämnts; varumärkets produkt, personlighet, organisation och symbol, förbises kan utvecklingen hämmas. Dagens marknadsföring ger bristfällig plats åt information i större mängder. Risken finns därför att information, såsom företagets slogan, inte lyckas framställa varumärkets identitet på ett fullständigt vis (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Kotler et al., 2005). Kotler et al. (2005) har låtit sig inspireras av Ries & Trout (1985) och benämner fyra positioneringsfällor som bör

undvikas för att lyckas med positioneringsprocessen:

- *Underpositionering* - Företaget misslyckas med att positionera sig, vilket bidrar till att konsumenterna enbart har en vag uppfattning om varumärket.
- *Överpositionering* - Konsumenterna får en alltför snäv bild av företaget och dess produkter. Den alltför snäva bilden kan resultera i en missvisande bild. Exempelvis att företaget i fråga endast säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i själva verket har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.
- *Förvillad positionering* - Misslyckad positionering, vilket resulterar i att konsumenten känner sig osäker på imagen i relation till företaget, produkten eller varumärket. Osäkerheten kan ha sin grund i exempelvis förvillande och motsägelsefull marknadsföring, samt om företaget försöker ändra sin image för ofta.
- *Osannolik positionering* - Inträffar då positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett sådant exempel kan vara ett anmärkningsvärt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke.

Utifrån de ovan nämnda positioneringsfällorna härleds konstaterandet; att en förändring i varumärkets identitet och position kan vara mycket riskfyllt och kostsamt (Aaker, 1996; Kotler et al., 2005). Vill det sig riktigt illa kan förändringen till och med skada varumärket (Aaker, 1996). Det är fördelaktigt och mer kostnadseffektivt att förändra eller vidga ett befintligt varumärke som fortfarande är vid liv än att skapa ett nytt varumärke (Aaker 1991). Marknaden befinner sig under ständig utveckling. Företag och dess varumärkesposition behöver likaså förändras och anpassas för att vara konkurrenskraftiga på marknaden (Chernatony & McDonald, 1998). Varumärken måste oavsett om det rör sig om en varumärkesförändring hålla fast vid sin identitet och framhäva dess styrkor för att lyckas bibehålla en stark position på marknaden (Aaker, 1996). En varumärkesförändring genomförs dock inte över en natt. Att ha kännedom kring företagets tänkbara positioneringsfällor är grundläggande för att en lyckosam positionsförändring av varumärket skall kunna fullbordas (Kapferer, 2012; Kotler et al., 2005). Företag bör således noggrant analysera och utvärdera riskerna för att i bästa mån undvika ovanstående positioneringsfällor (Aaker, 1996; Kotler et al., 2005).



## 4. EMPIRI & ANALYS

---

*I nedanstående kapitel presenteras och analyseras uppsatsens empiri. Det insamlade materialet kommer att integreras med den tidigare presenterade teorin i linje med studiens frågeställning och syfte. Kapitlet är indelat efter fallföretagen: Mercedes-Benz och M by Mekonomen. Fallen introduceras med en bakgrundsbeskrivning följt av kategorier utifrån teorins ramverk. Kapitlet avslutas med ett resonemang där vi jämför och sammanställer studieobjekten utifrån de olika kategorierna.*

---

### 4.1 MERCEDES-BENZ FÖRÄNDRINGSPROCESS

Mercedes-Benz är ett starkt premiumvarumärke inom bilindustrin med en stolt historia som sträcker sig över 125 år. Mercedes-Benz är ett tyskt fabrikat på personbilar, lastbilar samt bussar. Tillverkningen sker inom koncernen Daimler AG, vars historia kan sägas ta sin början år 1926, då världens två äldsta biltillverkare går samman och bildar Daimler-Benz AG. Fusionen var ett resultat av den ekonomiska kris som drabbade den tyska industrin under 1920-talet. Året efter sammanslagningen började Mercedes bilar prydas med deras nya varumärkessymbol: Mercedes-stjärnan. Symbolen pryder än idag alla bilar och utstrålar kvalitet och säkerhet. Mercedes-Benz utvecklades till ett av Europas största prestigemärken och gjorde sig känt, inte minst på racingbanorna. Företaget fick en ny start efter andra världskriget; nya modeller producerades och företaget började ta steget mot dagens modellprogram. Den första riktiga småbilen utkom, A-klassen. Mercedes-Benz anrika historia ska spegla varumärket med ledord som tradition och innovation. I dagsläget har Daimler AG omkring 270 000 anställda och är verksam i över 200 länder. Mercedes-Benz Sverige omfattar cirka 2 200 anställda. Produktportföljen är bred bestående av över 100 produkter (Heindorff-Meuller, 2013; Mercedes-Benz, 2013; Wigren, 2013).

Mercedes-Benz slogan lyder; ”*the best or nothing*” och företagets strategi är att växa med de interna ledorden ”*the ambition to lead*”, vilket avspeglar organisationens interna brand-wheel som åskådliggörs på följande sida (figur 9).



**Figur 9.** Mercedes-Benz Brand-wheel; "The ambition to lead" (Internt material, Wigren, 2013)

*"Fascination, perfection och responsibility är tre viktiga ledord, vilket återspeglas i vårt brand-wheel. I allt vi gör har vi en ambition att leda. Vi ska vara främst inte störst möjligtvis. Vi strävar inte efter att producera flest antal bilar i världen, men vi har en vision: över nästkommande tio år ska Mercedes-Benz vara world-tillverkare av premiumprodukter i fordonsindustrin. I detta ligger också konkreta mål sett till volym, avkastningsmål och intjäningsmål, vilket är en långsiktig vision."* (Wigren, 2013).

För att lyckas med visionen att vara världstillverkare av premiumprodukter i fordonsindustrin krävs nya strategier där Wigren (2013) menar att det är två tilltal som krävs för att lyckas. Dels en geografisk tillväxt samt att Mercedes-Benz fångar upp nya segment (Wigren, 2013). Mercedes-Benz står inför utmaningen att förnygra varumärket och bredda sin befintliga målgrupp, det vill säga män i övre medelåldern, för att ytterligare attrahera en yngre generation. Processen att positionera varumärket mer gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp, avspeglar sig alltmer i Mercedes-Benz varumärkesstrategi (Wigren, 2012).

*"Från att ha varit ett varumärke som stått för pondus och stora bilar för män har fokus förflyttats till att attrahera en mer stilfull och kvinnlig målgrupp. Fashion har hjälpt till att ändra attityden till varumärket och öka försäljningen."* (Strandberg, 2012).

*”Det framstår helt klart att Mercedes satsar på en yngre målgrupp och det är möjligt att hatten inte får plats längre men väl kepsen.”* (Kjellström, 2012).

Satsningen gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp har varit en bidragande faktor till att ha ökat marknadsandelen från 2,1 procent 2007 till 4,0 procent, 2011. På fyra år har de gått från 6 300 sålda bilar till 11 000 sålda bilar (Olsson, J. i Di, 2012; Wigren, 2013). Mercedes har under senare år satsat på en rad olika evenemang för att attrahera den yngre generationen såsom tennisturneringen Skistar Swedish Open i Båstad, modeveckan Mercedes-Benz Fashion Week i Stockholm, samt Falsterbo Horse Show (Djerf, 2011; Wigren, 2012).

*”Mercedes-Benz resa mot mode i Sverige började 2008. Det klassiska bilmärket utökade sin produktportfölj och satsade mot en ny position på marknaden. Bolaget ville nå en yngre målgrupp och fler kvinnor”* (Di, 2012).

Med den nya A-klassen vill Mercedes slå sig in bland de kompakta och sportiga bilarna i premiumklassen (Hasselgren; 2012; Wigren, 2013). Mercedes har känt vart vindarna blåser:

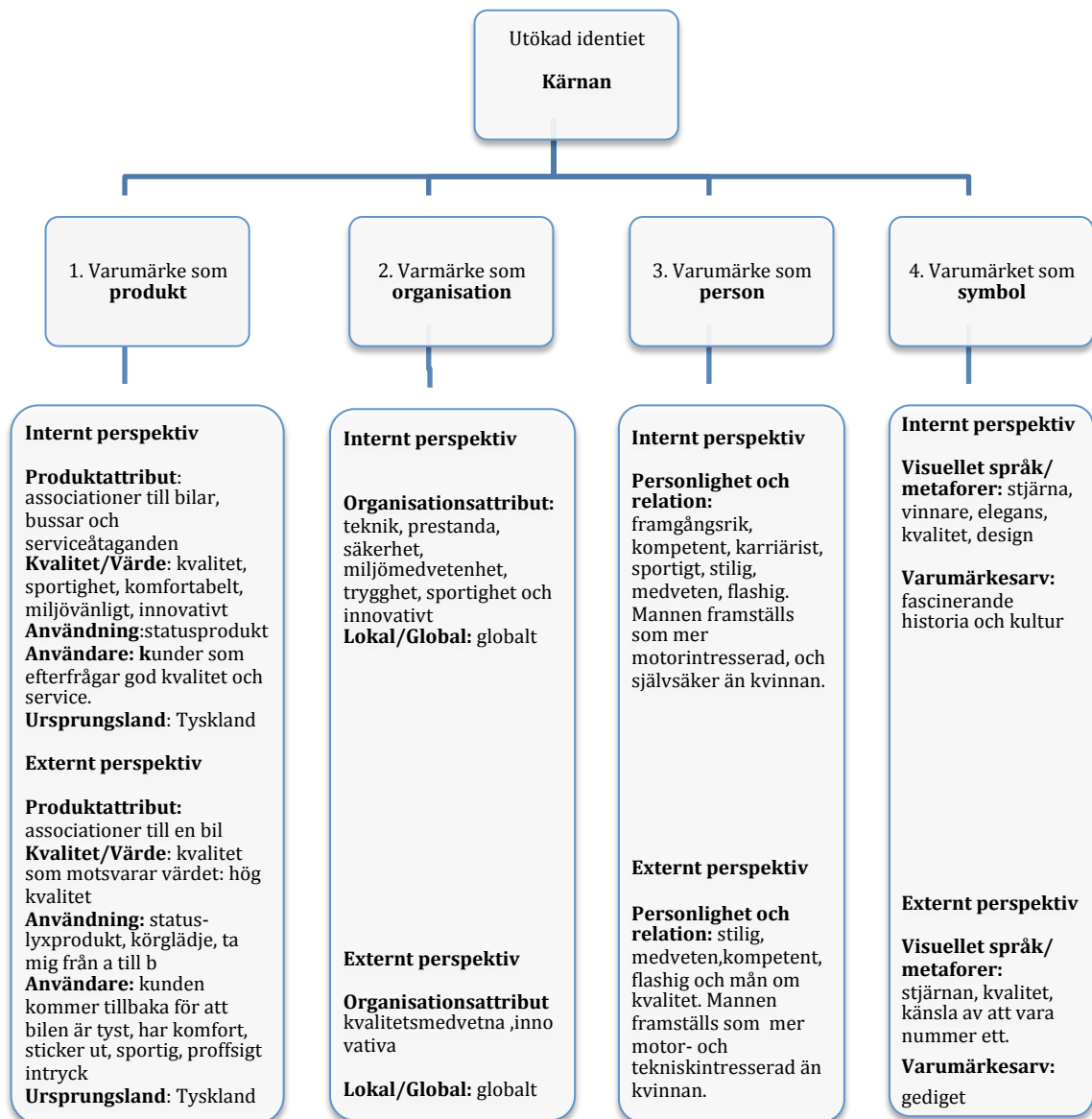
*”Yngre kunder! Privatleasing! Businessbilar paketerade för företagsmarknaden! Sport och design!(...)Ingenting är sig riktigt likt i bilvärlden numer, man vet aldrig vad som väntar.”* (Hasselgren,2012).

Refererat till motorbranschens arbetsgivarförbund är 1 947 män och 127 kvinnor anslutna som försäljare av personbilar. Däremot blir det alltmer likvärdigt när det kommer till att äga en bil. År 1972 var 18,5 procent av bilägarna kvinnor. 2010 hade andelen stigit till 36,4 procent. En intervjuad bilhandlare menar att det inte handlar om kön utan är en generationsfråga (Skagegård, 2012).

#### 4.1.1 VARUMÄRKETS IDENTITET

Mercedes-Benz varumärkesidentitet är de kärnvärden som urskiljer varumärket från övriga konkurrerande inom branschen. Varumärkets identitet verkar därför som en riktlinje för Mercedes arbete med varumärket (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Melin, 1997). Verksamhetens kärnvärden kan beskrivas utifrån det tidigare illustrerande *”brand-wheeler”* (se figur 9), vars centra pekar mot ambitionen *”the ambition to lead”*. För att kunna analysera och beskriva Mercedes-Benz utvidgade identitet har Aakers identitetsteori använts som ett verktyg. Utgångspunkten har varit de fyra perspektiven:

varumärke som produkt, varumärke som organisation, varumärke som person samt varumärke som symbol. Att den interna och externa bilden överensstämmer är en förutsättning för att lyckas med förändringsprocessen: att förnygra sitt varumärke till att ytterligare attrahera en yngre och kvinnlig målgrupp. I följande empiriska material har vi valt att lyfta fram viktiga åsikter som återberättas och analyseras utifrån vår teoretiska referensram. Inledningsvis sammanfattas respondenternas svar (figur 10) utifrån såväl ett internt som externt perspektiv med utgångspunkt ur Aaker identitetsmodell.



Figur 10: Mercedes Benz varumärkesidentitet. Utgångspunkt: Aakers Varumärkesidentitet (1996:177).

## INTERNT PERSPEKTIV

### 1. VARUMÄRKET SOM PRODUKT

Varumärket som produkt förknippas med bilar, bussar och serviceårtaganden. En röd linje åskådliggörs utifrån respondenternas svar där kvalitet är värdeordet som främst lyfts fram, vilket urvalet av citat nedan bekräftar. Vi kan påvisa att en tydlig kommunikation har skett då den interna bilden kring ”*varumärket som produkt*” överensstämmer utifrån medarbetarnas svar.

*”Kvalitetsleverantör.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Kvalitet och professionalism.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Kvalitet. Vi arbetar med olika kärnvärden och leds av ord såsom fascination, respekt, perfektion och responsibility.”* (Nilsson, 2013).

*”Vi står för sportighet, komfortabelt, kvalitet, säkerhet, och en innovationsdel bestående av teknik och miljö(...)ett premiumvarumärke med lyxig touch.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

Sett till användning är det mer än bara en bil man köper på Mercedes-Benz. Beroende på konsumentens livssituation och livsstil skiljer sig användandet av produkten åt, vilket urvalet av citaten nedan styrker:

*”Våra produkter är statusprodukter. Man vill visa att man är framgångsrik(...) Vi får inte tappa vår statusstämpel, trots att vi gör en prisrepositionering”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Vissa vill ha en bil som hela familjen kan åka i, andra kanske köper bilen för att de ska visa den för grannarna* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

Mercedes-Benz betraktas som en statusprodukt med god kvalitet, som oftast avspeglar konsumentens personlighet. Eftersträvansvärt för företag är intern och extern märkeslojalitet då de ligger till grund för att uppnå stabilitet, lönsamhet, samt för att skapa marknadsandelar (Melin, 1997). Kopplat till märkeslojalitet och användare tillfrågades medarbetarna inom Mercedes-Benz: *varför kunden återkommer?*

*”Jag tror att det beror på den upplevda servicen, jag vinner väldigt mycket på att jag bygger djupa relationer samtidigt som jag gör det lilla extra för mina kunder.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Det är för att vi har en **god kvalitet** i alla våra led(...)Den nya målgruppen är inte vana att återkomma eller komma överhuvudtaget.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

**Ursprungslandet Tyskland** kopplades till både för- och nackdelar:

En manlig säljare på Mercedes-Benz (2013) menar på att **alla marknader är olika** och att det därför är **riskfyllt att generalisera den svenska marknaden utifrån den tyska**. En annan säljare belyste utmaningen och riskerna med att vara tyskt styrda.

*”De **hämmar vår kreativitet**, exempelvis hur vi ska annonsera.”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

Den kvinnliga säljaren motsatte sig de manliga säljarnas argument och menade att ägarstrukturen snarare är Mercedes-Benz styrka, dock kunde en risk identifieras i anknytning till företagets storlek:

*”Jag tror inte att det finns en risk, snarare är vår **ägarstruktur en styrka**. Risken som kan identifieras är att det är ett **stort företag** och att det kanske är lite **långa beslutstider**. Vi har **starka och trygga ägare bakom oss**.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

## 2. VARUMÄRKET SOM ORGANISATION

Organisationsattributen som är kopplade till Mercedes-Benz varumärke beskrivs med värdeorden innovation, teknik, prestanda, säkerhet, miljömedvetenhet, trygghet och sportighet, vilka skildras i uttalandena nedan.

*”**Prestanda, säkerhet, trygghet, innovativ, miljövänlig och sportig**.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Vi är väldigt **miljömedvetna**, det är krav både utifrån och inifrån. **Större krav från kunderna**, då måste vi täcka de kraven som finns.”* (Nilsson, 2013).

*”**Teknik och innovationsdriven organisation**.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

### 3. VARUMÄRKET SOM PERSON

Personligheten anses kunna förmedla ett starkare och mer intressant varumärke i jämförelse med endast produktattribut (Aaker, 1996). För att ta reda på om Mercedes-Benz personlighet överensstämmer internt har vi valt att tillfråga medarbetarna inom Mercedes-Benz. Medarbetarna har beskrivit varumärket som person utifrån deras generella bild, samt har en bild kunnat skapas kring varumärket beskrivet som man respektive kvinna. Skildringen åskådliggörs utifrån citaten nedan.

*”Beroende på vilken bilmodell man har skiljer sig personligheterna åt. Man ser till olika personer, som A-klassen är lite mer kvinnlig(...)Olika identiteter beroende på vilket segment vi tittar på. Lite olika stereotyper och så.”* (Nilsson, 2013).

Utifrån ovanstående citat väcktes nyfikenheten att få en ytterligare inblick i de olika undergrupperna, samt de olika stereotyperna som citatet indikerar till:

*”Hitta personligheter är lättare att göra då man ser till bilmodellerna och på så sätt kan man finna dem mer objektivt. **Handlar om identifikation och status.** Jag är lyckad som person, jag kan köpa denna bil. **Man blir förknippad med den bilen man kör. Sportiga typen kör en sportig bil. Vi säljer inte bara produkten utan vi säljer mycket mer.**”* (Nilsson, 2013).

*”Personen är framgångsrik, kompetent, stolt och stark.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

#### ➤ Varumärket som kvinna

*”Hon är runt 35 år, lite yngre. **Karriärist, sportig, stilig,** om sig kring sig, **medveten.**”*(Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013)

*”Kvinnan är **flashig,** i jämförelse med mannen är hon lite mer **business** och lite mer **bestämd.**”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

*”En **elegantare** kvinna med **näsan i vädret** skulle jag säga.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

#### ➤ Varumärket som man

*”Runt 35 år. **Stilig, medveten, karriärist.** Mannen och kvinnan är ganska snarlika. Mannen är mer **motorintresserad.**”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013)

*”Det är en man i kostym, framgångsrik, självsäker, ta gärna för sig, charmig. Det märks att det han är medveten om kvalitén.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

#### 4. VARUMÄRKET SOM SYMBOL

Utifrån urvalet av citat nedan, förknippat till varumärket som symbol (figur 11), upplevs Mercedes-Benz emblem utstråla status, och värdeord såsom vinnare, elegans, kvalitet, design samt en fascinerande historia och kultur.

*”Stjärnan sprider energi. Mercedes-Benz symbolisera en enorm historia och kultur.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Sportig och elegans.”*(Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Stjärna i grillen, status.”* (Nilsson, 2013)

*”Elementen stil, design och kvalitet”* (Heindorff-Meuller, 2013).



Figur 11: Mercedes-Benz - varumärket som symbol (Mercedes-Benz, 2013)

#### EXTERN PERSPEKTIV

Den manlige kunden benämnde Mercedes-Benz med orden: **tyskt, kvalitet, status** (Kund 1, Mercedes-Benz, 2013). Den kvinnliga kunden associerade Mercedes-Benz med **körglädje, kvalitet, lyx** (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

*”Ett inarbetat varumärke som är stabilt och har kvalitet”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013)

*”Kvalitetsmärke, man får det där lilla extra. De vill att man ska vara stolt och tycka om det man åker i.”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013)



## 1. VARUMÄRKET SOM PRODUKT

Den manliga och kvinnliga kunden var överens och förknippade varumärket som produkt med **personbilar**. Produktattributen associerades med värde och kvalitet

*”Man får vad man betalar för, till ett högre pris men motsvarande kvalitet.”*  
(Kund 1, Mercedes-Benz, 2013).

Användandet, det vill säga hur produkten konsumeras, besvaras nedan utifrån ett externt perspektiv:

*”(...) jag **unnar mig lite lyx**, en bil som ger mig **körglädje**.”* (Kund 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”**För att ta mig från a till b**(...)Jag ville helst inte ta bilen till släktträffar”*  
(Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

Varumärkets image spelar en stor roll för den manlige kundens självbild och den bild som konsumenten vill förmedla till andra individer. Den kvinnliga kunden var mer försynt i sina uttalanden och berättade att då bilen inom familjen var ny, använde hon den med försiktighet för att inte verka märkvärdig i sin nya bil. Varumärket kan fungera som ett medel för självförverkligande men även för att bli socialt accepterad (Melin, 1997; Aaker, 1996, Kapferer, 2012).

Sista komponenten i varumärket som produkt är **ursprungsland**. Vi frågade därför kunderna vilket land de förknippar Mercedes-Benz med. Kunderna var eniga om ursprungslandet **Tyskland**.

## 2. VARUMÄRKET SOM ORGANISATION

*”**Kvalitetsmedvetna och globala**”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

*”**Globalt företag, de är innovativa och ligger i framkant på marknaden.**”*  
(Kund 1, Mercedes-Benz, 2013).

### 3. VARUMÄRKET SOM PERSON

Kunderna beskrev varumärket som person utifrån en skildring av Mercedes-Benz som man samt kvinna.

- **Varumärket som man: stilig, medveten och mån om kvalitén. Uppskattar körglädje och är generellt motor- och teknikintresserad.**
- **Varumärket som kvinna: elegant, kompetent, generellt medveten och mån om kvalitén.**

### 4. VARUMÄRKET SOM SYMBOL

Kundernas beskrivning av Mercedes-Benz varumärke som symbol, innefattar emblemet stjärnan och värdeord som kvalitet och vinnare.

*”Stjärnan i grillen utstrålar kvalitet.”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

#### 4.1.2 MÅLMARKNAD OCH VARUMÄRKESPOSITIONERING

Positioneringens syfte är att särskilja ett företags varumärke, som i fallet är Mercedes-Benz (Grönholm, 2009; NE, 2013). Varumärkespositionen skildras i ambitionen: att vara den ledande aktören inom premiumprodukter i fordonsindustrin. Mercedes-Benz interna varumärkeshjul (figur 9) skildrar Mercedes kärnvärden. Ansvar, fascination och perfektion är tre huvudområden med olika underkategorier som ska avspegla varumärket, som kvalitet och säkerhet (Heindorff-Meuller, 2013; Mercedes-Benz, 2013; Wigren, 2013). Inledningsvis nämns dels en geografisk tillväxt, samt att nya segment fångas upp för att Mercedes ska kunna bevara sin starka marknadsposition. För att lyckas är strategin numera riktad mot den yngre målgruppen. Det finns ett behov att fylla segmentet *”kompakta bilar”*, vilket den yngre generationen sägs premiera. Den kvinnliga målgruppen är en viktig del i processen. Samhället blir allt modernare och målgruppen, äldre som yngre, beskrivs som *”young at heart”*. Syftet är att bredda sin varumärkesposition. Resonemanget styrks av citaten nedan:

*”I allt vi gör har vi ambitionen att leda, vilket innefattar tre områden; perfektion, ansvar och fascination.”The ambition to lead” följer vår strategi, som är att rikta sig mot den yngre målgruppen, genom olika tilltal, teknik, design, sportiness och genom körglädje. Då den yngre generationen premiera detta. Mercedes-Benz slogan lyder: “the best or nothing”* (Wigren,2013).

Utvecklingen av kompakta bilar sägs gå hand i hand med den aktuella urbaniseringen och miljömedvetenhet. Segmentet kompakta bilar ses som en växande trend, där NGCC (The New Generation of Compact Cars) identifieras som en naturlig brygga. Den yngre generationen och framförallt kvinnor ses som en viktig del i den nya positioneringsstrategin (Wigren, 2013).

*"(...)Vad vi gör mer konkret nu under en tioårsplan är utveckling och etablering av det vi kallar NGCC, vilket även är startskottet för det som är vår nya A-klass. NGCC ska attrahera en ny målgrupp. Den nya A-klassen är positionerad gentemot den yngre och kvinnliga målgruppen, som är en viktig del inom NGCC."* (Wigren, 2013).

Heindorff-Meuller (2013) belyser utmaningarna att segmentera gruppvis:

*"Idag finns medvetenheten om vilket grupp man tillhör och människor bryter gärna det traditionella, det man förväntar sig. 70-åringar köper exempelvis modernare bilar(...)Idag görs segmentering utifrån produkttypen. Segmentering är relativt svårt och blir alltmer komplext, och kan därför inte göras alltför traditionell(...)Vår målgrupp är idag relativt "young at heart" så man kan åldras som man vill, det finns inget socialt tvång att använda fotriktigaskor och beige kappa bara för man blir pensionär. Samhället blir allt modernare, det handlar inte endast om att nå den yngre demografiskt utan också att nå människor som förändras med samhället. Idag är människan relativt modern, man bestiger berg vid åldern 72 och åker 16 vasalopp efter pensionen."* (Heindorff-Meuller, 2013).

En utmaning kan vara att behålla sin starka position och varumärkets värderingar i samband med förändringsprocessen. Mercedes-Benz vill samtidigt tilltala kunden under hela dess livscykel, varför nästa delavsnitt blir aktuellt, som belyser utmaningarna i samband med att förändra sin varumärkesposition och inkludera en ny målgrupp.

#### 4.1.3 UTMANINGARNA: ATT FÖRÄNDRA SIN VARUMÄRKESPOSITION OCH INKLUDERA EN NY MÅLGRUPP

Vi finner flera utmaningar i samband med förändringsprocessen, urvalet exemplifieras nedan:

##### 1. Att bevara Mercedes-Benz grundvärden

Att grundvärdena inom Mercedes-Benz består är en förutsättning för att inte skapa förvirring på marknaden.

*”Vi vill inte förändra Mercedes-Benz grundvärden. Vi vill inte förändra stjärnan... NGCC är en utmaning, men vi vill samtidigt behålla vår starka position och vårt DNA(...)Man måste plantera frön för att kunna skörda frukt framöver.”* (Wigren, 2013).

##### 2. Att inkludera en ny målmarknad utan att exkludera de befintliga

Citatet nedan styrker att en rädsla speglas internt: att den befintliga och äldre generationens kunder skulle känna sig exkluderade i samband med positioneringsförändringen. Utmaningen ligger i att attrahera den nya målgruppen och samtidigt bevara de befintliga kunderna.

*”Vi måste vara försiktiga så att vi inte glömmer de gamla 60-70- åringarna som älskar att köra Mercedes-Benz. Vi får inte trampa dem på fötterna nu när vi bara kör fashion week. De är inte intresserade av det, utan det gäller att fortsätta att kommunicera med dem, men samtidigt kommunicera med den nya gruppen på rätt sätt och i rätt kanaler. Vi måste jobba med de sociala medierna. Stor utmaning. En utmaning ligger också internt. Många medarbetare är inte inne på Facebook och förstår inte var det är för något.”* (Nilsson, 2013).

##### 3. Att lära känna den önskvärda målmarknaden: den yngre och kvinnliga målgruppen

Utmaningen ligger i att det internt skapas en förståelse för den nya målgruppen: yngre kvinnor.

*”Den äldre generationen kan få en tuff utmaning att kommunicera mot den yngre målgruppen om de inte är tillräckligt insatta i hur den här generationen tänker och fungerar. Det är superviktigt att förstå kunden! Det är mycket enklare att föra en dialog och skapa en relation.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Det är en utmaning att skilja målgrupperna åt. Säljarna måste känna av vad det är för typ av kund. Mannen på 70 år som har ”sneakers” kanske inte alls vill bli tilltalad Ni, som den striktskyddade och traditionella 25-åringen vill. Det är farligt att döma personer på det yttre. Det tror jag kanske var enklare förr. Idag vill man gärna bryta normen om vad som förväntas.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

Teorin belyser att det är viktigt att ha kunskap om marknaden och företagets mottagare för att utformandet av budskapet skall bli så tilltalande och korrekt som möjligt (Barletta, 2003; Kotler & Keller, 2009). Om Mercedes skall kunna skraddarsy kommunikationen gentemot den yngre och kvinnliga målgruppen på ett framgångsrikt vis är det viktigt att försöka förstå den i nuläget komplexa och diversifierade situationen (Barletta, 2003; Cunningham & Roberts, 2006). Den yngre och kvinnliga målgruppens preferenser och köpbeteende speglar samhällets utveckling.

*”Det är inte bara inom bilbranschen som en förändring sker utan det är i hela samhället, kvinnan är inte längre hemmafru.”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

*”Marknaden ändras: fler och fler kvinnor kör och köper bilar(...) När det väl kommer till ett avgörande beslut så kommer det till kvinnan”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

En djupare förståelse för könsskillnader leder till en högre relevans och anses viktigt för att kunna fullfölja en könsrelaterad marknadsföring (Alagöz & Burucuoglu, 2011; Barletta, 2003; Brizendine, 2007; Cunningham & Roberts, 2006).

*”Livsstilen hos de yngre är att jag vill leva nu. Jag vill ha den nya bilen och jag betalar gärna månadsvis, men jag vill ha den nya bilen idag. Så länge man har mat att äta så lägger man gärna pengar på den här lyxen vilket man kanske inte gjorde tidigare.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz 2013).

Det är en trögrörlig industri där förändringar tar tid. Mercedes-Benz befinner sig i dagsläget i början av förändringsprocessen, varför ett fullständigt resultat är svårt att specificera (Wigren, 2013). Den kvinnliga säljaren menade på att kvinnor efterfrågar sport och elegans. Heindorff-Meuller (2013) poängterar att kvinnan tar en allt större del i köpprocessen idag, och att hon är mer medveten och engagerad i köpet gentemot förr.

*”Den yngre målgruppen eftersöker information genom smartphones, ipads, datorer och är generellt mer pålästa om teknikprylar. Den yngre generationen är mer för att söka och jämföra till skillnad från den äldre generationen. Den yngre generationen, går mycket mer på rekommendationer från omgivningen än vad man tidigare gjorde”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Till den nya, sportiga och fräsiga A-klassen finns femtioelva olika tillvalspaket, det jag tror uppskattas av tjejer. De vill känna sig unika. Jag tror också att kvinnor attraheras av bilens status, och nya design.”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

Att kommunikationen sinsemellan alla inblandade parter är tydlig och kommunicerbar är viktigt för att lyckas med positioneringsförändringen. Att det satsas mer specifikt på den yngre och kvinnliga målgruppen framgår inte tillräckligt tydligt. Säljarna poängterar främst den yngre generationen. Intressant att poängtera i sammanhanget är att en utav medarbetarna inom Mercedes-Benz trycker på vikten av att kommunikationen gentemot män och kvinnor inte bör särskiljas, vilket teorin motsätter.

*”Man bör inte skilja på budskapet oavsett om det rör sig om manligt, kvinnligt, yngre eller äldre(...)Informationen ut till kvinnor och män särskiljs inte hos Mercedes-Benz. Vi vill få kunden själv att göra informationsurvalet utifrån intresse och var jag är i köpprocessen. Kanaler och medieval där Mercedes-Benz syns riktas dock utifrån bland annat kön, ålder och generella målgrupp.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

#### **4. Att förändra målmarknadens associationer till varumärket och sudda bort gubbstämpeln**

Förutfattade tyckanden, samt Mercedes-Benz gubbstämpel är önskvärd att suddas ut. Att Mercedes-Benz förnygrar sitt varumärke har uppmärksamats externt, vilket styrker att Mercedes-Benz befinner sig i sin önskade riktning.

*”Den störta utmaningen för oss internt är att få den yngre och kvinnliga kunden till våra återförsäljaren och att få bort gubbstämpeln”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

Säljarna samt kunderna menar dock på att den gubbiga stämpeln har börjat suddas ut allt mer och att diverse sponsorskap och event är en bidragande faktor, såväl som produkternas nya design.

*”Förr tycker jag att de hade en gubbstämpel. Förändringen som jag upplevt är att bilarna har blivit mer sportiga och ungdomliga, vilket det även känns som de vill kommunicera och förmedla. Jag har även anammat aktiviteten Fashion Week.”* (Kund 1, Mercedes-Benz, 2013).

*”Förändringen som skett för att lyckats vända dessa uppfattningar ligger i varumärkets positioneringsförändring, i våra produkter, och den nya designen(...)Aktiviteter som är kopplade till förändringen är också viktiga, som globala sponsorskap och den typen av driv.”* (Wigren, 2013).

## 5. Ägarstrukturen

Att Mercedes-Benz är styrda på en global nivå, från Tyskland, ses ytterligare som en utmaning internt sett. Samt verksamhetens omfattning och hierarkiska styrsätt:

*”Alla strategier åker via Stuttgart(...)även om vi är ett globalt varumärke kan man tycka att vi borde hålla ihop lite mer(...)Under ytan är det så enormt komplext. Kulturerna länderna emellan skiljer sig alltid åt.”* (Wigren,2013).

*”Riskerna med att vi är styrda från Tyskland(...)Reklamsammanhang(...) man ser fortfarande väldigt mycket lättklätt och mycket kvinnor kring bilarna.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz 2013).

## 6. Verka internt, såsom företaget vill avspeglas externt

En konsekvent marknadskommunikation bör existera, samt att positioneringskonceptet ska genomsyra all kommunikation för att Mercedes-Benz ska lyckas med den nya positioneringsstrategin (Melin, 1997; Jobber, 2010). Den mansdominerade branschen, som Mercedes-Benz befinner sig inom, återspeglar könsfördelningen sinsemellan säljarna. Majoriteten av säljarna är män. Utmaningarna är att verka internt, som företaget vill avspeglas externt. En könsfördelning på återförsäljarnivå är eftersträvansvärt. Kvinnan ser bilen ur ett annat perspektiv i jämförelse med män:

*”Vi behöver vara betydligt fler kvinnor än vad vi är idag i säljled och även i Managementled och hos återförsäljare. Där vi har kvinnor i dag är i administrationen och på vårt huvudkontor(...)Det är få kvinnor som finns i bilhallen och säljer bilar(...)Vi ska kunna motsvara vår målgrupp och den är inte homogen(...)Med våra nya produkter som baseras på våra mindre bilar, så försöker vi nå dem på ett mer tekniskt sätt, lite mer IT, innovativt. Det är lite häftigare, lite snabbare, lite yngre och modernare. Detta är den interna kommunikationen som vi använder och den går ju hem.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

#### 4.1.4 ATT FÖRHÅLLA SIG TILL TÄNKBARA POSITIONERINGSFÄLLOR

För att kunna beskriva och analysera tänkbara positioneringsfällor har vi valt att samla in empiri utifrån såväl ett internt som externt perspektiv. På så vis har en helhetssyn kunnat kartläggas, likaså tänkbara risker och utmaningar i samband med Mercedes-Benz förändringsprocess. Vi har utgått ifrån vårt teoretiska ramverk: de fyra positioneringsfällorna (Kotler et al., 2005; Ries & Trout, 1985). Det är en förutsättning att Mercedes-Benz undviker följande fällor för att lyckas med sin målsättning ”att förnygra varumärket”.

- **Underpositionering** – Företaget misslyckas med att positionera sig överhuvudtaget, kunderna har enbart en vag uppfattning om varumärket.

*”Jag tror att kunderna kan få en lite **vagare uppfattning av Mercedes**, allt känns lite **mer avancerat**. Det kan jag förstå. Man får **anpassa kunden** så att han känner sig väl bemött.”* (Säljare 2, Mercedes-Benz).

*”**Nej, inte om de håller sin kvalitet och lyx, de måste vara rädda om sin image.**”* (Kund 1, Mercedes-Benz, 2013).

Mercedes-Benz som en välkänd och stark aktör på marknaden innehar en stark position, därför är risken liten att företaget skulle befinna sig i fällan, underpositionering. Utifrån kundernas tyckanden är det viktigt att Mercedes-Benz behåller sin kvalitet och lyxiga stämpel. Att företaget behåller sin identitet och att imagen överensstämmer är en förutsättning för att slå sig stark på marknaden.

- **Överpositionering** – Konsumenterna ges en för smal bild av företaget och dess produkter. Det kan till exempel visa sig genom att kunderna tror att företaget enbart säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i själva verket har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.

Överpositionering är en fälla som Mercedes-Benz kan identifiera sig med. Kunden förknippar varumärket med dyra och exklusiva produkter, när Mercedes i själva verket erbjuder en bred produktlinje samt ett brett prisspann. Utifrån vårt empiriska underlag har denna bild inte förmedlats tillräckligt tydligt till kunderna. Sett till Mercedes-Benz prisbild beskrivs Mercedes som ett exklusivt högprismärke. Risken som kan identifieras i samband med förändringsprocessen är prisreduceringen som anses nödvändig för att tilltala den yngre generationen. Stämpeln lever kvar att kunderna uppfattar Mercedes-Benz som exklusivt och dyrt, vilket indikerar att Mercedes-Benz måste bemöta positioneringsfällan, överpositionering. Den dyra stämpeln som präglar varumärket är



önskvärd att reducera.

*”Vi har varit ett högprismärke(...)Vi vill nå en ny målgrupp så måste vi också ha en ny prissättning. Hitta en business line och där ha rabatterade produkter. Vi ska inte vara för dyrt men fortfarande lever bilden kvar att vi ligger i det högre prisspannet och då kanske man exkluderar dem i sina val innan man ens hunnit undersöka om priset verkligen är för högt. Vi har väldigt mycket prisvärda produkter.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Utmaningen med att kommunicera priset är enormt svårt. Det var första gången som priset kommunicerades ut vid lanseringen av den nya A -klassen (...)Huvudsaken är att vi lyckas med att kommunicera budskapet att vi inte är så dyra som många tror.”* (Heindorff-Meuller, 2013).

För att lyckas vända konsumenternas dyra syn på varumärket menar den kvinnliga säljaren (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013) att Mercedes måste få kunden att verkligen undersöka och uppleva produkten. Känslan bör infinna sig; *”det här var häftigare än jag trodde, till en lägre prisklass”*. Kunderna måste in i bilhallarna och testa produkterna. Kunderna måste övertygas om att Mercedes-Benz levererar snygga nyheter med en klang av kaxighet. Att priset är en viktig faktor för den nya målgruppen är respondenterna överens om:

*”Det ligger inte i linje med den förutfattande bilden som många har om våra produkter idag(...)Priset är en otroligt viktigt faktor, det är också priset på andrahandsmarknaden som är viktigt.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013)

- **Förvillad positionering** – Misslyckad positionering som gör att konsumenten känner sig osäker på företagets, produktens eller varumärkets image. Detta kan bero på förvillande och motsägelsefull marknadsföring samt att företaget försöker ändra sin image för ofta. Dagens marknadsföring ger bristfällig plats åt information i större mängder. Risken finns därför att information, såsom Mercedes-Benz slogan *”the best or nothing”*, inte lyckas framställa varumärkets identitet på ett fullständigt vis (Aaker, 1996; Kapferer, 2012).

*”Jag tror att kunden kan uppleva att bilarna blir mer avancerade. Detta tror jag att kunden tycker kan blir jobbigt och förvillande. Ska man hålla koll på allt det här, jag behöver inte allt det här. Ska jag behöva betala för något jag inte behöver?”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

- **Osannolik positionering** – Uppstår när positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett väldigt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke kan vara ett sådant exempel.

Att Mercedes-Benz kan identifiera sig med den överpositionerade fällan styrks av tidigare resonemang, varför den osannolika positioneringsfällan kan uteslutas. En prisreducering sker, men att priset skulle sträcka sig så pass långt att kunderna skulle uppfatta det som osannolikt är endast en riskfaktor om kvaliteten påverkas markant. Vi valde att fokusera frågorna kring prisbilden för att bilda oss en uppfattning om hur den externa och interna bilden avspeglar varandra, samt om det existerar en risk med att utföra en prisreducering.

*”Jag tror att den upplevda bilden av Mercedes-Benz är att det kostar så mycket men när man väl kommer in så säger man ”oj, det var inte så farligt”. Då finns det en risk att de tror att Mercedes-Benz har dragit ner på kvalitén.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz 2013).

*”Priset är en viktig faktor, jag vill få det jag betalar för. Min prisbild av Mercedes-Benz är ett mellanpris till lyxklass. Jag förknippar oftast att ett högre pris går hand i hand med högre kvalitet.”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

Att kunderna skulle ha avstått från ett köp på grund av ett för högt eller lågt pris gentemot vad Mercedes-Benz faktiskt står för var den ingen kund som kunde associera till.

*”Jag har varken avstått från ett köp, för varken det ena eller det andra. För mig handlar det om produkten och vad jag får för pengarna.”* (Kund 2, Mercedes-Benz, 2013).

Tidigare nämnda citat bekräftar att Mercedes-Benz snarade befinner sig i den överpositionerade fällan. Riskfaktorerna ovan är väsentliga att ta i beaktan i samband med förändringsprocessen, men att en osannolik bild uppstår är i dagsläget mindre relevant.

## 4.2 MEKONOMENS FÖRÄNDRINGSPROCESS - M BY MEKONOMEN

M by Mekonomen är en spännande nysatsning inom Mekonomkoncernen som står för nytänkande och ett livsstilsanpassat butikskoncept som satsar på kvinnliga bilister i storstäder (Ekstrand, 2013; Mbymekonomen, 2013). Pilotbutiken, M by Mekonomen, är utvecklat för kvinnor av kvinnor och är utformad långt bortom den klassiska verkstadsmiljön (se figur 15). Butiken som ligger i Liljeholmstorgets Galleria i Stockholm är en del av Mekonomens stora satsning på den kvinnliga bilisten. Konceptet är inte bara unikt på den svenska marknaden utan också i hela världen, vilket fått stor uppmärksamhet och belönats med utmärkelser som "Årets butik 2011" av tidningen Market (Axeljohnson, 2011; Ekstrand, 2013), samt "Årets satsning för ökad kundservice 2012" vid Retail Awards (Ekstrand, 2013).

Mekonomen är Nordens ledande bildelskedja med egen grossistverksamhet, bestående av fler än 400 butiker och cirka 2 300 anslutna verkstäder (Ekstrand, 2013; Mekonomens årsredovisning, 2012). Mekonomens historia sträcker sig tillbaka till år 1973 då de två entreprenörerna Ingemar Fraim och Leif Möller startade företaget Bileko. Affärsidén grundade sig i att sälja avgassystem, eftersom det var de slitdelar med högst efterfrågan. Snabba leveranser visade sig vara mycket framgångsrikt och sortimentet började succesivt att utökas. År 1987 expanderade verksamheten och butikskedjan Mekonomen köptes upp av de två entreprenörerna. Genom förvärvet fick de tillgång till hela kedjan: från tillverkare, via grossist och detaljist, till slutkund. I dag består det börsnoterade Mekonomen av de tre koncernföretagen MECA Scandinavia – med verksamhet i Sverige, Norge och Danmark, Mekonomen Norden – med verksamhet i Sverige, Norge och Finland samt Sørensen och Balchen – med verksamhet i Norge under varumärket BilXtra. Koncernföretagen samarbetar via inköp och logistik. Trots tre starka varumärken råder det full konkurrens. Viljan att fortsätta utvecklas avspeglar den totala verksamheten, Mekonomen, 2013<sup>3</sup>) med en affärsidé som lyder:

*"Mekonomen ska med **innovativa koncept, hög kvalitet och en effektiv logistikkedja** erbjuda konsumenter och företag lösningar för ett enklare BilLiv."*  
(Mekonomen, 2013<sup>2</sup>).

Strategin ligger i att Mekonomen ska förknippas med begreppen prisvärt, helhetslösningar, nytänkande, kompetens och hög kvalitet. Begreppen ska genomsyra allt Mekonomen gör för att nå visionen att vara bilistens första val och verka för ett enklare BilLiv. Som en ledande aktör vill Mekonomen också bidra till en mer hållbar fordonsindustri, med minskad miljö- och klimatpåverkan och ökad trafiksäkerhet. Varumärket ses som en av Mekonomens viktigaste tillgångar. Arbetet med att vårda och

utveckla varumärket har en central position i Mekonomens strategiska arbete. All form av konceptutveckling och kommunikation, där den aktuella förändringsprocessen, att attrahera den kvinnliga kundgruppen ytterligare, ses som ett viktigt delmoment. Utgångspunkten är att stärka förflyttningen av varumärket mot att Mekonomen förenklar BilLivet för konsumenter och företag (Ekstrand, 2013; Mekonomens årsredovisning, 2012; Mekonomen, 2013<sup>1</sup>). Sedan 2007 har kedjan utarbetat en ny positionering på marknaden (di, 2011; Ekstrand, 2013). Mekonomen har svängt i sin profilering från att tidigare haft en slogan som lydde *"proffs på alla bilar"* till att nu framhålla *"vi gör BilLivet enklare"* (Sjöström, 2007; Ekstrand, 2013). Satsningen på målgruppen kvinnor är en viktig del i den nya positioneringsstrategin (Mekonomen, 2013<sup>1</sup>).

M by Mekonomen, som är en del av Mekonomens satsning gentemot den kvinnliga konsumenten, står för ett unikt utbud av verkstadstjänster och smarta tillbehör till bilen och resan. Den primära målgruppen är kvinnor i storstäder. Visionen är att varannan ny medarbetare på Mekonomen i framtiden ska vara en kvinna. Till år 2012 skulle minst 250 kvinnor nyanställas (di, 2011; Ekstrand, 2013).

Mekonomens koncernchef, Håkan Lundstedt uttalar sig:

*"Det här är jätteviktigt, 95 procent av våra konsumenter är inte proffs. Sedan ser vi en stor potential i kvinnor som målgrupp, cirka 35 procent av verkstadskunderna är kvinnor"* (Sjöström, 2007).

Ytterligare poängterar Lundstedt i ett pressmeddelande vikten av att spegla organisationen internt, såsom externt. Att attrahera nya målgrupper i en traditionellt mansdominerad bransch betyder också att de måste förändras som organisation. Lundstedt menar att kvinnliga medarbetare är ett viktigt steg i processen. (Ekstrand, 2013; Jansson, 2010). Resonemanget styrks av de intervjuade medarbetarna inom Mekonomenkoncernen:

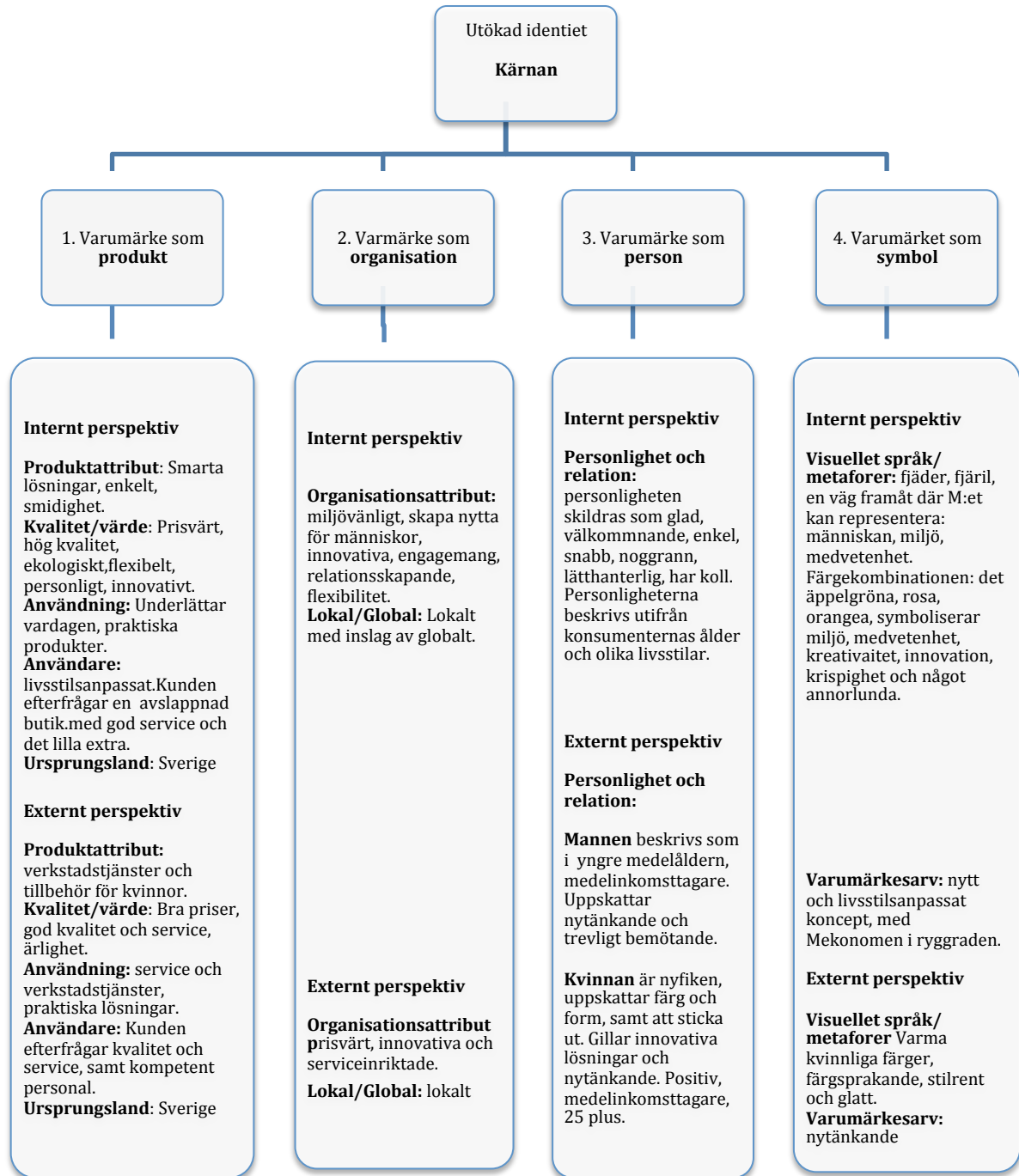
*"Mekonomen i sin helhet ses som en mansdominerad bransch, men de flesta köpbeslut tas av en kvinna om hon är delaktig i processen"* (Säljare 2, Mekonomen, 2013).

#### 4.2.1 VARUMÄRKETS IDENTITET

Tidigare nämnt i teorin verkar varumärkesidentiteten som en riktlinje för företagets arbete med varumärket. Det är därför grundläggande att företag vet *hur* och *vad* de vill förmedla till marknaden (Kapferer, 2012). M by Mekonomens *kärnidentitet* är de associationer som ett varumärke bär med sig som dess mening och framgång, vilka vi tolkar som ledorden innovation, flexibilitet, medvetenhet, personlig och upplevelse samt visionen: att vara bilistens första val och verka för ett enklare BilLiv (Eskstrand, 2013; Mekonomens årsredovisning, 2012).

Den *utvidgande identiteten* blir intressant att analysera inom M by Mekonomens förändringsprocess, vilken består av tolv element som kretsar kring fyra perspektiv (varumärket som produkt, varumärket som organisation, varumärket som person samt varumärket som symbol), som vidareutvecklar och skapar en struktur åt varumärket. Aaker (1996) poängterar vikten av att kärnidentiteten och den utvidgade identiteten av varumärket stämmer överens, för att kunna skapa ett tydligt och enhetligt varumärke. Identiteten bör dessutom avspegla ett värdelöfte med funktionella, emotionella samt självuttryckande fördelar gentemot konsumenten, vilket återkopplas till nedan med utgångspunkt ur Aakers identitetsteori (Aaker, 1996).

Att den interna och externa bilden överensstämmer är viktigt för att lyckas med förändringsprocessen, som i vårt fall handlar om att attrahera en ny och kvinnlig målgrupp. Aakers (1996) modell har använts som ett verktyg för att komma fram till företagets interna, såsom externa bild av varumärkets identitet. Det empiriska materialet återberättas och analyseras utifrån vår teoretiska referensram nedan. Inledningsvis sammanfattas vårt material utifrån Aakers identitetsmodell (figur 12).



Figur 12: M by Mekonomens varumärkesidentitet. Utgångspunkt: Aakers Varumärkesidentitet(1996:177).

## INTERNT PERSPEKTIV

### 1. VARUMÄRKET SOM PRODUKT

M by Mekonomens marknadschef, Ekstrand (2013) lät sig intervjuas och beskriver utifrån Aakers (1996) varumärkesidentitet, varumärket M by Mekonomen som produkt på följande vis:

*”En paketerad tjänst som kommer hem till min dörr, såsom en färdigpaketerad matkasse(...)Jag skulle vilja sammanfatta M by Mekonomen som produkt med ordet **paketslösning**.” (Ekstrand, 2013).*

Sett till komponenterna kvalitet, värde, användningsområde, användare och ursprungsland (Aaker, 1996) beskriver Ekstrand (2013) M by Mekonomen med fem värdeord: *innovativ, flexibel, medveten och personlig. Upplevelsen* på plats är viktig. Hon menar att kvaliteten och värdet är högt relaterat till produkterna och tjänsterna som erbjuds av M by Mekonomen. Värdet avspeglar sig i linje med Mekonomens nya slogan; *”vi gör BilLivet enklare”*, där en god service i kombination med enkelhet och tillgänglighet ses som en självklarhet, vilket de intervjuade säljarna styrker.

*”Vi har **hög kvalitet** på våra grejer, men det är en **balansgång mellan högt och lågt pris**(...)Mekonomen vill mycket för människan i sig, för kunden. Vi servar människor inte bilar, vilket är **organisationens motto**.”(Säljare 2, Mekonomen, 2013).*

Relaterat till kund-och märkeslojalitet ombads respondenterna att svara på frågan: *varför den lojala kunden återkommer?*

*”Det är den kund som lämnat in sin bil på service och **upplevt tjänsten**.” (Ekstrand, 2013).*

*”En kund återkommer för att de fått **bra service och är nöjd**.” (Säljare 2, Mekonomen, 2013).*

Ekstrand (2013) poängterar att de är inne på rätt spår och att det hela handlar om att serva bilen. M by Mekonomens styrka ligger i att företaget vågar göra något som ingen annan gör, samtidigt som de ser till att leverera det där lilla extra:

*”(...)Dessutom lämnar vi en give-away på sätet. Då kunderna öppnar dörren ligger där en bukett. **Att en verkstad ger mig en blombukett är så långt ifrån vad jag är van vid. Detta skapar en snackis**(...)Blommor och verkstad är så långt*

*ifrån varandra så det blir en sådan mixmatch att det blir en riktigt bra sådan.”*  
(Ekstrand, 2013).

Den slutliga komponenten inom kategorin ”varumärket som produkt” är **ursprungsland** där Ekstrand (2013) och säljarna (2013) drar paralleller till huvudstaden **Stockholm** och nationen **Sverige**.

## 2. VARUMÄRKET SOM ORGANISATION

Organisationsattributen som är kopplade till varumärket (Aaker, 1996) beskrivs som:

*”Miljömedvetenhet är viktigt, likaså **innovation, flexibilitet och engagemang**. Som medarbetare inom M by så är det viktigt att tänka på de här sätten. **Kvalitet** är en hygiensfaktor; att bilen blir servad och få rätta produkter. **Känslan inom M framhävs via kreativitet, medvetenhet, innovation, engagemang, människan och globalt i det fall att vi vill växa. Lokalt vill vi också växa, i nära relation till våra kunder.**”* (Ekstrand, 2013).

M by Mekonomens organisationsattribut avspeglar Mekonomenkoncernens värderingar väl, som trycker på ledorden; kundorientering, affärsmässighet, ansvar, flexibilitet och kompetens (se figur 13, Mekonomens årsredovisning, 2011).



**Figur 13:** Mekonomens ledord Källa: Mekonomens årsredovisning, 2011:12



### 3. VARUMÄRKET SOM PERSON

Relation och trovärdighet är två viktiga komponenter i anknytning till ”varumärket som person” (Ekstrand, 2013). Ekstrand (2013) poängterar att det rör sig om olika personer, sett till olika faktorer som ålder och livsstil. Därför kan personligheterna skilja sig åt, vilket skildras i punkt 4.2.2 ”Målmarknad och varumärkesposition”. Ekstrand (2013) kunde därför inte göra en distinkt skillnad mellan mannen och kvinnan, utan menade på att det är livsstilen som spelar in och avgör behoven hos kunden på M by Mekonomen.

Mekonomens säljare beskriver varumärket som en person utifrån en individ som vill mycket, är noggrann och efterfrågar kvalitet.

*“En person som vill väldigt mycket, som är noggrann och är ute efter kvalitet.”*  
(Säljare 2, Mekonomen, 2013).

*“Allt från medelålders till yngre.”* (Säljare 1, Mekonomen, 2013).

#### ➤ Varumärket Mekonomen som kvinna

*“Kvinnan är glad så länge bilen funkar. Kvinnan kan oftast standardgrejerna. Jag kan dock få känslan av att de är rätt osäkra då de kommer fram, speciellt då de står en kille i kassan.”* (Säljare 2, Mekonomen, 2013).

#### ➤ Varumärket Mekonomen som man

*“Mannen är oftast i övre medelåldern. Om det får välja så väljer det en äldre man som kan serva dem. Man intar en försvarsställning då kunden hävdar att man inte kan något. De efterfrågar en bekräftelse från killarna och vågar inte lita på en.”* (Säljare 2, Mekonomen, 2013).

En intressant iakttagelse som den kvinnliga säljaren på Mekonomen berättade kring var att hon i förväg blivit dömd av flera manliga kunder, som inte tror på hennes kompetens och då istället önskar bli servade av en man. Den kvinnliga säljaren poängterade ytterligare att det inte går att dra alla över en gräns och att det samtidigt är många kunder som är förståeliga och kan uttrycka sig som:

*“Vad roligt att det står en tjej här, du kan absolut lika mycket som dem.”*  
(Kundcitrat från Säljare 2, Mekonomen, 2013)

#### 4. VARUMÄRKET SOM SYMBOL

Den visuella bildsättningen (se figur 14) samt metaforen och varumärkesarvet inom varumärket beskriver Ekstrand (2013) såsom:

*”Vi vill förmedla medvetenhet, innovation, flexibilitet. Man kan se M by Mekonomens symbol som en fjäder, fjäril eller en väg framåt där själva M:et kan stå för människa, miljö, medvetenhet och nytänkande. Vi har använt oss av färgen äppelgrön, som står för miljö och medvetenhet. Färgen rosa representerar den kreativa delen och orange innovation. Vitt ger en känsla av den vita krispigheten(...)Vi vill kunna stå för att vara annorlunda inom branschen vi verkar, vilket vi förmedlar med det nya varumärket och M:et.”* (Ekstrand , 2013).

*”Den färgglada butiken skall väcka till shoppinglust”* (Ekstrand, 2013).

Nedan skildras M by Mekonomens symbol och butikens färgkombination bestående av det äppelgröna, rosa och orangea färgerna.



**Figur 14:** Varumärket som symbol - *M by Mekonomen*. (Mbymekonomen, 2013; Slideshare, M by Mekonomen, 2012).

Säljare 1 (2013) från Mekonomen uttryckte färgkombinationen och symbolen (figur 15) som stilren och respektgivande:



**Figur 15:** Varumärket som symbol - *Mekonomen*. (Ekstrand, 2013; Mekonomen, 2013<sup>3</sup>).

## EXTERN PERSPEKTIV

Då vi analyserar det externa perspektivet kring varumärkesidentiteten, kommer begreppet image in, som avspeglar identiteten ur mottagarens perspektiv. Avsikten med varumärkesidentiteten externt sett är att konsumenten ska utveckla ett förtroende gentemot varumärket. För att lyckas skapa förtroende samt få konsumenten att välja varumärket M by Mekonomen, är det viktigt att företaget håller en hög produktkvalitet, samtidigt som de låter konsumenten lära känna varumärket genom marknadsföring av emotionella argument (Melin, 1997). Då M by Mekonomen är en nysatsning inom Mekonomenkoncernen var det intressant att fråga kunderna om deras uppfattningar kring varumärket Mekonomen, samt M by Mekonomen, vilket specificeras nedan.

Ur det externa kundperspektivet beskrivs den generella bilden av Mekonomen som:

*”En bilverkstad som både reparerar och säljer reservdelar. Erbjuder verkstadsservice. Fördelen med Mekonomen är att det är en oberoende verkstad som samtidigt tillhandahåller originaldelar. Detta till ett lägre pris, men samma kvalitet i jämförelse med auktoriserade verkstäder.”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

Det återstår och se om kundens image, det vill säga hur omgivningen uppfattar företaget, stämmer överens utifrån det ovan skildrade interna perspektivet, med utgångspunkt i Aakers (1996) identitetsteori.

### 1. VARUMÄRKET SOM PRODUKT

Ur det externa kundperspektivet beskrivs varumärket som produkt såsom:

**Mekonomen:** *”Reservdelar till bilen och underhållningsprylar som motorolja och vindrutetorkare till bilen.”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

**M by Mekonomen:** *”En kvinnlig butik för bilintresserade kvinnor som tillhandahåller verkstadstjänster och bil tillbehör.”* (Kund 2, Mekonomen, 2013).

*”Produkter som är särskilt riktade mot kvinnor, såsom mer färg och bilbarnstolar.”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

Kvaliteten menade kunderna är bra, dock inte lika bra som hos en auktoriserad återförsäljare.

*”Det är priset som Mekonomen måste konkurrera med.”* (Kund 2, Mekonomen, 2013).

Den manliga kunden är lojal och återkommer så länge den kvalitet och service han efterfrågar levereras. Komponenterna som ansågs viktiga och som poängterades var enkelhet, service och ärlighet, vilket både den manliga och kvinnliga kunden var överens om. Den allra viktigaste komponenten ansåg kund 1 (Mekonomen, 2013) var kompetentes.

*”Det krävs en god service, ärlighet och framförallt en välutbildad och kompetent personal för att jag skall vara en lojal kund och återkomma”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

Den kvinnliga kunden poängterade vikten av ett trevligt bemötande och god service. Den manliga kunden menade att kvinnor bryr sig mer om enkelhet och bekvämlighet, samt uppvaktning i form av en give-away i samband med exempelvis ett däckbyte. De båda kunderna var överens om att **ursprungslandet** de båda förknippade såväl Mekonomen och M by Mekonomen med var **Sverige** (Kund 1 & 2, Mekonomen, 2013).

## 2. VARUMÄRKET SOM ORGANISATION

Manligt kundperspektiv: *Prisvärt*

Kvinnligt kundperspektiv: *Innovativa och serviceinriktade*

## 3. VARUMÄRKET SOM PERSON

Kunderna som lät sig intervjuas ombads att skildra varumärket som person genom att beskriva varumärket som man, samt kvinna. Svaret på de två skildringarna åskådliggörs nedan.

### ➤ Varumärket Mekonomen som man

*”Man i medelåldern med ett vanligt arbete, är låginkomsttagare. Inget särskilt stort bilintresse och går mycket på priset, är priskänslig. Han tycker de auktoriserade verkstäderna är för dyra. Gillar att kolla på fotboll och äta chips. En olojal kund i bemärkelsen att han ser till priset snarare än den auktoriserade verkstadens kvalifikationer.”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

➤ **Varumärket Mekonomen som kvinna**

*”Ensamstående kvinna i medelåldern, priskänslig. Ser främst till faktorerna tillgänglighet och pris och tar gärna den bekväma och billiga vägen. Är ingen höginkomsttagare.”* (Kund 1, Mekonomen, 2013).

➤ **Varumärket M by Mekonomen som man**

*“En man i yngre medelåldern, som uppskattar nytänkande och ett trevligt bemötande. Medelinkomsttagare.”* (Kund 2, Mekonomen, 2013).

➤ **Varumärket M by Mekonomen som kvinna**

*“En nyfiken kvinna, som uppskattar färg och form. Hon sätter värde på innovativa lösningar och nytänkande. Ser positivt till konceptet “att sticka ut”. Medelinkomsttagare, ålder: 25 plus.”* (Kund 2, Mekonomen, 2013).

#### 4. VARUMÄRKET SOM SYMBOL

**Mekonomens symbol** (figur 15) skildrades utifrån ett kundperspektiv med ordval som mekaniker, verkstad, gult och svart.

**M by Mekonomens symbol** (figur 14) beskrevs med ordval som stilrent, glatt, varma och färgsprakande färger med syftet att tilltala kvinnor

#### 4.2.2 MÅLMARKNAD OCH VARUMÄRKESPOSITIONERING

Då kunderna på en marknad skiljer sig åt sett till behov och köpbeteende är marknadssegmentering nödvändigt (Armstrong et al., 2009; Axelsson & Agndal, 2005; Kotler et al., 2005). M by Mekonomen har därför valt att kategorisera marknaden i fyra olika målgrupper, vilka är baserade på olika livsstilar.

*”Vi gick från gör det själv till barnfamiljer, kvinnor och handelsområden(...) Vi har som mål att rikta in oss på målgruppen kvinnor på stora Mekonomen, sedan föddes idén om M by Mekonomen som då har andra målgrupper mer baserade på livsstilar. Livsstilarna har fyra undergrupper: shoppingälskaren, vipkunden, osäkra bilföraren och småbarnsförälder”* (Ekstrand, 2013).

De fyra målmarknaderna specificeras nedan utifrån Ekstrands (2013) definitioner och vi anser att de främsta segmenteringsvariablerna som företaget använder vid val av

målgrupp kan ses som demografiska variabler i form av könet kvinnor. Ytterligare den geografiska aspekten, Stockholm, där M by Mekonomen är lokaliserade, samt den psykografiska faktorn livsstil (Kotler et al., 2005; Ekstrand, 2013).

- **Shoppingälskaren** *”det här ser nytt ut”* (Ekstrand, 2013). Shoppingälskaren är runt 28 år, van vid att handla på internet och är kunden som dras in i butiken av alla produkter och färger. Personen i fråga är nyfiken, flexibel och vill gärna känna och klämma. Hon söker smarta produkter och tjänster, är öppen för nyheter. Hon ställer höga krav på bemötande och paketering. Inspiration och upplevelser är viktigt, vilket hon gärna delger till sin omgivning. Hon prioriterar socialt umgänge framför tråkiga måsten. M by Mekonomen möter kunden med en ny färgkombination, smarta lösningar och spännande nyheter.
- **Vipkunden** *”jag jobbar och vill umgås med min familj och mina vänner, har inte tid att åka ut till ett verkstad i ett industriområde och lämna min bil, jag efterfrågar snabbhet och tillgänglighet.”* (Ekstrand, 2013). Vipkunden eller som den också benämns *”den kräsne kunden”*, 43 år, värderar personlig service och vill köpa sig mer tid. Använder exempelvis tjänster som städning i hemmet och hemlevererad matkasse. Har höga krav på kvalitet och funktionalitet. Vipkunden uppskattar kort och koncist kommunikation, samt garantier. M by Mekonomen möter kunden med en enkel, kvalitativ och snabb service. Tillgängligheten har ökat då man förflyttat sig från industriområde till handelsplatser, samt i samband med ökade öppettider, precis som en galleria.
- **Osäkra bilföraren** *”jag bor i en storstad och får ändade familjeförhållanden, som gör att jag behöver en bil: vad gör jag nu?”* (Ekstrand, 2013). Den osäkra bilföraren har nu behov av en bil, utan tidigare erfarenheter. Den övre åldersklassen (60+). Hon är öppen för nyheter så länge det är enkelt. Trygghet och relation ses därför som två viktiga komponenter i denna kundgrupp.
- **Småbarnsförälder:** *”jag behöver skjutsa barnen till träningen.”* (Ekstrand, 2013). Kategorin småbarnsförälder är runt 34 år, representerar den pålästa kunden som delvis vill köpa sig tid. Hon är van vid att handla på nätet och söker kunskap och information om produkter. Prioriterar kvalitet och trovärdighet och dras till genomtänkta, relevanta helhetslösningar. Barnkategorin har exploderat i butik för att möta målgruppen och ledorden är tillgängligt, smidigt, tryggt och passar individen som är säkerhets-och miljömedveten.

***”M by Mekonomen skall fungera som en låg barriär till att ta kontakt, ligger i en shoppinggalleria. Medarbetarna inom M by är inga mekanikerpersoner, utan läser och lyssnar på kundens behov som inte handlar om bilens tekniska delar. Vi bjuder på kaffe, pratar om ditt och datt och man behöver inte känna sig dum om man kommer in till oss.”*** (Ekstrand, 2013).

Tidigare nämnt har Mekonomen utarbetat en ny position på marknaden (di, 2011; Ekstrand, 2013). Satsningen på målgruppen kvinnor är en viktig del i den nya positioneringsstrategin, med visionen att vara bilisternas första val och verka för ett enklare BilLiv (Mekonomen, 2013). Pilotprojektet, M by Mekonomens, står för nytänkande och ett livsstilsanpassat butikskoncept som satsar på kvinnliga bilister i storstäder (Ekstrand, 2013; Mbymekonomen, 2013).

***”Vi vill ta är en position som är i linje med ett livsstilsanpassat koncept. Vi jobbar mer och mer med storstadsläge i en galleria och fasta priser, för M by Mekonomen.”*** (Ekstrand, 2013).

Ekstrand (2013) menar att de lyckats med sin varumärkespositionering, vilket styrks av citatet nedan.

***”70 procent av butikens kunder består av kvinnor. Dessutom har vi högst andel konsumentförsäljning i hela Mekonomenkoncernen och då menar vi i butik. Vi säljer mest till slutkonsument per kvadratmeter än vad vi gör någon annanstans i hela koncernen. Vi tar produkterna till en målgrupp som gillar att shoppa, så vi adderar(...) Tidigare har man som kund vänt sig till Mekonomen då man haft ett behov på M kommer man in ändå och träffas av en massa produkter som man inte ens visste fanns(...) M by Mekonomen lanserades på tre månader, då intogs en position trots att vi inte var helt klara. Det handlar om att analysera och utvecklas tillsammans med kunderna, varje dag i butiken. Man kan inte fråga kunden om ett behov som kunden själv inte vet att den har.”*** (Ekstrand, 2013).

Att utveckla det nya konceptet tillsammans med kvinnor, att våga ta en position trots att inte alla bitar fanns på plats och att våga sticka ut – strategin har varit lyckosam. Utmaningarna har dock varit flera i samband med förändringsprocessen: att inkludera en ny målgrupp, vilka återberättas nedan. Analysen kommer att ske på ett djupare plan i *punkt 4.4*, där vi ytterligare kommer ta del av den kvinnliga fokusgruppen, som skildrar vad som bland annat tilltalar kvinnor inför ett köpbeslut och hur informationssökningen sker.

#### 4.2.3 UTMANINGARNA: ATT FÖRÄNDRA SIN VARUMÄRKESPOSITION OCH INKLUDERA EN NY MÅLGRUPP

Utmaningarna i samband med Mekonomens förändringsprocess är flera där M by Mekonomen ses som ett spjutspets-projekt inom den aktuella förändringsprocessen. Vi har valt ett urval citat för att lyfta fram de identifierade utmaningarna relaterat till Mekonomens förändringsprocess, vilka är kategoriserade i underrubriker nedan.

##### 1. Att manipulera vad som redan rör sig i konsumenternas medvetande

Då den grundläggande metoden för att positionera sitt varumärke inte är att skapa något nytt och avvikande, utan snarare att manipulera vad som redan rör sig i konsumenternas medvetande kan förändringsprocessen ses som en stor utmaning i den typiskt mansdominerade bransch som Mekonomen befinner sig inom.

Innan Mekonomens profileringsförändring ägde rum utfördes noggranna kundundersökningar med alla Mekonomens intressenter: det vill säga allt från kund till leverantör och verkstäder. Detta sågs som en ny strategiprocess och ett viktigt steg för att eliminera tänkbara risker i samband med förändringsprocessen (Ekstrand, 2013).

*”Vi lyssnade av alla intressenter för att se hur man såg på Mekonomen. Vi insåg att vår gamla slogan, proffs på alla bilar, upplevdes något mossigt och traditionellt, vilket förknippades med stelbenthet och billigt(...) Strategiarbetet pågick i flera månader utifrån undersökningarnas svar” (Ekstrand, 2013).*

##### 2. Att byta sortiment - en tidskrävande process

Att förändra sin varumärkesposition är alltid en utmaning, Ekstrand (2013) menar att arbetet gick smidigt.

*”Strategiarbetet, processen och förflyttningen gick mycket fort att förankra. Vi har över 2000 verkstäder och flera butiker. Processen gick smärtfritt med tanke på att vi var så många. Dock kände vi av behovet att spä på takten ytterligare – att positionera om sig och därav föddes idén med M by Mekonomen att göra något helt nytt utanför det gul/svarta Mekonomen.” (Ekstrand, 2013).*



### 3. Att lära känna målmarknaden och anpassa kommunikationen därefter

Empirin stärker teorin som poängterar att det är viktigt att ha kunskap om marknaden och mottagaren för att utformandet av budskapet skall bli så tilltalande som möjligt. En grundläggande faktor i sammanhanget är därför att lära känna sin målgrupp för att kunna utveckla produkter som är väl anpassade efter behoven (Barletta, 2003; Kotler & Keller, 2009). Kvalité i form av service och upplevelser bör prioriteras oavsett kvinna eller man (Learned, 2013). Preferenser, attityder och prioriteringar skiljer sig åt könen emellan, vilket avspeglar köpbeteendet och därför bör iakttas i en förändringsprocess (Alagöz & Burucuoglu, 2011; Barletta, 2003; Cunningham & Roberts, 2006). Vad som är viktigt att poängtera i sammanhanget är att det inte är produkten ifråga som är viktig att anpassa könen sinsemellan, snarare bör kommunikationen anpassas utefter behoven och förväntningarna (Barletta, 2003).

*”Män och kvinnor skiljer sig. Som kvinna kanske du inte tänkt köpa något, men du går in och finner något. Mannen går snarare in i butiken för att de skall ha något speciellt. Kvinnan är mer nyfiken och vill ta på grejer. Kvinnan handlar mer med alla sina sinnen(...)Kvinnorna är mer benägna att testa något nytt. Hela M är ett koncept som är riktat mot kvinnor. Loggan, placeringen och exempelvis våra produkterbudanden.”* (Ekstrand, 2013).

*”Män och kvinnor har lika preferenser. Männen har oftast kollat upp informationen i förväg, via exempelvis internet. Tjejerna frågar mer på plats i butik och vill ha mer detaljer och information.”* (Säljare 2, Mekonomen, 2013).

Ser man till kommunikationen som tilltalar mer specifikt en yngre och kvinnlig målgrupp framhäver Ekstrand (2013) hur denna kundgrupp gärna jämför olika alternativ innan de tar ett köpbeslut, omgivningen (word-of-mouth) sägs även påverka.

*”Individanpassade lösningar, något som förlänger den person jag är eller vill vara är viktigt. Att komma nära med något riktigt smart och få kunden att känna sig träffad är eftersträvansvärt, men svårt. Vi måste sticka ut, det vi erbjuder måste vara riktigt vasst(...)Att få kunden att dela olika budskap i sociala medier är positivt. Dock är det svårt då kunden ifråga har blivit van vid att träffas av så mycket nytt. Det är därför svårare att sticka ut.”* (Ekstrand, 2013).

#### 4. Att dela upp målmarknaden

Ekstrand (2013) menar på att det blivit svårare att dela upp målgruppen idag gentemot förr. Anledningen är att samhället blivit så pass snabbriktigt och alltmer unisex. Sett till M by Mekonomens koncept bryter de något av den rådande unisex-trenden. Företaget går tillbaka till den särskilda könsklassificeringen, som var vanligare förr (Brannon, 2005).

*”Vi har ju faktiskt gått tillbaka lite till det gamla konceptet. Vi gör samma fast lite tvärtom då vi på M by Mekonomen väljer att rikta oss mot kvinnor. Men självklart är även män välkomna till M, behovet hos kunden ligger inte i könet utan i livsstilen. Vi ser att storstadsbon oavsett kön attraheras av M som koncept, tillgängligheten och enkelhet.”* (Ekstrand, 2013).

#### 5. Att skapa ett engagerat team som förstår den önskvärda målgruppen

För att bilda sig en bättre förståelse för den nya målgruppen konstruerades en grupp, bestående av kvinnliga medarbetare från bolaget Mekonomen. Detta ansågs nödvändigt för att bilda sig en bättre förståelse gentemot den nya målgruppen, kvinnor.

*”Den gemensamma nämnaren var att alla var kvinnor med uppdraget att nå kvinnor i storstäder. Fantastiskt kul! Workshops ägde rum, där vi fann att fyra särskilda huvudområden var otroligt viktiga såsom färg, form, hur man attraheras och slutligen typ av produkt. Det måste finnas ett nyhetsvärde som smart, snyggt eller designmässigt. Kan inte bara vara intressestyrt mot motorer eller produkter som olja och avgasrör.”* (Ekstrand, 2013).

För att lyckas inkludera en ny målgrupp krävdes engagemang från medarbetarna. Ekstrand (2013) menar att bemötandet är en viktig faktor och att ett kundbesök hos M by Mekonomen skall vara allt annat än ångestladdat. Många upplever idag att man blir behandlad som att man besitter en viss okunskap och inte kan så mycket om just bilen. Ekstrand (2013) refererade till kundundersökningarna och metaforen ”ångesttoppen”, där ”lämna bilden på verkstad” kom på en andra plats, strax efter tandläkarbesöket. Detta är något M vill förändra. Därför poängterar Ekstrand (2013) vikten av att förmedla en känsla till kunden som gör att den inte känner sig lurad eller okunnig.

*”Medarbetarna måste föra fram hela den här känslan på ett transparent och enkelt vis, vilket även bör avspegla tjänsterna. Tydlighet och enkelhet är ett viktigt ledord.”* (Ekstrand, 2013).

## 6. Enkelheten och Tidsaspekten - att inte låsa sig

Förändringar är en tidskrävande process, varför det är viktigt att inte låsa sig. Resonemanget styrks av Ekstrands (2013) citat nedan. Det tog bara ett par månader från att Ekstrand tilldelats det nya uppdraget, förrän portarna slogs upp på M by Mekonomen.

*”Det gick otroligt fort. Inga större kundundersökningar var utförda. Tjejkompisar bjöds därför hem för lite vin och middag. Vi diskuterade kring bilder och tänkbara koncept, på så vis fick vi feedback. En skiss kring den nya färgformningen: det här lite rosa, orangea, äppelgröna formades(...) Lokaliserade i en galleria i storstaden och med ett helt nytt M än vad man är van vid att se. Det var minst sagt en snabb utvecklingsprocess: från skiss till faktisk butik. Hade vi jobbat vidare med tanken att vi skulle lansera då vi var klara, hade vi inte varit igång än idag. Vi utvecklade och processade tillsammans med våra kunder.”* (Ekstrand, 2013).

## 7. Att utvecklas tillsammans med sina kunder

M by Mekonomen utvecklades tillsammans med dess kunder, varför successiva förändringar behövdes ske redan från start. Man fann att komponenter som Mekonomen tidigare inte arbetat med var viktiga, såsom nya produktpaketeringar och presentinslagning.

*”Kunder kom in och köpte presenter. Nu har vi valt att jobba mer gentemot att exponera mer paket- och presenttips. Kategorin barn har också utvecklats: inte bara barn i bil utan allt ifrån resesängar till bärsele. Smarta och designmässiga produkter med en smart funktion har vi sett är otroligt tacksamt och viktigt i sådant läge där målgruppen rör sig naturligt. Överlag har vi även fått in mer spontanbesök där kunder mer spontant går förbi och går in i butiken.”* (Ekstrand, 2013).

Ekstrand (2013) poängterar vikten av att informera deras kunder kring att det är tack vare dem som M by Mekonomen lyckas med sin förändringsprocess. Deras åsikter och medarbetarnas inställning är grunden.

*”Vi har utvecklats tillsammans med våra kunder. Kommer någon in och säger något – så kan de förändra utefter kundens preferenser. Det vill vi förmedla ”* (Ekstrand, 2013).

## 8. Att våga sticka ut och välja rätt lokalisering

Finessen är att lansera där beteendet finns för att skapa en mer shoppingkänsla i butiken:

*”Vid lanseringens början tog vi in bilar till service och reparationer. Sedan började vi **paketera servicepaket till fasta priser, vilket vi är unika med i hela världen(...)**Vi var tvungna att ta en position på marknaden. **Det här är positionen som M by Mekonomen tagit på marknaden och som vi vill förädla, vilket ingen annan sedan kan ta.**” (Ekstrand, 2013).*

Ser man till könsmarknadsföring som blir aktuellt i sammanhanget, menar Ekstrand (2013) att det är lite hal is, då det finns mycket tyckande kring genus och kön. Samtidigt menar hon att det är viktigt att vara konsekvent och våga sticka ut.

*”**Hela branschen är i grunden utvecklad utefter män som gillar racing och motorer och då har man glömt den andra hälften, vilket kan vara både en man och en kvinna i och för sig, men oftast en kvinna om vi ser till genus och den traditionella bilden där kvinnan inte har det här intresset. Och det är den målgruppen som M vill tilltala(...)** Gäller att vara mer tillgänglig och våga rikta sig mer mot kvinnor utan att göra allt rosa.” (Ekstrand, 2013).*

## 9. Att lösa den mentala spärren

Ekstrand (2013) poängterar hur viktigt det är att lösa den mentala spärren hos kunden. Det vill säga känslan av att det är besvärligt att lämna bilen på verkstad och tankarna kring att man som kund kan bli dumförklarad på plats.

*”Vi vill få bort den här känslan att bli klappad på huvudet. Kunden skall inte känna sig dum då den ringer eller ska till verkstaden. Bilen ska kunna vara med på en to-do- lista och man kontakta verkstaden för att det är trevligt(...)**Vi måste våga vara spetsiga och stå för det**” (Ekstrand, 2013).*

En intressant iakttagelse utifrån Ekstrands (2013) personliga reflektion är skillnaden på hur män och kvinnor tar till sig olika budskap.

*”**Då kvinnor gör saker för andra kvinnor känner sig kvinnan ofta särbehandlad. Då män gör saker för andra män blir det mer en ”high-five”.** Där skiljer sig könen(...)**Vi vill snarare fylla ett behov som finns och få till andra beteenden hos oss som företag, men också i shoppingbeteendet som finns. Genus är väldigt spännande på både gott och ont. Folk som tycker high-five och andra som tänker ”varför skall jag som kvinna gå på ett speciellt ställe?”** (Ekstrand, 2013).*

Lyckas inte M by Mekonomen förmedla företagets identitet i sin helhet finns risken att de hamnar i en så kallad positioneringsfälla. Utmaningen för att lyckas i sin förändringsprocess ligger i att inte alltför mycket fokus hamnar på just marknadspositionen i fråga. Vi kommer därför gå vidare med avsnittet som berör konsten att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor. Där vi har valt att utgå ifrån Kotler et al. (2005) som låtit sig inspireras av Ries & Trouts (1985) teori, som belyser de fyra positioneringsfällorna.

#### 4.2.4 ATT FÖRHÅLLA SIG TILL TÄNKBARA POSITIONERINGSFÄLLOR

För att kunna besvara följande delavsnitt har vi valt att samla in empiri utifrån såväl ett internt (företag) som externt (kund-) perspektiv. På så vis har vi kunnat skildra en helhetssyn och analysera tänkbara risker som kan uppkomma i samband med Mekonomen samt M by Mekonomens förändringsprocess.

- **Underpositionering** – Företaget misslyckas med att positionera sig överhuvudtaget, kunderna har enbart en vag uppfattning om varumärket.

*”Förändringsprocessen på M by Mekonomen hade säker inte funkade lika bra om vi inte haft Mekonomen i ryggen.” (Ekstrand, 2013).*

Internt sett anses förändringen inte ha skapat en vagare uppfattning av varumärket hos såväl nya som befintliga kunder. Ur ett kundperspektiv har en nyfikenhet uppstått och risken att verksamheten hamnar i kategorin underpositionering analyserar vi som svag. Antagandet baseras utifrån kundernas uppfattningar av varumärket, vilka skildras i tidigare avsnitt. Om förändringen som M by Mekonomen går igenom hade skett på Mekonomen i stort hade scenariot varit annorlunda. Mekonomens förändringsprocess knyter samman till ett pilotprojekt där M by Mekonomen stödjer sig på det välkända varumärket, Mekonomen, och dess starka ryggrad. Detta förstärker snarare än att det ”skadar” modervarumärket. Om scenariot varit omvänt hade risken uppkommit att varumärket börjat kannibalisera på sig själv samt att en vagare uppfattning av varumärkets identitet uppkommit.

- **Överpositionering** – Konsumenterna ges en för smal bild av företaget och dess produkter. Exempelvis genom att kunderna tror att företaget enbart säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i själva fallet har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.

M by Mekonomen är ett livstilsanpassat butikskoncept. Därför lämpar sig främst kunder

med en särskild livsstil, utifrån tidigare specificerade kundgrupper. Då M by Mekonomen fortfarande befinner sig i startskedet har butikskonceptet än så länge klassificerats som ett pilotprojekt, varför djupare efterundersökningar kan vara svåra att tillhandahålla. Konsumenterna associerar snabbt till modervarumärket, Mekonomen, då de ser M by Mekonomens varumärkesnamn. Dock skiljer sig M by Mekonomen från modervarumärket, som snarare representerar den klassiska verkstadsmiljön. Risken som identifieras i sammanhanget är att kunden kan känna sig något vilseledd, då konceptet utmärker sig från hur Mekonomen vanligtvis uppfattas. Denna förvillade bild leder oss vidare till nästa positioneringsfälla

- **Förvillad positionering** – Misslyckad positionering som gör att konsumenten känner sig osäker på företagets, produktens eller varumärkets image. Detta kan bero på förvillande och motsägelsefull marknadsföring samt att företaget försöker ändra sin image för ofta.

I samband med Mekonomens nya profilering skapades en naturlig brygga till ett nytt koncept. År 2010 började M by Mekonomen sättas på kartan och den kvinnliga bilisten sattes alltmer i fokus. Utifrån de utförda kundanalyserna har en förvillad positionering inte skapats gentemot företaget. Vi ser åter igen styrkan i att Mekonomens identitet fasthålls och att M by byggs på som en spjutspets, med ambitionen att dra företaget framåt, snarare än att Mekonomen i fråga skulle skadas av en alltför stor förändring. Vi finner dock vikten av att företaget är tydliga i sin kommunikation för att dess identitet och kundernas image skall överensstämma. Resonemanget skildras utifrån Ekstrand (2013) citat nedan, som skildrar varför M by lyckats undkomma en förvillad positionering:

*”Vi valde att hänga på M by för att få en trygghetsfaktor, samtidigt som ville förmedla för mycket Mekonomen. M by lyckades på detta vis skapa en nyhets känsla som väckte nyfikenhet snarare än förvilling. M by har varit en spjutspets och dragit hela branschen framåt i form av färger, lokalisering och paketering av service till fasta priser(...) God PR har också varit en viktig faktor för att eliminera tänkbara risker. Att lägga in det gulsvarta i M by eller vice versa hade nog inte gått lika bra. Mekonomen är ett trovärdigt varumärke, man vet vad det står för. Annars hade förmodligen förändringsprocessen pågått under en längre tid. Processen för människan förlängs oftast om en igenkännande faktor saknas.”* (Ekstrand, 2013).

- **Osannolik positionering** – Uppstår när positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett väldigt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke kan vara ett sådant exempel.

En osannolik positionering har i fallet inte kunnat identifieras. Dock poängterar Ekstrand (2013) att följderna av en osäker världsekonomi har varit en bidragande faktor till varför kunden blivit alltmer priskänslig.

*”Pris är idag viktigare än för ett par år sedan. Idag så lägger man extra pengar på kanske hotellet, ett lågprisflyg premieras(...) Vissa saker lägger man mer och andra mindre på. Vi har idag ett shoppingbeteende där man vill få ut så mycket som möjligt av sin inkomst(...)Värde, pris och kvalitet går hand i hand.”*  
(Ekstrand, 2013).

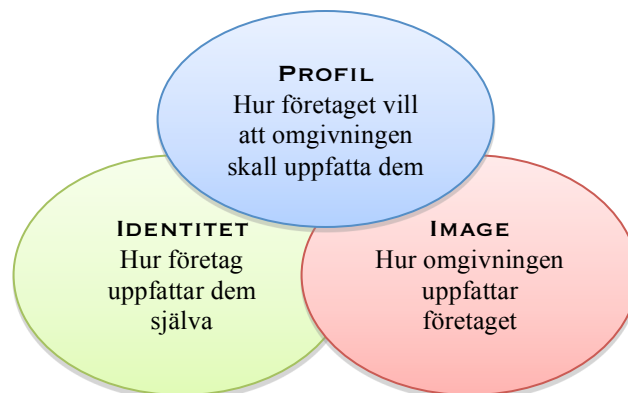
### 4.3 JÄMFÖRANDE ANALYS AV FALLFÖRETAGEN: UTMANINGAR I FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

*Följande avsnitt utgör en jämförande analys av studiens fallföretag, med en tyngdpunkt på de utmaningar som identifierats i samband med fallens förändringsprocess; att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare inkludera den yngre och kvinnliga målgruppen. Resonemanget vägleder oss till studiens slutliga diskussion och slutsatser.*

#### 4.3.1 VIKTEN AV EN TYDLIG KOMMUNIKATION

En tydlig kommunikation, samt en kommunicerbar position som är trovärdig och konkurrenskraftig, är en förutsättning för att Mercedes-Benz och Mekonomen skall lyckas med sin förändringsprocess. Empirin indikerar vikten av att den interna och externa bilden av varumärket överensstämmer med varandra, vilket även av Urde (2013) lyfte fram som en viktig faktor. Strategiskt är det viktigt att medarbetarna inom våra två fallföretag är överens om vad varumärket står för (Aaker, 1996; Chernatony & McDonald, 1998). Förekommer ett gap kan missuppfattningar uppstå och medarbetarna kan känna sig vilseledda kring företagets gemensamma mål. Att Mercedes-Benz är styrda på en global nivå, från Tyskland, ses som en utmaning internt sett, samt verksamhetens omfattning och hierarkiska styrsätt.

Att medarbetarna är informerade kring förändringsprocessen samt att Mercedes-Benz och M by Mekonomen vet *hur* och *vad* de vill förmedla till marknaden är väsentligt för att lyckas bredda varumärkets position på marknaden. Önskvärt är att omgivningens uppfattningar av varumärket (image) överensstämmer med hur företaget vill att omgivningen skall uppfatta dem (profil), samt hur företaget uppfattar dem själva (identitet) (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Melin, 1997). Resonemanget illustreras nedan.



**Figur 17:** Vikten av en tydlig kommunikation. Egen bearbetning.



M by Mekonomens styrka är dess starka ryggrad, Mekonomen. Ett nischat pilotprojekt har varit möjligt och till dess fördel har M by Mekonomen kunnat utvecklas tillsammans med företagets kunder. Kommunikationen har varit tydlig. Medarbetarna har varit delaktiga och engagerade i processen, vilket varit en förutsättning för att lyckas inta den nya positionen. Vidare poängteras vikten av att förmedla en känsla till kunden som gör att den inte känner sig lurad eller okunnig. Den externa bilden av M by Mekonomen avspeglar den interna och ett tydligt budskap återfinns inom verksamheten med en profilering som lyder ”Vi gör *Billivet enklare*”. Förändringsprocessen benämns som lyckosam, vilket vi menar att den insamlade empirin styrker.

Att Mercedes-Benz har förnygrat sitt varumärke har uppmärksammats externt, vilket är ett tecken på att Mercedes-Benz lyckats kommunicera ut sin nya varumärkesposition. Empirin visar samtidigt att verksamhetens kommunikation skulle kunnat vara ännu tydligare, vilket återkopplas till i följande avsnitt.

#### 4.3.2 FÖR ATT NÅ DEM, FÖRSTÅ DEM: DEN YNGRE OCH KVINNLIGA MÅLGRUPPEN

Vårt empiriska underlag styrker att kvinnor har andra preferenser, attityder och prioriteringar än män, vilket avspeglar köpbeteendet och därför bör iaktas i positioneringsförändringen (Alagöz & Burucuoglu, 2011; Barletta, 2003; Cunningham & Roberts, 2006). Den kvinnliga målgruppen betraktas som en mycket stor och viktig konsumentgrupp. Empirin styrker teorin som menar att det är kvinnan som tar majoriteten av köpbesluten i dagens samhälle, varför kvinnor kan betraktas som en attraktiv målgrupp (Barletta, 2003; Continuum, 2012; Cunningham & Roberts, 2006). Konsumenten är inte densamma som för ett par år sedan, då denne påverkas av samhällets ständiga förändring (Hultén et al., 2008). En deltagare från fokusgruppen beskrev dess uppfattning om dagens konsument och vad denne antas premiera.

*”2013 ”back to the roots” ekologisk mat, nu är det tal om **hållbarhet**. Vi är **medvetna konsument**, **ställer högre krav** och mycket på grund av sociala media. Vi **efterfrågar transparens**.”* (Fokusgrupp, 2013).

Den yngre och kvinnliga målgruppen i åldern 25-35 år, som vi valt att studera, tillhör *generation y*, som är vana vid teknologins rapida utveckling och samhällets snabbrorliga förändringstakt. Internet har varit en självklarhet under *generation y*:s uppväxt, vilket kan vara en bakomliggande faktor till varför Internet betraktas som ett naturligt verktyg för informationsinsamling, innan ett köpbeslut fattas (Eisner, 2005; Fokusgrupp, 2013).

Teorin hävdar att den yngre generationen är fostrad till att vara mer kritisk och svårlurad då det kommer till kommersiella budskap, vilket styrktes av den kvinnliga fokusgruppens resonemang som ifrågasatte de olika reklamkampanjerna (figur 18,19) (Behrer i Carlings, 2012). Generation y är ifrågasättande vilket speglar fokusgruppens svar, till att dagens konsumenter är medvetna och ställer högre krav (Fürth et al., 2002). Integrerade kanaler blir allt viktigare i dagen marknadsbrus, samt möjligheten till individualisering av produkter, vilket generation y och fokusgruppen anser är viktigt (Lagrosen, 2005). I linje med Lagrosens (2005) teori poängterar fokusgruppen de autentiska produkterna som attraktiva, ytterligare sågs lokalt förankrade varor som tilltalande.

Utmaningen hos företag ligger i att förstå den kvinnliga konsumenten för att skapa sig en uppfattning kring hur kommunikationen bör anpassas (Continuum, 2012; Cunningham & Roberts, 2006). Relevant var därför att fråga den kvinnliga målgruppen hur de söker information inför ett köpbeslut:

*”Internet, man går in på jämförelsesajter. Rekommendationer från vänner.”*  
(Fokusgrupp, 2013).

*”Beror på vad jag handlar. Är det en dator ser jag till recensioner eftersom mina vänner inte kan så mycket om det här. Jag kan ingenting om bilar därför sökte jag lite information innan jag tog hjälp av säljaren.”* (Fokusgrupp, 2013).

En indikation är att kvinnor aktivt söker efter information inför ett köpbeslut. De använder sig av sociala medier, jämförelsesajter, och lyssnar gärna till rekommendationer av människor i sin närhet (word-of-mouth). Vad som är viktigt att poängtera i sammanhanget är att det inte är produkten ifråga som är viktig att anpassa könen sinsemellan, snarare bör kommunikationen anpassas utefter målgruppens behov och förväntningar (Barletta, 2003). För att ta reda på vad den yngre och kvinnliga målgruppen premierar ställdes frågor i anknytning till inköp av en premiumprodukt, som i fallet representerade en bil.

I vår undersökning valde vi att ta fram två reklamkampanjer (figur 18 och 19) vilka analyserades utifrån ett helhetsperspektiv, där bilens märke bortsågs. Avsikten var att erhålla ett yngre, kvinnligt perspektiv av hur de olika reklamkampanjerna uppfattades. Det kvinnliga perspektivet erhöles från fokusgruppen, som representerar den målgrupp vi valt att analysera (kvinnor i åldern 25-35 år). Fokusgruppens tolkningar av reklamkampanjerna kommer nedan att knytas an till teorin kring hur kvinnor tänker och beter sig utifrån sex olika teman: *intellektuella funktionen, grundläggande reaktionen, stressreaktion, medfött intresse, överlevnadsstrategi, och mental inställning*. Förståelsen för könsskillnader och den kvinnliga konsumenten är grundläggande för att kunna

effektivisera marknadskommunikationen gentemot den kvinnliga målgruppen (Barletta, 2003; Brizendine, 2007; Cunningham & Robert, 2006).



Figur 18: Reklamkampanj 1. Appendix 1. Källa: McCinley & Hack, 2013:32

*”Har de här båda **kampanjerna** existerat? Är det sant, så nu skall man fortfarande ha kvar kvinnan men hon skall vara påklädd istället då.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Det ser väldigt uppstylat och överkligt ut. Bakgrunden ser ut som en kuliss och att man står inomhus. Sen är det en vit häst som skall matcha hennes vita fina klänning. Hon står där lite osäker mot en skinande bil och väntar på mannen i den andra reklambilen.”*(Fokusgrupp, 2013).

*”Förlegat att ha en kvinna, känns så 90-tal och början på 2000-talet. Då kvinnan var i fokus på alla bilmässor och skulle stå där – man sålde på kvinnor. Men nu är hon påklädd. Vad är det för mening att hon står där framför?”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Hästen för mig; jag börjar tänka barnböcker, prinsessa, flickigt. Vita hästen som skall matcha flickan, oskuldsfull. Absolut inte hon som kör bilen.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Hon ser ut som en hemmafru. Hon skulle ju varit tufft klädd som är på väg, business. Inte sommarklädd som står och posar framför en bil.”* (Fokusgrupp, 2013).

Det ifrågasattes varför kvinnan skulle vara i fokus, det ansågs förlegat att sälja på kvinnan trots att hon var mer påklädd men såg ut som en hemmafru. Den gamla stereotypiska synen, där kvinnan betraktas vara huslig och oskuldsfull, ansågs leva kvar i reklamkampanjen (Hinton, 2003). Kvinnan i bilden ansågs vara passiv. En kvinnlig respondent menade på att hon väntade på en stark man som kunde köra bilen åt henne, vilket ytterligare påvisar att den könsstereotypiska bilden kvarlever (Hinton, 2003).

Kvinnorna hade ett flertal åsikter om kampanjens utseende, design, färg och form; detaljer poängterades. Resonemanget styrker kvinnors intellektuella funktion som tilltalas av den fysiska miljön och estetiken i bilden (Cunningham & Roberts, 2006). Teorin belyser att kvinnor låter situationen styras av den visuella bilden, av den *mentala inställningen* (eng. Mental preference), vilket kan kopplas till fokusgruppens tolkning av reklamkampanj 1 (figur 18) (Cunningham & Roberts, 2006). Den vita hästen uppfattades komma från en barnbok och tolkades prinsessig. Kvinnorna var övertygade om att det var en man som låg bakom reklamutformningen. Resonemanget kan kopplas till stereotypifiering; att företag har en förutbestämd bild av könet och sägs veta vad kvinnan tilltalas av.

Efter en stund anammades reklamkampanjens text med rubriceringen ”Svårfångade.”

*”Ursäkta mig, men den här texten, den var lite provocerande.. Läs, läs – vad står det? Svårfångade.”* (Fokusgrupp, 2013)

*”Är det en man som gjort reklamen? Klart det är.”* (Fokusgrupp, 2013)

*”Utan texten, skulle bilden vara riktad till tjejer? Nu nä – tydligt män.”* (Fokusgrupp, 2013)

Texten upplevdes provocerande och kvinnorna ansåg att reklamkampanjen var riktad till män och inte till kvinnor. Detta då man ansåg att bilden förmedlade att hon var svårfångad. Även detta styrker teorierna om kvinnans mentala inställning samt den könstypiserade synen av kvinnan.

Fokusgruppen fick nu en helt annan bild (figur 19).



Figur 19. Reklamkampanj 2. Appendix 1 . Källa: Bendak, & Fröhlich, 2012.

***”Jag äger världen(...)Jag är på g, sportig. Jag vet vart jag ska och är bestämd. Han passar ju in i bilden, det gör inte hon och hästen i reklamkampanj 1.”***  
(Fokusgrupp, 2013)

***”Här har man en bättre uppfattning av hur bilen ser ut. Sen får jag ju två bonusbilder! En här där den kör i snön. Och här antar jag att det finns en liten film och det är ju det man vill se.”*** (Fokusgrupp, 2013)

***”Mer djup i den här bilden(...)Han bor i huset. Är framgångsrik, lyckad, tuff, kör tuffa coola bilar. James Bond i Sverige. Han gillar farten.”*** (Fokusgrupp, 2013)

Kvinnorna reflekterade snabbt över detaljerna i bilden, det poängterades att bilen var i fokus till skillnad från den andra reklamkampanjen (figur 18) där kvinnan stod i fokus. Mannen på bilden beskrevs som tuff och framgångsrik, vilket styrker teorin om kvinnans intellektuella och mentala inställning samt den stereotypiska bilden av mannen. Fokusgruppen anammade också att det finns ett filmklipp och att det är filmklippet man vill se, vilket styrker resonemanget om att kvinnan vill veta det praktiska och se funktionen i produkten. Vi kan anta att kvinnorna tilltalades mer av den senaste reklamkampanjen (figur 19). Fokusgruppen menade på att mannen på bilden önskades vara ens pojkvän och att killar som såg reklamen önskade vara den här personen. Majoriteten av den kvinnliga fokusgruppen (2013) ansåg att reklamkampanj två är riktad till killar som vill föryngra sig. Resonemanget styrks av tidigare respondenters tankegångar kring hur dagens konsument gärna vill föryngra sig. Urde (2013) menar på att den avbildade målgruppen inte behöver representera den faktiska.

Vidare uppmuntrades den kvinnliga fokusgruppen till att diskutera vilket verktyg (figur 20 och 21) som skulle attrahera dem mest, om produkternas funktion var densamma.



**Figur 20. Verktyg 1: Rosa hammare**



**Figur 21. Verktyg 2: Svart hammare**

*”Funktion är det allra viktigaste, sen färg och form.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Försiktighet med att vara för gullig i marknadsföring, då det kan bli för flickigt(...) Varför göra den rosa och tro att den attrahera kvinnor. Jag ska ha den svarta.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Jag tycker om att ha det vackert runt omkring mig. Design är mycket viktigt. Gör inget om en blommig hammare får ligga framme, men jag vill inte ha någon ful verktygslåda ståendes.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Risk, det kommer alltid finnas en grupp kvinnor som tar illa upp, då det rosa verktyget ska vara avsett för tjejer.”* (Fokusgrupp, 2013).

När vi ser till val och preferenser av de två verktygen (figur 20 och 21) identifierades att ett par kvinnor i fokusgruppen skulle välja verktyget som var rosa. Valet motiverades utifrån verktygets utmärkande design, vilket styrker teorin om kvinnans *intellektuella funktion* (eng. Intellectual function). Kvinnor tenderar att få en mycket fylligare syn på den aktuella situationen eftersom den kvinnliga hjärnan plockar upp och integrerar subtila aspekter, såsom icke-verbal kommunikation, i fallet designen (Cunningham & Roberts, 2006). Det ifrågasattes varför allt ska vara unisex, när det talades om den svarta hammaren (figur 21). Sett till den genetiska kodningen hos män och kvinnor är det mindre än en-procentuell skillnad mellan könen. Skillnaden påverkar dock varenda cell i kroppen; från nerver som registrerar glädje och smärta till nervceller som överför tankar och känslor, vilket uppfattades som något fint inom fokusgruppen (Brizendine, 2007).

*”Vi har olika talanger vilket vi ska ta till vara på.”* (Fokusgrupp, 2013).

Det fanns dock några kvinnor i fokusgruppen som inte hade köpt det rosa verktyget. De menade på att det alltid kommer existera en risk då kvinnor kan ta illa upp, om det rosa verktyget ansågs vara avsett för kvinnor. Resonemanget kan kopplas till Brannons (2004) teori, som poängterar att det blir allt svårare att hitta stereotypa bilder som endast är feminina eller maskulina, vilket beror på att människor tillåter sig ett mer varierande beteende än vad den kvinnliga eller manliga stereotypen skulle tillåta. Resultatet i svårigheten att särskilja män och kvinnor, vad som är maskulint samt feminint.

Avslutningsvis diskuterades huruvida den kvinnliga målgruppen önskade bli tilltalade av företag i allmänhet, vilket kopplades till premiumprodukten bil.

*”Jag vill att handlaren skall se mig som kund och mig som person. Kommer jag in med en man, då skall den vända sig till oss båda. Inte ta något för givet och inga förutfattade meningar.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Kvinnor tänker mer praktiskt, hur de ska kunna hämta barnen, gå och handla och på bilens säkerhet. För att attrahera kvinnor; mer praktiskt, men fortfarande cool och snabb.”* (Fokusgrupp, 2013).

*”Om det är tjejtigt så ska de inte vara mesigt. Jag är inte sämre för att jag är kvinna. Jag är cool, stark (...) Jag vill ha en sexig bil* (Fokusgrupp, 2013).

Kvinnor intresserar sig för relationen mellan människor och vad som motiverar dem, vilket ligger i kvinnans *medfödda intresse* (eng. Innate interest) (Cunningham & Roberts, 2006). Liknande resonemang framgår av fokusgruppen, då en kvinna poängterade att handlaren bör se till henne som individ och att det är viktigt från handlarens perspektiv att skapa en relation till konsumenten. Kvinnor bildar snarare relationer som de kan lita på där gemenskap ses som en viktig grundsten, vilket är ett beteende som ligger i hennes *överlevnadsstrategi* (eng. survival strategy) (Cunningham & Roberts, 2006). Utifrån fokusgruppens resonemang kan vi härleda att den yngre och kvinnliga konsumenten gärna vill veta den praktiska funktionen och eftersträvar enkelhet i produkten hon ska köpa. Teorin styrker att kvinnan gärna söker svar till enkelheten i produkten, då det ligger i kvinnans natur (Cunningham & Roberts, 2006). Fokusgruppen poängterade vidare säkerheten som en viktig faktor, vilket överensstämmer med teorin om att kvinnan är ansvarsfull och vill förebygga risker (Cunningham & Roberts, 2006).

#### 4.3.3 ATT FÖRHÅLLA SIG TILL POSITIONERINGSFÄLLAN

I samband med förändringsprocessen, att bredda sin varumärkesposition, är medvetenheten kring möjliga positioneringsfällor samt riskfaktorn att hamna eller befinna sig i en eller flera av fällorna viktigt. De båda fallföretagen påvisade medvetenheten, dock finner vi influenser som pekar mot utmaningar och risker som de fyra existerande positioneringsfällorna inte belyser.

Utifrån de två fallens empiriska material och analys kring identifierade utmaningar och risker i samband med förändringsprocessen, återfinns indikationer som pekar mot en femte positioneringsfälla. En riskfaktor som de fyra positioneringsfällorna inte tar i beaktan är vad vi benämner för en så kallad stereotypbelastad positionering. Den stereotypbelastade fällan innebär att en förutbestämd verklighetsbild existerar, som inte överensstämmer med det faktiska fallet. Resonemanget kan kopplas samman till en stereotypisk bild som härleds av den kvinnliga fokusgruppen i föregående delavsnitt. Stereotyper är på gott och ont, det kommer alltid att finnas en grupp som känner sig exkluderade. Om kommunikationen är skapad utefter en stereotypisk bild som inte stämmer överens med det faktiska fallet kan målgruppen tolka budskapet felaktigt.

Resultatet i att företaget inte lyckas nå den önskade målmarknaden. Urde (2013) drog paralleller till könsstereotypifiering och menade på att scenariot är en riskfaktor.

*”Det kan vara en risk att tolka kön i minerad mark”* (Urde, 2013)

Att en traditionell och könsstereotypisk bild lever kvar eller har skapats, genererar en snedvriden och inkonsekvent bild, vilket den kvinnliga fokusgruppen påvisade utifrån tidigare resonemang kring de två reklamkampanjerna och verktygen. Flera intervjuade respondenter ansåg att den traditionella och könsstereotypiska bilden förekommer mer ofta hos den äldre generationen, som kan tänkas leva kvar i det gamla samhället som snarare präglades av de traditionella könsrollerna (Brannon, 2005).

*”Yngre säljare har inte en förutbestämd bild men de äldre säljarna har det, då det arbetat ett tag. Allt ifrån härkomst till hur kunden klär sig, betar sig och pratar. Det finns förutfattade meningar hos en del äldre försäljare om hur en Mercedes-kund ska se ut.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

Att använda sig av stereotyper anses därmed vara ett riskmoment, då stereotyper anses vara en felaktig bedömning. Särskilt då innehållande egenskaper i många stereotyper är nedsättande och därmed kan kopplas samman med fördomar mot gruppen (Katz & Braly, 1933 i Hinton, 2003; Myers, 2002).

*”Alla kan egentligen vara en potentiell köpare! Trött på att höra uttrycket: ”jag kom in i snickarbyxor och säljaren tittade inte ens på mig”.”* (Säljare 2, Mercedes-Benz, 2013).

Könsstereotyper har en stor effekt på samhället. De påverkar synen av kvinnor och män och skapar en social kategori för vardera kön. Mäns stereotypiska roll till skillnad från kvinnans har inte förändrats lika mycket från de traditionella könsrollerna, varför mannen fortfarande uppfattades ses som den traditionella bilföraren med ett större motorintresse. Detta trots att synen på vad som är typiskt manligt och kvinnligt överlappar varandra allt mer (Brannon, 2005).

*”I all marknadsföring försöker man få en bild av hur mannen och kvinnan ser ut. Mercedes-Benz har hela tiden försökt få en bild av de lite yngre framgångsrika människorna. Stereotypen är en framgångsrik man eller kvinna i den yngre åldern, som precis har börjat tjäna sina pengar efter studierna och vill lägga pengar på en häftig bil och en nice lägenhet. Mannen som vi ser i reklambilder har läderjacka och steker omkring lite.”* (Säljare 1, Mercedes-Benz, 2013).

Skall en ny målgrupp attraheras är det viktigt att bilda sig en förståelse för målgruppen. Kvinnor i åldern 25-35 år är inte en homogen grupp, då deras livsstilar och attityder skiljer sig åt. Målgruppen som tillhör generation y präglas av den tid och plats de växer



upp i, och vill gärna leva ”här och nu”. Nya och förändrade förutsättningar för marknadsföraren skapas parallellt med att en ny generation växer fram. Samhället har utvecklats och förändrat konsumenternas konsumtionsvanor och livsstilar. Lever medarbetarna kvar i gamla vanor och traditionella synsätt ökar utmaningarna och risken finns att den yngre kvinnan inte får det bemötande hon förväntar sig:

*”Mycket män som är säljare(...)äldre herrar. Jag tror att man måste tänka om där framförallt. De är vana att bemöta en viss målgrupp, där de är vana att använda en viss säljteknik. Vårt mål är att hitta en bil som är lämplig för alla.”* (Säljare 3, Mercedes-Benz, 2013).

*”Man ska inte endast prata om ålder utan också upplevd ålder(...)Det är många 65-åringar som känner sig som 35 och tvärtom(...)Identifikation är viktigt i sammanhanget. Många vill få en känsla av förnyring då de kör en viss bil(...) Det är viktigt att förmedla att det är en brand extension som utförs och att vi inte vill exkludera några av våra kundgrupper ”* (Nilsson, 2013).

Till skillnad från Mercedes-Benz har M by Mekonomen haft ett mer nischat fokus på den kvinnliga målgruppen. En bättre förståelse gentemot den svenska och kvinnliga konsumenten har därför genererats. Resonemanget styrks av teorin som poängterar att en grundläggande faktor är att lära känna sin målgrupp för att kunna anpassa sig efter dess behov (Barletta, 2003; Kotler & Keller, 2009). Intressant är att M by Mekonomen bryter den rådande unisex-trenden, som Mercedes-Benz snarare anammar. Mercedes-Benz särskiljer inte kommunikationen sinsemellan könen i samma utsträckning som M by Mekonomen gör. M by Mekonomen går tvärtom tillbaka till den särskilda könsklassificeringen, som var vanligare förr (Brannon, 2005). Tankegången tyder på att fokus är viktigt samt att projektgruppen bakom förändringen förstår den önskvärda målgruppen. M by Mekonomen är ett koncept som är framtaget av kvinnor för kvinnor. Som tidigare nämnt är det viktigt att en tydlig kommunikation existerar samt att kommunikationen anpassas utefter målmarknadens behov och förväntningar, vilket styrks av Barletta (2003). Utifrån respondenternas svar fokuserar Mercedes-Benz snarare på produkten, som sägs vara mer anpassad utefter den kvinnliga målgruppens behov, än kommunikationen. Teorin hävdar att kommunikationen bör vara den primära faktorn i sammanhanget. Läggs alltför stort fokus vid produkten snarare än att förmedla vilka behov produkten tillfredsställer, kan företaget tappa den önskvärda målgruppen (Barletta, 2003). Utmaningen anser vi vara balansgången mellan en attraktiv produkt och en kommunikation som är väl anpassad utefter den önskvärda målgruppens preferenser och behov. Resonemanget tyder på att företag bör ta tillvara på de könsskillnader som finns, vilket även fokusgruppen poängterade.

Att attrahera en kvinnlig målgrupp i en traditionellt mansdominerad bransch betyder också att företaget måste förändras som organisation. Kvinnliga medarbetare är ett viktigt steg i processen. (Ekstrand, 2013; Jansson, 2010).

*”Vi ska kunna motsvara vår målgrupp och den är inte homogen.”* (Säljare 3, Mercedes- Benz, 2013).

## 5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION

---

*Följande avsnitt presenterar det slutliga resultatet som härletts utifrån studiens teoretiska och empiriska ramverk, samt studiens syfte och problemformulering. Vi kommer att återkoppla till studiens relevans, samt dela med oss av våra tankar i form av ett teoretiskt, metodiskt samt praktiskt bidrag. Slutligen ges förslag på vidare forskning inom ämnesområdet.*

---

### 5.1 SLUTSATS: ÅTERKOPPLING TILL STUDIENS SYFTE

- *”Vilka utmaningar innebär det för företag att förändra sin varumärkesposition till att ytterligare attrahera en yngre och kvinnlig målgrupp?”*

Utöver ovanstående frågeställning beskrivs även hur företag kan hantera och förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor.

De främsta utmaningarna vi har analyserat utifrån våra två fall är konsten att attrahera en ny målgrupp och samtidigt bevara de trogna och befintliga kunderna. Viktigt är att varumärket inte tappar i värde utan behåller sina grundvärden som bör motsvara varumärkets marknadsposition. En förutsättning för att lyckas med positioneringsförändringen är att företaget har tillräckligt med resurser för att kunna kommunicera de uppsatta målen internt som externt. Att en enhetlig strategi existerar inom verksamheten är viktigt för att lyckas förändra företags varumärkesposition. Är kommunikationen bristfällig ökar utmaningen att nå den önskvärda varumärkespositionen.

Verksamhetens omfattning och graden av hierarkisk styrning avspeglar ofta förändringsprocessens komplexitet. En större organisation är vanligen mer trögrörlig, varför förändringar tar längre tid. Att ändra konsumenters associationer till varumärket är en utmanande och tidskrävande process.

Vi finner en risk att förutbestämda meningar existerar gentemot målmarknaden. Utmaningen ligger i att förstå den aktuella målgruppen och anpassa kommunikationen därefter. Att generalisera och dra målgruppen över en gräns kan identifieras som en risk.

Kvinnan har fått alltmer uppmärksamhet och utgör en köpstark och viktig konsumentgrupp. Empirin styrker teorin som poängterar att kvinnor har andra

preferenser, attityder och prioriteringar än män. Detta avspeglar målmarknadens konsumtionsvanor och bör därför iakttas i förändringsprocessen. En förutsättning för att lyckas inkludera en ny målgrupp är att lära känna sin målmarknad; vad den yngre kvinnan värderar, dess känslor, uppfattningar och åsikter. Samhället befinner sig under ständig förändring, vilket går hand i hand med förändrade konsumtionsvanor, attityder och livsstilar. Dagens konsument moderniserar sig efter samhällets utveckling och empirin påvisar att individer gärna förnygrar sig genom deras produktval, vilket bekräftar Urdes (2013) resonemang; att den avbildade målgruppen i kommunikationen inte behöver representera den faktiska.

I samband med förändringsprocessen, att bredda sin varumärkesposition, är medvetenheten kring möjliga positioneringsfällor samt riskfaktorn att hamna eller befinna sig i en eller flera av fällorna viktig. Utmaningarna att förhålla sig till de befintliga positioneringsfällorna är flera. Utifrån våra två studerade fallföretag finner vi influenser som pekar mot utmaningar och risker, som de fyra existerande positioneringsfällorna inte belyser. Utifrån de två fallens empiriska material och analys kring identifierade utmaningar och risker i samband med förändringsprocessen, återfinns indikationer som pekar mot en femte positioneringsfälla. En riskfaktor som de fyra positioneringsfällorna inte tar i beaktan är vad vi benämner för den stereotypbelastade positioneringsfällan. Fällan innebär att en förutbestämd och stereotypisk verklighetsbild existerar, som inte överensstämmer med det faktiska fallet. En snedvriden och inkonsekvent bild av verkligheten kan leda till att produkt-och kommunikationsutformningen inte tilltalar den önskade målmarknaden, i de fall då målgruppens verkliga behov inte tillgodoses på ett korrekt och tilltalande vis. Tolkar målgruppen budskapet felaktigt uppstår risken att företaget inte lyckas nå den önskade målmarknaden. Att försöka inta en ny varumärkesposition med en stereotypbelastning kan därmed betraktas som en utmaning.

Den stereotypiska uppfattningen om män och kvinnor, vad som är feminint och maskulint, blir allt svårare att särskilja i dagens samhälle. Dels för att könsstereotypen överlappar varandra allt mer, dels för att människor tänker mindre stereotypt om sig själva än vad de tänker om andra individer. Relaterat till reklamkampanjerna som diskuterades i fokusgruppen påvisades att produkter som är avsedda specifikt för kvinnor kan upplevas stötande. Resonemanget kan kopplas till att en förutbestämd och stereotypisk bild existerar, som inte överensstämmer med det faktiska fallet. Den felaktiga bedömningen bekräftar att användandet av stereotyper kan klassificeras som en risk och utmaning att förhålla sig till. Den stereotypbelastade positioneringsfällan kan även exemplifieras utifrån fallet med Mercedes-Benz där företaget tror sig kommunicera ut till den önskade målgruppen, som i själva verket tolkar budskapet annorlunda. Att en traditionell och könsstereotypisk bild lever kvar eller har skapats kan klassificeras som en

utmaning att förhålla sig till. Samhället har förändrat konsumenternas konsumtionsvanor och livsstilar. Lever medarbetarna kvar i gamla vanor och traditionella synsätt ökar utmaningarna och risken uppstår att den yngre kvinnan inte får det bemötande hon förväntar sig. Förändringsprocessen, att bredda sin varumärksposition, kan då misslyckas.

## **5.2 STUDIENS RELEVANS**

Att förändra ett företags varumärkesposition och attrahera en ny målgrupp är en förändringsprocess som är generaliserbar i fler branscher än de vi ämnat belysa. Vi har valt att utgå ifrån två fall, som kompletterat och styrkt varandra, vilket bidragit till en större relevans. Vi finner dock att fallen bör vara fler för att en generaliserbar slutsats skulle kunna härledas. Potentialen finns att vårt bidrag kan användas i fler kontexter och förändringsprocesser. Generellt sett finner vi att vårt praktiska och teoretiska bidrag kan vara behjälpligt och vägleda företag som utför en positioneringsförändring. Vi menar att företag kan identifiera sig med vårt teoretiska bidrag. Det är inte ovanligt att företag försöker hitta en viss stereotyp, som den typifierade kvinnan eller mannen, vilket kan betraktas som en genväg i positioneringsarbetet. Existerar en stereotypisk bild som inte motsvarar det verkliga fallet, som vad den yngre och kvinnliga målgruppen premierar, kan positioneringsarbetet få oönskade konsekvenser. Att inkludera en ny målgrupp kan leda till att befintliga kunder får en känsla av exkludering. En balans bör därför eftersträvas. Det är en förutsättning att skapa sig en förståelse för både befintliga som nya kunder, för att lyckas bevara stabiliteten hos den trogna och befintliga målmarknaden, samt för att lyckas tilltala den nya. Existerar en stereotypisk belastning kan dock den önskvärda målgruppen få en känsla av exkludering om den förutbestämda bilden inte stämmer överens med målmarknadens preferenser. Scenariot leder till att företaget ifråga inte lyckas framgångsrikt med sin positioneringsstrategi, varför vi avser att uppmana företag i allmänhet om risken med att befinna sig i en stereotypiskt belastad position.

## **5.3 REFLEKTION OCH METODISKT BIDRAG**

Utifrån den litterära informationssökningen studien omfattar har vi reflekterat över att majoriteten av forskare och författare inom ämnesområdet utgjorts av män. En styrka återfinns i att vara kvinnor som valt att studera kvinnofenomen, vilket skiljer sig gentemot de manliga forskare vår teoretiska referensram baseras på. Vi har samtidigt valt att eftersträva en generell bild då den aktuella förändringsprocessen kan ses som en utmaning för företag i allmänhet. En tendens till bristande infallsvinklar från det kvinnliga perspektivet återfinns inom de typiskt mansdominerade branscherna vi ämnat

studera, samt utifrån forskares manliga perspektiv, varför vår kvinnliga synvinkel i studien kan betraktas som en styrka och ett metodiskt bidrag.

#### **5.4 TEORETISKT BIDRAG**

Utifrån våra två studerade fall finner vi influenser som pekar mot utmaningar och risker, som de fyra existerande positioneringsfällorna inte belyser. Med utgångspunkt i fallens empiriska material och analys kring identifierade utmaningar och risker i samband med förändringsprocessen, att bredda sin varumärkesposition, återfinns indikationer som pekar mot en femte positioneringsfälla, som vi valt att benämna som *den stereotypbelastade positioneringsfällan*. Den stereotypbelastade fällan innefattar att en förutbestämd och stereotypisk verklighetsbild existerar, som inte motsvarar det faktiska fallet. Den femte positioneringsfällan kan kopplas till de fyra existerande fällorna och förstärka utmaningarna inom respektive fälla. Vi finner dock att risken med att generalisera och stereotypifiera är en så pass utmanande och viktig komponent för företag att ta i beaktan vid en positioneringsförändring, varför den femte fällan är värd att resonera enskilt.

Den femte fällan leder till att en snedvriden och inkonsekvent bild av verkligheten uppstår, vilket i sin tur kan komma att avspegla produkt- som kommunikationsutformningen. Om den önskade målgruppens verkliga behov inte tillgodoses på ett korrekt och tilltalande vis, uppstår risken att företaget misslyckas i sin positioneringsstrategi. Att försöka inta en ny varumärkesposition och inkludera en ny målgrupp med en stereotypbelastning kan därmed betraktas som en problematisk utmaning i samband med företags förändringsprocess.

#### **5.5 PRAKTISKT BIDRAG**

Vårt praktiska bidrag innefattar en djupare förståelse för den yngre och kvinnliga konsumenten. Ytterligare poängteras vikten av en tydlig, konsekvent och konkurrenskraftig kommunikation samt varumärkesposition, som internt sett bör avspeglas externt. Vi finner flera komponenter som är viktiga att ta i beaktan för att undvika utmaningarna i samband med den belysta förändringsprocessen, vilka kan tänkas reduceras genom de praktiska bidragen som åskådliggörs mer specifikt nedan.

✓ **Inkludera utan att exkludera. Lär känna din nya målmarknad: den yngre och kvinnliga konsumenten**

Att inkludera en ny målgrupp innebär att en annan målgrupp kan känna sig exkluderade, vilket är en riskfaktor i sammanhanget. Om en ny målgrupp ska inkluderas, är det därför väsentligt att det finns kunskap om den befintliga målmarknaden och att denna inte exkluderas. Förändringen bör inte påverka de befintliga målgrupperna negativt. Kunden är värdefull, befintlig som ny. Det är viktigt att lära känna sin nya målmarknad för att lyckas nå dem. Den yngre och kvinnliga målgruppen söker aktivt efter information innan ett köpbeslut fattas. Internet har varit en självklarhet under uppväxten och används ofta som ett verktyg för informationsinsamling, varför det är viktigt för företag att göra informationen tillgänglig. Rekommendationer av människor i sin närhet (word-of-mouth) har en stor påverkan. Den yngre generationen upplevs som mer kritisk och svårlurad då det kommer till kommersiella budskap, vilket kan kopplas till generationens ifrågasättande och medvetenhet; den yngre och kvinnliga målgruppen ställer allt högre krav. Individualisering och integrerade kanaler är viktigt för att nå den yngre och kvinnliga målgruppen, samt att produkten ifråga utmärker sig och är värdeskapande. Kvinnor söker djupare mening och värde i deras varumärkesrelationer gentemot vad män gör. Utifrån studien har vi funnit att kvinnor premierar enkelhet, säkerhet, design, detaljer och den praktiska funktionen. De köper hellre en produkt som sticker ut och är annorlunda.

✓ **Engagera medarbetare och kunder, samt ett team som representerar den önskvärda målmarknaden**

Att medarbetarna är engagerade inom förändringen är viktigt för att åstadkomma motivation och lojalitet. Att utveckla en förändring tillsammans med sina kunder kan ses som en länk till att stärka relationen till varumärket. Det kan vara en idé att involvera ett team i samband med förändringsarbetet, som representerar den önskvärda målmarknaden.

✓ **Verka internt så som företaget vill avspeglas externt**

Den önskvärda målgruppen bör finnas representerad internt. Ska en yngre och kvinnlig målgrupp tilltalas är det en fördel om en yngre kvinna finns representerad inom exempelvis säljkåren. Den yngre och kvinnliga målgruppen är inte homogen, varför en motsvarande balans är att eftersträva. En utgångspunkt för att skapa den önskvärda balansen finner vi i organisationens förståelse gentemot den totala målmarknaden, samt verksamheten i stort.

✓ **Var aktsam med att generalisera målgruppen**

Att generalisera och dra målgruppen över en gräns kan identifieras som en risk. För att undvika den femte positioneringsfällan är det viktigt att inte enbart se till ålder och kön, utan även komponenter som målgruppens livsstil, preferenser, behov och konsumtionsvanor. I linje med det överkommunicerade samhälle vi lever i måste företag våga ta för sig och sticka ut för att lyckas inta en position i konsumenternas medvetande. Viktigt är dock att de traditionella könsrollerna inte lever kvar utan att företaget uppdaterar sig utifrån den nya generationen som önskas tilltalas. Dagens konsument är inte densamma som för ett par år sedan, vilket är viktigt att ha i åtanke då en ny målgrupp skall inkluderas. Konsumenter förnygrar sig gärna genom deras produktval, varför den avbildade målgruppen i kommunikationen inte behöver representera den faktiska.

✓ **Placera dig där målgruppen rör sig naturligt - skapa en attraktiv miljö**

Den yngre och kvinnliga målmarknaden representerar en lukrativ målgrupp, som gillar att shoppa. Om möjligheten finns är plats och placering där målgruppen rör sig naturligt att rekommendera, samt att skapa en attraktiv miljö där målgruppen trivs. Förslagsvis kan en avslappnad lounge konstrueras där den yngre och kvinnliga målgruppen lätt kan koppla upp sig till internet och läsa modemagasin över en kopp kaffe. Den yngre och kvinnliga konsumenten vill leva ”*här och nu*”, premierar design och tilltalande miljöer där de trivs och känner en trygghet. Anpassa platsen utefter vad din målgrupp attraheras av, dock inte på bekostnad av den befintliga målgruppen. Att generalisera och tro att alla skall trivas i en lounge med modemagasin är en risk som kan kopplas till den stereotypbelastade positioneringsfällan. Tidigare nämnt är balansen viktig och förståelsen för den totala målmarknaden.

## 5.6 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vi uppmuntrar till vidare forskning inom ämnesområdet och de befintliga positioneringsfällorna för att styrka vårt teoretiska bidrag, den femte positioneringsfällan. Med vidare forskning inom ämnesområdet är en framtida förhoppning att kunna generalisera de bidrag vi härlett från studien. För att kunna generalisera de slutsatser som presenterats krävs en djupare forskning inom företags tillvägagångsätt i anknytning till en förändrad positionering, där fler involverade fallföretag inom flertalet branscher rekommenderas.



## 6. REFERENSLISTA

### Litteratur

Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A.(1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Alagöz, S., & Burucuoglu, M. (2011). Gender: as a purchasing decision variable and a research at Karamanoglu Mehmetbey University. *European journal of economics, finance & administrative sciences*, (39), pp. 94-100.

Albert, T.C. (2003). Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex-commodity industry: A supply chain study. *Industrial marketing management*, (32), pp.281–290.

Alreck, P. L. (1994). Commentary: a new formula for gendering products and brands. *Journal of product & brand management*, 1(3),pp. 6-18.

Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2009). *Marketing: an introduction* (3:th ed.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Axeljohnson.(2011). *M by Mekonomen är årets butik 2011*, 2011-05-23.  
[<http://www.axeljohnson.se/Pages/CollectionPage.aspx?id=1298&epslanguage=EN&pageID=1307>] Kontrollerad 2013-05-21 19:00.

Axelsson, B., & Agndal, H. (2005). *Professionell marknadsföring* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Barletta, M. (2003). *Marketing to women: how to understand, reach, and increase your share of the world's largest market segment* (15:th ed.). Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Baron-Cohen, S. (2003). *The essential difference: men, woman and the extreme male brain*.London: Allen Lane.

Bendak, M., & Fröhlich, T. (2012). Mercedes-Benz magazine. Digital applikation: Mercedes-Benz magazine. Utgåva nr 4/2012.

Brannon, L. (2005) *Gender: psychological perspectives* (4:th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Brizendine, L. (2007). *The female brain*. New York: Broadway Books.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Carling, M. (2012). *Steget ut i vuxenlivet allt längre*.  
[[http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/barn-och-unga/steget-ut-i-vuxenlivet-allt-langre\\_7656914.svd](http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/barn-och-unga/steget-ut-i-vuxenlivet-allt-langre_7656914.svd)] Kontrollerad 2013-05-21 19:00.
- Chernatony, de L., & McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. MA: Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Continuum.(2012). *Women dominate the global market place; here are 5 keys to reaching them*. [<http://www.fastcodesign.com/1663594/women-dominate-the-global-market-place-here-are-5-keys-to-reaching-them>] Kontrollerad 2013-05-21 19:05.
- Cunningham, J., & Roberts, P. (2006). *Inside her pretty little head*. London: Marshall Cavendish.
- Dagens industri, Di. (2011). *Mekonomen satsar på kvinnor och megabutiker*.  
[<http://www.di.se/artiklar/2011/9/26/mekonomen-satsar-pa-kvinnor-och-megabutiker/>] Kontrollerad 2013-05-21 19:10.
- Dagens industri, Di. (2012). *Mercedes breddade sitt varumärke med mode*.  
[<http://dagensindustri.info/case/790.>] Kontrollerad 2013-05-21 19:10.
- Dibb, S. (1999). Criteria guiding segmentation and implementation: reviewing the evidence. *Journal of strategic marketing*, 2 (7), pp.107-129.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2010). Judging the quality of customer segments: segmentation effectiveness. *Journal of strategic marketing*, 2 (18), pp.113-131.
- Djerf, K. (2011). *Mercedes till bästadsennisen*.  
[<http://www.dagensmedia.se/nyheter/event/article3306652.ece.>] Kontrollerad 2013-05-21 19:10.
- Dubois A., & Gadde L-E (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, (55), pp. 553–560.
- Duncan,T. (2002). *IMC Using advertising & promotion to build brands* .New York: McGraw Hill.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. (cover story). *SAM advanced management journal* (07497075), 70(4), pp. 4-15.
- Ferguson, S. (2011). A global culture of cool? Generation Y and their perception of coolness. *Young Consumers*, 3(12),pp. 265-275.

Fiske, S.T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination, *The handbook of social psychology*, (4:th ed.). New York: McGraw-Hill.

Flyvbjerg, B.(2003/04). Fem missförstånd om fallstudieforskning, *Statsvetenskaplig tidsskrift*, 3 (106),s.185-206.

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O., & Raaterova, M. (2002). *80-taliserna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget.

Geary, D. C. (1998). *Male, female: the evolution of human sex differences*. Washington, D.C:American Psychological Association.

Grönholm, M. (2009). *Den viktigaste marknadsföringsstrategin*.  
[<http://micco.se/2009/05/den-viktigaste-marknadsforingsstrategin/>]Kontrollerad 2013-05-21 19:17.

Hasselgren, U. (2012). *Sportig Merca ska locka yngre*.  
[<http://www.gp.se/motor/tester/1.1053533-sportig-merca-ska-locka-yngre>] Kontrollerad 2013-05-21 19:17.

Hinton, R, Perry.(2003). *Stereotyper, kognition och kultur*. Lund: Studentlitteratur.  
Hultén, B., Broweus, N., & van Dijk, M. (2008). *Sinnesmarknadsföring*. Malmö: Liber.

Jansson, D. (2010). *Hälften kvinnor på Mekonomen*. [<http://www.market.se/Brancher/Sport-fritid/Halften-kvinnor-pa-Mekonomen/>] Kontrollerad 2013-05-21 19:17.

Jobber, D. (2010). *Principles and practice of marketing* (4:th ed.). UK: McGraw-Hill International Editions.

Kapferer, J.N. (2012). *The new strategic brand management:advanced insights & strategic thinking* (5:th ed.). London: Kogan Page.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity*. Prentice-Hall, New Jersey.

Keller, K.L., Apéria,T., & Georgeson,M. (2008). *Strategic brand management* (3:rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Keller, K.L., & Webster, F.E., Jr .(2004). A roadmap for branding in industrial markets, *Journal of brand management*, 2004-06 (11), pp.1-26.

Kjellström, P. (2012). *Provkörning av Mercedes A 250 BlueEfficiency*.  
[<http://www.teknikensvarld.se/2012/08/13/33614/provkorning-av-mercedes-a-250-blueefficiency/>] Kontrollerad 2013-05-21 19:22.

- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13:th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler., P. Wong., V. Saunders., J.& Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing* (4:th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective, *European journal of innovation management*, 8(4), pp. 424- 436.
- Learned, A. (2013). *The evolution of "marketing to women" next generation gender insights*. [<http://www.20-first.com/533-0-the-evolution-of-marketing-to-women.html>] Kontrollerad 2013-05-21 19:23.
- Lee, C.C. (2009). Presentation effects of mobile advertising-product categories and advertising formats fit, *Eight international conference on mobile business*, pp. 120- 125.
- Lindgren, M., Fürth, T., & Lüthi, B. (2005). *The MeWe generation – What business and politics must know about the next generation*. Stockholm: Bookhouse publishing.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of occupational & organizational psychology*, 74(4), p.543-558.
- MacDougall, C., & Fudge, E. (2001). Planning and recruiting the sample for focus groups and in-depth interviews. *Qualitative health research*, (11), 117-126.
- Magnusson, M. (2013). *Matchmaking för varumärken*. [[http://www.magnussonkennberg.se/files/Matchmaking\\_fr\\_varumrken.pdf](http://www.magnussonkennberg.se/files/Matchmaking_fr_varumrken.pdf)] Kontrollerad 2013-05-21 19:24.
- Malhorta, K. N. (2010). *Marketing research, an applied orientation*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mbymeconomen. (2013). *Koncept*. [<http://mbymeconomen.se/om-oss/>] Kontrollerad 2013-05-21 19:26.
- McCinley, R., & Hack, J. (2013) Dagens industri. Di Weekend Mode. *En specialtidning i samband med Mercedes-Benz fashion week i Stockholm*. 28-30 jan 2013.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- McDonald, M., & Dunbar, I. (2004). *Market segmentation - how to do it, how to profit from it*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mekonomen. (2013<sup>1</sup>). *Affärsidé, vision och mål*. [<http://ir.mekonomen.se/sv/Vart-foretag-i-korthet/Affarside-vision-och-mal/>] Kontrollerad 2013-05-21 19:29.

- Mekonomen. (2013<sup>2</sup>). *Vår affärsidé*. [http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/var-affarside] Kontrollerad 2013-05-21 19:32.
- Mekonomen. (2013<sup>3</sup>). *Bilder*. [http://ir.mekonomen.se/sv/Media/Bilder/] Kontrollerad 2013-05-21 19:33.
- Mekonomen. (2013<sup>4</sup>). *Mekonomen historia*. [http://www.mekonomen.se/om-oss/om-mekonomen/historia] Kontrollerad 2013-05-21 19:35.
- Mekonomens årsredovisning (2011). [http://investors.mekonomen.se/files/press/mekonomen/201204266080-1.pdf] Kontrollerad 2013-05-21 19:36.
- Mekonomens årsredovisning (2012). [http://vp083.alertir.com/files/press/mekonomen/201303225178-2.pdf] Kontrollerad 2013-05-21 19:38.
- Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att kunna bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.
- Mercedes-Benz. (2013). *Mercedes-Benz historia*. [http://www2.mercedes-benz.se/content/sweden/mpc/mpc\_sweden\_website/sv/home\_mpc/passengercars/home/world/mythos/how\_it\_began.flash.html#1926] Kontrollerad 2013-05-21 19:39.
- Merriam, S.B.(1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2:nd ed.). UK: SAGE Publication.
- Myers, D.G. (2002). *Social Psychology*. (7:th ed.). New York. Mcgraw Hill.
- NE .(2013). *Nationalencyklopedin*. [http://www.ne.se/sok?q=positionering] Kontrollerad 2013-05-21 19:40.
- Petersson, B.(2006). *Stories about strangers. swedish media constructions of socio-cultural risk*. Lanham: University Press of America.
- Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering. Kampen om ditt medvetande*. Lund: Studentlitteratur.
- Rodler, C., Kirchler, E., & Holzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: an analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles*, 45(11/12), 827–844.
- SCB, Statistiska Centralbyrån. (2006). *Den sammanräknade förvärvsinkomsten ökade 2004*. [http://www.scb.se/Pages/PressRelease\_\_\_\_159310.aspx] Kontrollerad 2013-05-21 19:41.

- SCB, Statistiska Centralbyrån. (2012). *Sveriges framtida befolkning 2012– 2060*.  
[[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/BE0401\\_2012I60\\_BR\\_BE51BR1202.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0401_2012I60_BR_BE51BR1202.pdf)]  
Kontrollerad 2013-05-21 19:44.
- Seymour, T. D. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Sjöström, A.(2007). *Mekonomen: Ökad verkstadsförsäljning efter TV-satsning*.  
[<https://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?newsArticleId=N694615>] Kontrollerad 2013-05-21 19:46.
- Skagegård, E. (2012). *Kvinna i mansdominerad bransch*.  
[<http://www.unt.se/inc/print/kvinna-i-mansdominerad-bransch-1646259-default.aspx>]  
Kontrollerad 2013-05-21 19:48.
- Slideshare, M by Mekonomen .(2012). *Våga tänka nytt*.  
[<http://www.slideshare.net/svema/tendensdagen-2012-m-by-mekonomen>] Kontrollerad 2013-05-21 19:49.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, G., & Hogg, M.K. (2010). *Consumer Behaviour – a european perspective*. London: Prentice Hall.
- Strandberg, R. (2012). *Sponsoransvariga hade chansen*.  
[<http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2012/09/sponsoransvariga-hade-chansen>]  
Kontrollerad 2013-05-21 19:49.
- SvD, Okänd. (2012). *Generationen Y tar över*.  
[[http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over\\_7674108.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over_7674108.svd)]  
Kontrollerad 2013-05-21 19:51.
- Söderlund, M. (1998). *Segmentering: om marknadsföring på fragmenterade marknader*. Malmö: Liber ekonomi.
- Taylor, S., Peplau, L.A., & Sears, D. (2006). *Social psychology*. Pearson Education, Inc: New Jersey.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa Intervjuer* (2uppl.). Lund: Studentlitteratur. Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4:th ed.). London: SAGE.
- Zabin, J., & Brebach, G. (2004). *Precision marketing -New rules for attracting, retaining and leveraging profitable customers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

## **Personlig kommunikation**

Ekstrand, Hanna. (2013). Marknadschef, M by Mekonomen. Sverige. Stockholm, 2013-04-05.

Fokusgrupp. (2013). Kvinnlig fokusgrupp. Sverige. Lund, 2013-04-17.

Heindorff-Meuller, Victoria. (2013). Senior Marketing Manager. Mercedes-Benz personbilar Sverige Danmark. Sverige. Malmö, 2013-03-07.

Kund 1 M by Mekonomen. (2013). Kund hos Mekonomen. Sverige. Stockholm, 2013-04-29.

Kund 2 M by Mekonomen. (2013). Kund hos M by Mekonomen. Sverige. Lund, 2013-05-02.

Kund 1 Mercedes-Benz. (2013). Kund hos Mercedes-Benz personbilar. Sverige. Malmö, 2013-04-28.

Kund 2 Mercedes-Benz. (2013). Kund hos Mercedes-Benz personbilar .Sverige. Malmö, 2013-04-27.

Nilsson, Thomas. (2013). CRM-ansvarig, Marketing. Mercedes-Benz personbilar Sverige Danmark. Sverige. Malmö, 2013-03-07.

Säljare 1 Mekonomen. (2013). Säljare Mekonomen .Sverige. Lund, 2013-04-09.

Säljare 2 Mekonomen. (2013). Säljare Mekonomen Sverige. Lund, 2013-04-09.

Säljare 3 M by Mekonomen.(2013). Säljare M by Mekonomen Sverige. Stockholm, 2013-05-14

Säljare 1 Mercedes-Benz.(2013). Säljare Mercedes-Benz personbilar Sverige. Sverige. Malmö, 2013-04-24.

Säljare 2 Mercedes-Benz. (2013). Säljare Mercedes-Benz personbilar Sverige.Sverige. Malmö, 2013-04-24.

Säljare 3 Mercedes-Benz. (2013). Säljare Mercedes-Benz personbilar Sverige. Lund, 2013-04-12.

Urde, Mats. (2013). PhD i varumärkesstrategi, Lunds Universitet. Sverige. Lund, 2013-05-16.

Wigren, Thomas. (2012). Försäljningschef, Mercedes-Benz personbilar Sverige Danmark. Sverige. Malmö, 2012-10-12.

Wigren, Thomas. (2013). Försäljningschef, Mercedes-Benz personbilar Sverige Danmark.Sverige. Malmö, 2013-02-07; 2013-02-28; 2013-03-27.



## 7. APPENDIX

### Appendix 1 - Intervjuguide till fokusgruppen

**Syftet med den kvinnliga fokusgruppen:** Att få en ytterligare inblick och att skapa sig en djupare förståelse av den aktuella målgruppen som vi ämnat studera. Ämnesområdena under kvällen var: könsmarknadsföring, stereotypisk klassificering och kommunikation gentemot en yngre och kvinnlig målgrupp.

#### Den yngre och kvinnliga målgruppen

1. *Syftet med denna punkt är att få en djupare inblick och förståelse i den aktuella målgruppen studien ämnar analysera; vilket är den målgrupp fokusgruppen representerar, det vill säga kvinnor i åldern 25-35 år.*

**Inledningsvis** skulle vi vilja att ni beskriver er själva.

Berätta därför gärna om er ålder, er livsstil och era egenskaper. Ytterligare hur er typiska bild av en kvinna i åldern 25-35 år ser ut.

2. Om ni refererar till er själva och ser från 80-talet. Hur har er livssituation förändrats och hur har den här situationen i sin tur påverkat ert köpbeteende?
3. Vad vill ni veta innan ni tar ett köpbeslut och varför?
4. Hur finner ni denna information?

#### Att särskilja män och kvinnor - Reklamkampanj

Framför er finns två stycken reklamkampanjer (*se reklamkampanj 1 och 2 på följande sida*). Ett par frågor kommer nu att ställas utifrån dessa två illustrationer.

1. Vad är er första tanke då ni ser de här två reklamkampanjer?
2. Vad kommunicerar reklamkampanjerna ut/ Vad tror ni bilderna vill förmedla?
3. Vilken bild tilltalar er mest och varför?



Reklamkampanj 1. Källa: McCinley & Hack, 2013:32


 Raring to go: the G-Class is all set for a triathlon of quarry clambering, city chicanes and highway cruising


**SUPREMACY SET IN STONE**  
 In the bizarre moonscape of the marble quarry, the off-roader proves its prowess.


 The new Generation G-Class: Above and beyond

Reklamkampanj 1. Källa: Bendak, & Fröhlich, 2012.

### Risker med att särskilja män och kvinnor: könsstereotypisk / könsmarknadsföring:

1. Om vi säger en typiskt mansdominerad bransch; vad tänker ni på då?
2. Varför tänker ni just på dessa branscher, alternativt företag?
3. Har ni någon gång känt en viss exkludering vid ett köp, såsom att mer fokus legat på det manliga könet? Exemplifiera situationen.
4. Vad anser ni att företag bör göra för att undvika att denna känsla infinner sig hos er?
5. Vad tilltalar er vid ett köp?

### Könsstereotypisk föremål ”typiskt manligt vs. kvinnligt”



Verktyg 1: rosa hammare



Verktyg 2: Svart hammare

*Scenariot: vi har två produkter i form av två verktyg, en rosa hammare och en svart hammare. Kvaliteten är likvärdig hos de två produkterna.*

1. Vilken hammare attraherar dig mest och varför?
2. Vilken hammare skulle du köpa (rosa eller svart) och varför?
3. Vilka är de första tankarna som dyker upp då ni ser de här två föremål sett till produktutformning?
4. Hur kan dessa tankar ha en negativ påverkan/alternativt positiv inverkan?

## Appendix 2 – Intervjuguide: Internt perspektiv

### Intervjuunderlag – Interna nyckelpersoner

**Syftet med intervjuunderlaget** har varit av strukturella skäl. Det primära syftet har varit att skapa en ytterligare inblick och djupare förståelse av förändringsprocessen som studieobjekten befinner sig inom, som ligger till grund för att besvara studiens problemformulering och syfte. Intervjuer av nyckelpersoner inom våra fallföretag har baserats utifrån följande frågor

1. Varför genomfördes/genomförs förändringsprocessen; det vill säga att bredda ert varumärke? Vilka faktorer ligger bakom?
2. Vad är ert mål med förändringsprocessen, respektive företagets önskvärda position?

**Företagets identitet.** Utgångspunkt: *Aakers varumärketsidentitet*

*Vi är nyfikna på er identitet och tänkte få fram denna genom att du besvarar frågor utifrån fyra kategorier: **varumärket som produkt, organisationsattribut, person samt symbol***

3. Låt säga att du skall beskriva ert **varumärke** (företagsnamn) **som en produkt.**
4. Vad tänker du på för produkter då du tänker (företagsnamn) Mercedes-Benz/M by Mekonomen?
  - a. **Produktattribut**
  - b. **Kvalitet, värde** (vad för värde; kvalitet, prisvärt, premium...?)
  - c. **Användning** (vad används produkten till, hur konsumerar man?)
  - d. **Användare** (er lojala kund, varför återkommer den till er?)
  - e. **Ursprungsland** (Vilket land förknippar du med företaget?)
5. Hur ser **varumärket** (företagsnamn) ut **som organisationsattribut?**
6. Hur skulle du beskriva **varumärket** (företagsnamn) **som person** och hur ser ni er relation till denna person?

- Hur beskriver du (företaget) som kvinna?
- Hur beskriver du (företaget) som man?

**Varumärket som symbol**

7. Hur beskriver du er symbol?
8. Vad vill ni förmedla med er symbol?

**Sammanställning av varumärkesidentiteten;** så här har vi förstått det, stämmer det?

9. Anser ni att er varumärkesidentitet har förändrats i samband med er varumärkesutvidgning? Om ja, på vilket sätt?
10. Hur kommunicerar ni er identitet? Vilket budskap/känslor vill ni förmedla kommunikativt?

### **Varumärkespositionering**

11. Hur definierar ni er position på marknaden idag? Det vill säga; vad står ert varumärke för? Vem står det för/vem riktar ni er till och vad erbjuder ni? (Positionering: ”*Varför är jag?*”. Varumärke: “*Vem är jag?*”?)
12. Hur speglar positionen er identitet (så ni vill uppfattas av kunden)?
13. Vilka aktiviteter har genomförts för att uppnå den önskvärda positionen?
14. Påverkar en förändrad position på marknaden lika mycket internt som externt hos er? Kan du exemplifiera och utveckla ditt svar?

### **Förändringen: Att inkludera en ny målgrupp**

15. Vilken är er befintliga målgrupp?
16. Hur avgränsar ni er målgrupp?
17. I vilken ålder befinner sig den typiska kvinnliga kunden hos er?
18. Är det den önskade åldern?
19. Vad attraherar män vs kvinnor enligt er?
20. Hur har ni gått tillväga för att inkludera den kvinnliga målgruppen?  
Exempel: *aktiviteter, butiksinredning, kommunikation, produkt, anställda, utbildningar*
21. Hur anser ni att en lyckad varumärkesstrategi gentemot kvinnor ser ut?
22. Hur blev utslaget med er förändringsprocess; att ytterligare attrahera den kvinnliga målgruppen?
23. Den kvinnliga målgruppen som ni nu valt att kommunicera mot, vilken åldersklass har den?
24. Hur ser ni på denna målgrupp?
25. Ser du fler kvinnliga köpare nu än tidigare?
26. Vilka utmaningar/ risker har ni stött på då ni valt att fokusera på den kvinnliga målgruppen?
27. Anser du att män och kvinnor har olika preferenser då det kommer till produktval?
28. På vilket sätt?
29. Anser du att det finns en risk att särskilja män och kvinnor? Vänligen utveckla.
30. Anser du att denna ”uppdelning” /dessa preferenser (exempelvis män/kvinnor) bör avspegla företagets kommunikation, produkter, personal...? Hur?

31. Tror du att det blivit svårare att särskilja män och kvinnor när det kommer till exempelvis produkter? På vilket sätt?

**Utmaningen: att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor**

32. Vilka utmaningar och eventuella risker ser ni med att bredda ert varumärke, sett ur såväl ett internt som externt perspektiv? (ledord: *kundlojalitet, kommunikation, image/identitet, internt/externt, märkeslojalitet*)
33. Vad är viktigt för er (företaget) att tänka på inför/under/efter en sådan här förändring; att inkludera den kvinnliga målgruppen?
34. Hur skiljer sig denna strategi gentemot tidigare strategi?

**Att analysera riskerna med förändringen – Positioneringsfällan**

- **Underpositionering** – Företaget misslyckas med att positionera sig överhuvudtaget, kunderna har enbart en vag uppfattning om varumärket.
35. Anser ni att förändringen kan skapa en vagare uppfattning om ert varumärke av exempelvis befintliga eller nya kunder? Vänligen exemplifiera.
- **Överpositionering** – Konsumenterna ges en för smal bild av företaget och dess produkter. Det kan till exempel visa sig genom att kunderna tror att företaget enbart säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i verkliga fallet har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.
36. Hur uppfattar ni *företagsnamnets* sortiment av produkter?
37. Finns det någon kund som lämpar sig bättre eller mindre bra?
38. Vad anser ni att kunderna har för uppfattningar av era produkter?
- **Förvillad positionering** – Misslyckad positionering som gör att konsumenten känner sig osäker på företagets, produktens eller varumärkets image. Detta kan bero på förvillande och motsägelsefull marknadsföring samt att företaget försöker ändra sin image för ofta.
39. Hur ofta utför ni en varumärkesförändring?/När anser ni att det är aktuellt med en varumärkesförändring?
40. När ägde era senaste förändringsprocesser rum?
41. Hur blev utfallen och hur kan dessa länkas till er aktuella förändringsprocess?
42. Anser du att ni förändrats mycket på sistone och att detta kan skapa en förvilling/ att kunden blir vilsen/osäker?

➤ **Osannolik positionering** – Uppstår när positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett väldigt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke kan vara ett sådant exempel.

43. Anser du att pris är en viktig faktor för konsumenten? På vilket sätt?
44. Hur ser er (företagets) prisbild ut?
45. Vad tycker du om er prisbild?
46. Förknippar du att ett högre pris går hand i hand med högre kvalitet?
47. Har kunden avstått från ett köp på grund av ett för högt/lågt pris har förmedlats gentemot vad ni faktiskt står för? Vänligen specificera situationen.
48. Har det blivit svårare att dela upp målgruppen idag gentemot förr? Om ja, på vilket sätt?
49. Vilka risker och utmaningar tror du uppstår i samband med förändringen?
50. När ni väljer att inkludera (en ny målgrupp) fler kvinnor, tror ni risken finns att den befintliga målgruppen (män) få en känsla utav en viss exkludering ”bortglömdhet” (börjar bortse från era produkter)?
51. Om ja, hur bör ni som företag bemöta denna risk?
52. Vilka kunder väljer bort er? Sett till olika variabler såsom livsstil, livssituation etcetera.

## Appendix 3 – Intervjuguide: Internt perspektiv

### Intervjuunderlag till säljarna inom fallföretagen

**Syftet med intervjuunderlaget** har varit av strukturella skäl. Det primära syftet har varit att skapa en ytterligare inblick och djupare förståelse för förändringsprocessen som studieobjekten befinner sig inom, som varit grundläggande för att besvara studiens problemformulering och syfte. Syftet med att intervjua fallföretagens säljare var ytterligare att skapa en förståelse kring säljarnas bemötande gentemot kund samt deras uppfattningar av den nya målgruppen. Intervjuer som ägt rum med säljarna inom våra fallföretag har baserats utifrån följande frågor.

1. Inledning. Berätta gärna vem du är och hur det kommer sig att du är här?
2. Kan du identifiera någon förändring som skett internt hos er under den senaste tiden?
3. Känner du till förändringsprocessen: att attrahera fler kvinnliga kunder?
4. Vad tror du är syftet med den senaste förändringen: att bredda er varumärkesposition?

### Varumärkets identitet.

5. Vad tänker du på för produkter då du tänker (företagsnamn) Mercedes-Benz/M by Mekonomen?
  - a. **Produktattribut**
  - b. **Kvalitet, värde** (vad för värde; kvalitet, prisvärt, premium...?)
  - c. **Användning** (vad används produkten till, hur konsumerar man?)
  - d. **Användare** (er lojala kund, varför återkommer den till er?)
  - e. **Ursprungsland** (Vilket land förknippar du med företaget?)
6. Hur ser **varumärket** (företagsnamn) ut **som organisationsattribut**?  
(*Organisationsattribut kan exempelvis vara; kvalitetstänk, innovativ, globalt, lokalt eller miljömedveten*).
7. Hur skulle du beskriva **varumärket** (företagsnamn) **som person** och hur ser ni er relation till denna person?
  - Hur beskriver du (företaget) som kvinna?
  - Hur beskriver du (företaget) som man?

### Varumärket som symbol

8. Hur beskriver du er symbol?
9. Vad vill ni förmedla med er symbol?



**Sammanställning av varumärkesidentiteten;** så här har vi förstått det, stämmer det?

10. Anser ni att er varumärkesidentitet har förändrats i samband med er varumärkesutvidgning? Om ja, på vilket sätt?
11. Hur kommunicerar ni er identitet? Vilket budskap/känslor vill ni förmedla kommunikativt?

### **Varumärkespositionering**

12. Hur definierar ni er position på marknaden idag? Det vill säga; vad står ert varumärke för? Vem står det för/vem riktar ni er till och vad erbjuder ni? (Positionering: ”*Varför är jag?*” . Varumärke: “*Vem är jag?*”?)
13. Hur vill ni på (företagsnamn) uppfattas av kunden?
14. Vilka aktiviteter har genomförts för att nå dessa uppfattningar (er önskvärda position)?
15. Påverkar en förändrad position på marknaden lika mycket internt som externt hos er? Kan du exemplifiera och utveckla ditt svar?

### **Förändringen: Att inkludera en ny målgrupp**

16. Vilken är er befintliga målgrupp?
17. Hur gammal är er typiska kvinnliga kund?
18. Hur gammal är er typiska manliga kund?
19. Är det den önskvärda åldern samt målgruppen?
20. Anser du att målgruppen har förändrats den senaste tiden? ålder, kön, livsstil etcetera.
21. På vilket sätt märker du av skillnaden?
22. Vad anser du attraherar män vs. kvinnor?
23. Ändrar du ditt beteende då du bemöter olika kunder/målgrupper? På vilket sätt?
24. Om ja, varför ändrar du ditt beteende?
25. Hur har ni gått tillväga för att inkludera den kvinnliga målgruppen?  
Exempel: *aktiviteter, butiksinredning, kommunikation, produkt, anställda, utbildningar*
26. Hur anser du att (företagsnamn) ni bör gå till väga för att attrahera den nya målgruppen: kvinnor?
27. Ser du fler kvinnliga köpare nu än tidigare?
28. Vilka utmaningar/ risker har ni stött på då ni valt att fokusera på den kvinnliga målgruppen?
29. Anser du att män och kvinnor har olika preferenser då det kommer till produktval?
30. På vilket sätt?
31. Anser du att denna ”uppdelning” /dessa preferenser (exempelvis män/kvinnor) bör

- avspegla företagets kommunikation, produkter, personal...? Hur?
32. Anser du att det finns en risk att särskilja män och kvinnor? Vänligen utveckla.
  33. Tror du att det blivit svårare att särskilja män och kvinnor när det kommer till exempelvis produkter? På vilket sätt?

### Utmaningarna att förhålla sig till tänkbara positioneringsfällor

34. Vilka utmaningar och eventuella risker ser ni med att bredda ert varumärke, sett ur såväl ett internt som externt perspektiv? (ledord: *kundlojalitet, kommunikation, image/identitet, internt/externt, märkeslojalitet*)
35. Vad är viktigt för er (företaget) att tänka på inför/under/efter en sådan här förändring; att inkludera den kvinnliga målgruppen?
36. Hur har ni som säljare blivit informerade kring förändringen?

### Att analysera riskerna med förändringen- Positioneringsfällan

- **Underpositionering** – Företaget misslyckas med att positionera sig överhuvudtaget, kunderna har enbart en vag uppfattning om varumärket.
37. Anser ni att förändringen kan skapa en vagare uppfattning om ert varumärke av exempelvis befintliga eller nya kunder? Vänligen exemplifiera.
- **Överpositionering** – Konsumenterna ges en för smal bild av företaget och dess produkter. Det kan till exempel visa sig genom att kunderna tror att företaget enbart säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i verkliga fallet har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.
38. Hur uppfattar ni *företagsnamnets* sortiment av produkter?
  39. Finns det någon kund som lämpar sig bättre eller mindre bra?
  40. Vad anser ni att kunderna har för uppfattningar av era produkter?
- **Förvillad positionering** – Misslyckad positionering som leder till att konsumenten känner sig osäker på företagets, produktens eller varumärkets image. Detta kan bero på förvillande och motsägelsefull marknadsföring samt att företaget försöker ändra sin image för ofta.
41. När anser ni att det är aktuellt med en varumärkesförändring, som att attrahera en ny målgrupp?
  42. När ägde era senaste förändringsprocesser rum?
  43. Hur blev utfallen och hur kan dessa länkas till er aktuella förändringsprocess?
  44. Anser du att ni förändrats mycket på sistone och att detta kan skapa en förvilling/ att kunden blir vilsen/osäker?
  45. Om ja, vad skulle det kunna få för konsekvenser för dig som säljare?

- **Osannolik positionering** – Uppstår när positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett väldigt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke kan vara ett sådant exempel.

46. Anser du att pris är en viktig faktor för konsumenten? På vilket sätt?
47. Hur ser er (företagets) prisbild ut?
48. Vad tycker du om er prisbild?
49. Förknippar du att ett högre pris går hand i hand med högre kvalitet?
50. Har kunden avstått från ett köp på grund av ett för högt/lågt pris har förmedlats gentemot vad ni faktiskt står för? Vänligen specificera situationen.
51. Har det blivit svårare att dela upp målgruppen idag gentemot förr? Om ja, på vilket sätt?
52. Vilka risker och utmaningar tror du uppstår i samband med förändringen?
53. När ni väljer att inkludera (en ny målgrupp) fler kvinnor, tror ni risken finns att den befintliga målgruppen (män) få en känsla utav en viss exkludering ”bortglömdhet” (börjar bortse från era produkter)?
54. Om ja, hur bör ni som företag bemöta denna risk?
55. Vilka kunder väljer bort er? Sett till olika variabler så som livsstil, livssituation etcetera. Varför?

## Appendix 4 – Intervjuguide: Externt perspektiv/ Kundperspektiv

**Syftet med intervjuunderlaget** har varit av strukturella skäl. Det primära syftet har varit att skapa en ytterligare inblick och djupare förståelse av kundernas uppfattningar och associationer till de aktuella varumärkena, samt om de märkt av förändringsprocessen som fallföretagen befinner sig inom. Kundintervjuerna har baserats utifrån följande frågor.

1. Inledning. Berätta gärna lite kort om dig själv och varför du besöker Mercedes-Benz/Mekonomen alternativt är kund hos Mercedes-Benz/Mekonomen?
2. Är du en lojal kund i den bemärkelsen att du återkommer till butiken/är trogen till varumärket?
3. Vad har fått dig att stanna kvar som kund?
4. Vad skulle få dig att byta varumärke/serviceställe?

### Varumärkets identitet.

5. Hur anser du att *företagsnamn* vill bli uppfattad av dig? (Identitet)
6. Hur uppfattar du *företagsnamn*? (Image)
7. Kan du beskriva *företagsnamn* med tre ord?
8. Vad tänker du på för produkter då du tänker på Mercedes-Benz/M by Mekonomen?
  - a. **Produktattribut**
  - b. **Kvalitet, värde** (vad för värde; kvalitet, prisvärt, premium...?)
  - c. **Användning** (hur använder du produkten du köper här?)
  - d. **Användare** (varför återkommer du?)
  - e. **Ursprungsland** (vilket land förknippar du med företaget?)
9. Hur ser **varumärket** (företagsnamn) ut **som organisationsattribut**?  
(*Organisationsattribut kan exempelvis vara; kvalitetstänk, innovativ, globalt, lokalt eller miljömedveten*).
10. Hur skulle du beskriva **varumärket** (företagsnamn) **som person/en typisk kund**?  
  
-Hur beskriver du (företaget) som kvinna?  
-Hur beskriver du (företaget) som man?
11. Hur förknippar du dig själv med denna person/hur ser din relation ut till den typifierade personen du just beskrivit?

## Varumärket som symbol

12. Hur beskriver du *företagsnamn* symbol?
13. Vad tror du företaget vill förmedla till dig?

**Sammanställning av varumärkesidentiteten;** så här har vi förstått det, stämmer det?

## Varumärkets positionering

14. (Vad tror du att företaget i fråga vill ha för position på marknaden? )
15. Hur tror du att företaget i fråga vill upplevas av dig?
16. Vad tycker du att varumärket står för, vem riktar det sig till?

## Förändringen: Att inkludera en ny målgrupp

17. Har du som konsument märkt av någon förändring på Mercedes-Benz/ Mekonomen?
18. På vilket sätt? Exempel: *aktiviteter, butiksindredning, kommunikation, produkt, anställda, utbildningar*
19. Anser du att företaget har riktat sig till fler kunder/en ny kundgrupp, som ett visst kön, viss ålder, livsstil etcetera
20. Om ja, hur har du märkt av förändringen?
21. Hur har (företagsnamn) tilltalat dig med olika aktiviteter/kampanjer?
22. Vad efterfrågar du innan du tar ett köpbeslut?
23. Anser du att män och kvinnor har olika preferenser då det kommer till produktval? På vilket sätt?
24. Anser du att dessa preferenser (ex män/kvinnor) bör avspegla företagets kommunikation, produkter, personal..?
25. Anser du att man bör särskilja män och kvinnor sett till kommunikation och produkter? På vilket sätt och varför?
26. Tror du att det blivit svårare att särskilja män och kvinnor när det kommer till exempelvis produkter och kommunikation? (På vilket sätt?)
27. Till manlig kund: är du rädd för att en känsla utav en viss exkludering "bortglömdhet" skulle kunna uppstå, att du som man inte känner dig tillräckligt "uppvaktad" av *företagsnamn*?
28. Till kvinnlig kund: hur bör en produkt vara utformad för att du skall tilltalas?

## Utmaningarna att förhålla sig till tänkbara positioneringsfallor

29. Om företaget i fråga försöker attrahera fler kunder, såsom ytterligare kvinnor. Hur tror du att detta kan påverka dig?
30. Vad anser du är viktigt för *företaget* att tänka på inför/under/efter en sådan här förändring; att inkludera den kvinnliga målgruppen?

31. Om en sådan här förändring skulle ske, skulle du som kund vilja bli informerad kring förändringen eller känner du att det faller sig naturligt?

### Analysera riskerna med förändringen: positioneringsfällan

- **Underpositionering** – Företaget misslyckas med att positionera sig överhuvudtaget, kunderna har enbart en vag uppfattning om varumärket.
32. Anser ni att förändringen kan skapa en vagare uppfattning om (företagsnamn) varumärke hos dig som kund? Vänligen exemplifiera.
- **Överpositionering** – Konsumenterna ges en för smal bild av företaget och dess produkter. Det kan till exempel visa sig genom att kunderna tror att företaget enbart säljer väldigt dyra och exklusiva produkter när de i verkliga fallet har en bred produktlinje med många olika prisklasser och prestanda.
33. Hur uppfattar ni *företagsnamnets* sortiment av produkter?  
34. Finns det någon kund som lämpar sig bättre eller mindre bra anser du?
- **Förvillad positionering** – Misslyckad positionering som gör att konsumenten känner sig osäker på företagets, produktens eller varumärkets image. Detta kan bero på förvillande och motsägelsefull marknadsföring samt att företaget försöker ändra sin image för ofta.
35. Anser ni att *företagsnamn* gör en varumärkesförändring ofta, som att byta slogan eller liknande?  
36. Har detta påverkat dig som kund? Om ja, på vilket sätt?  
37. Anser ni att *företagsnamn* förändrats mycket på sistone och att detta kan skapa en förvilling hos er som kund och att du känner dig något vilsen och osäker på varumärket?
- **Osannolik positionering** – Uppstår när positioneringsstrategin sträcker sig längre än vad konsumenterna kan uppleva som sannolikt. Ett väldigt lågt pris på ett i övrigt exklusivt varumärke kan vara ett sådant exempel.
38. Anser du att pris är en viktig faktor för dig som kund? På vilket sätt?  
39. Hur uppfattar du prisbilden inom företaget?  
40. Förknippar du att ett högre pris går hand i hand med högre kvalitet?  
41. Skulle du kunna avstå från ett köp om du anser att prisbilden inte stämmer överens gentemot dina associationer till varumärket? Vänligen utveckla.

## Undvik den stereotypbelastade positioneringsfällan

Lär känna din målmarknad: den yngre och kvinnliga konsumenten

**Den yngre och kvinnliga målgruppen, 25-35 år, är en mycket stor och lukrativ konsumentgrupp.**

**Kvinnans konsumtionsvanor har förändrats. Idag tar kvinnan majoriteten av alla köpbeslut, varför målgruppen inte bör ignoreras. För att nå den yngre och kvinnliga konsumenten är det viktigt att förstå målgruppen och dess preferenser. Målgruppen är inte homogen, utmaningen ligger i att inte generalisera. Existerar en förutbestämd uppfattning om den önskvärda målgruppen som inte överensstämmer med det faktiska fallet, ökar utmaningarna och risken att hamna i den stereotypbelastade positioneringsfällan som sätter hinder för en lyckosam varumärkespositionering.**

Den stereotypbelastade positioneringsfällan identifierades av Stina Cedergren och Malin Svensson, marknadsföringsstudenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, genom en studie av två företag som verkar i en mansdominerad bransch.

Fallföretagen genomgår en förändringsprocess där man vill bredda sin varumärkesposition till att ytterligare inkludera den yngre och kvinnliga målgruppen.

Studenterna benämner sitt teoretiska bidrag för den femte positioneringsfällan, den *stereotypbelastade fällan*, som kompletterar Ries och Trouts teori<sup>1</sup> och de fyra befintliga positioneringsfällorna.<sup>2</sup>

Positioneringsfallor uppkommer då företag fokuserar för mycket på dess position snarare än

varumärkets identitet. Situationen resulterar i att företag enbart kommunicerar ut vissa delar av sin identitet. Med den femte positioneringsfällan vill studenterna skildra utmaningarna som uppkommer när en stereotypisk och förutbestämd bild existerar som inte motsvarar det faktiska fallet.

Förståelsen för målgruppen är en förutsättning för att företag ska kunna skapa ett tilltalande budskap som den yngre kvinnan attraheras av.

Existerar en stereotypisk bild som inte överensstämmer med det faktiska fallet, uppstår en inkonsekvent och snedvriden bild.

Svårigheten är alltså att anpassa kommunikationen utefter den yngre kvinnans preferenser. Brister kommunikationen förhindras det strategiska positioneringsarbetet och företaget får svårt att nå den önskvärda marknadspositionen.

Samhället har utvecklats och förändrat konsumenternas konsumtionsvanor och livsstilar. Lever organisationer kvar i gamla vanor och traditionella synsätt ökar utmaningarna och risken uppstår att den yngre kvinnan

inte får det bemötande hon förväntar sig. Det finns en risk att den äldre generationen lever kvar i de stereotypa könsrollerna, menar en medarbetare inom ett av de två fallföretagen. Att använda sig av stereotyper anses vara ett riskmoment, då det kan innebära en felaktig bedömning. Särskilt då innehållet i många stereotyper är nedsättande och därmed kan kopplas samman med fördomar mot gruppen<sup>3,4</sup>.

***”För att nå dem, förstå dem”***

***”Kvinnor premierar enkelhet, säkerhet, design, detaljer och den praktiska funktionen. De köper hellre en produkt som sticker ut och är annorlunda”***

<sup>1</sup> Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering. Kampen om ditt medvetande*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>2</sup> Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13:th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

<sup>3</sup> Hinton, R, Perry.(2003). *Stereotyper, kognition och kultur*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>4</sup> Myers, D.G. (2002). *Social Psychology*. (7:th ed.). New York. Mcgraw Hill.

En ytterligare riskfaktor som identifierades inom fallen är om alltför stort fokus läggs på produkten istället för att förmedla vad produkten faktiskt tillför.

Studenterna menar därför att företag bör finna en balans mellan en attraktiv produkt och en målgruppsanpassad kommunikation. Avslutningsvis anser studenterna att företag bör **ta tillvara på de könsskillnader som finns.**

### **Fakta: den yngre och kvinnliga målgruppen 25-35år**

- Söker aktivt information innan köpbeslut.
- Internet används som verktyg för informationsinsamling.
- Värderar rekommendationer från omgivningen (word-of mouth).
- Kritisk och svårlurad vid kommersiella budskap.
- Medveten och ifrågasättande.
- Individualisering och integrerade kanaler är viktigt för att nå målgruppen.
- Efterfrågar unika produkter.
- Kvinnor söker mening och värde i deras varumärkesrelationer.
- Kvinnor premierar enkelhet, säkerhet, design, detaljer och den praktiska funktionen.

#### **Referenser:**

Hinton, R, Perry.(2003). Stereotyper, kognition och kultur. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13:th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Myers, D.G. (2002). *Social Psychology*. (7:th ed.). New York. Mcgraw Hill.

Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering. Kampen om ditt medvetande*. Lund: Studentlitteratur

### **Åtta viktiga komponenter att beakta vid förändringsprocessen: att inkludera en yngre och kvinnlig målgrupp.**

- Lär känna din nya målmarknad.
- Engagera medarbetare och kunder, samt ett team som representerar den önskvärda målmarknaden.
- Den önskvärda målgruppen bör representeras internt.
- Skapa en tydlig, konsekvent och enhetlig kommunikation av vad förändringsprocessen kommer innebära för företaget.
- Säkerhetsställ vad som ska förmedlas till marknaden och på vilket sätt man ska nå den önskade målgruppen.
- Ha tålamod med att förändra konsumenternas associationer till varumärket, det är tidskrävande. Tänk långsiktigt för att skapa en god balans mellan företagets position och identitet. Viktigt är att företagets profil, image och identitet överensstämmer.
- Var aktsam med att generalisera målgruppen, så att företaget inte hamnar i den stereotypbelastade positioneringsfällan.
- Skapa en attraktiv och anpassad miljö, en plats för att möta målgruppen. Exempel en avslappnad lounge där man kan koppla upp sig till internet och njuta av en kopp kaffe.