



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Varumärkesstrategi och marknadskommunikation för småskaliga företag

En fallstudie av Lysande Ledarskap

Brand Strategy and Marketing Communications for Minor Companies

A case study of Lysande Ledarskap



Kandidatuppsats/ Marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan
vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2011

Fredrik Hansson 880711-5012
Staffan Marklund 880129-5539
Handledare: Jeanette Hauff

Sammanfattning

Rapporten ämnar ta upp frågan kring vad småskaliga företag bör göra för att utveckla verksamheten, utan att ändra på sin affärsidé samt koncept. Varumärke och marknadsföring har visat sig vara allt mer betydelsefullt då företag vill etablera sig på en konkurrensutsatt marknaden. Varumärket kan ha olika identiteter och innehåll och kommunikationen av detta avgör slagkraften hos företaget.

För att studera balansgången mellan koncept, varumärke och kommunikation har företaget Lysande Ledarskap studerats. Företaget är verksamma inom utbildningsevent och är relativt nyetablerade inom branschen. Företaget består i dagsläget av tre individer som utanför deras ordinarie arbete utarbetar ett event för ledningsgrupper inom närliggande kommuner till Alingsås.

Lysande Ledarskap saknar en tydlig strategi för hur eventet ska marknadsföras och hur varumärket ska byggas. Företaget har små resurser och är därför i behov av en tydlig strategi för hur de skall hantera dessa på bästa sätt. Empiriskt material har samlats in från företaget som sedan analyserats med teoretiska modeller om varumärke och marknadskommunikation. För att sammanfatta företagets nuläge har även en SWOT-analys gjorts för att ytterligare belysa analysen.

Resultatet av studien är att småskaliga företag måste vara medvetna om sin position och sina grunder. Utifrån sina grunder kan företaget skapa en tydlig målbild av hur man vill att företag skall uppfattas av kunden. Genom tydlig intern kommunikation kommer också den externa kommunikationen till kund att bli tydligare. Förändringen måste således ske inom företaget och fokus bör inte vara på de snåla resurserna utan istället på hur man på bästa sätt skall kommunicera sitt budskap.

Abstract

This thesis aims to elaborate the issue regarding how a small company can develop their marketing activities, without changing the concept of the firm. Branding and marketing are of most importance when a company is to penetrate a competitive market. The identity and content of a company's brand varies and the power of the firm is dependent of the ability to communicate the brand.

To study the relation between concept, branding and communication the company Lysande Ledarskap has been analyzed. The company is relatively new in the event and education business. Lysande Ledarskap is lead by three individuals with different background and specialties. The event Lysande Ledarskap is a leadership education event located in Alingsås, Sweden. The customers are directorates from private and public organizations from counties around Alingsås.

The company has indicated a need for a proper strategy for their marketing activities and a strategy for building their brand. Furthermore they have limited resources and are therefore in need of a strategy for how to best manage these. Empirical material has been collected from the company, which have been analyzed with theories and models of marketing and branding. A SWOT-analysis has been conducted to explain the company's present situation.

The result from the study is that a small company needs to have a great awareness of their position on the market and the basic value that forms the organization. From the basic values the company can create clear aims and visions on how the customers are to experience the company. Through a distinct internal communication the properties of the external communication will be clearer for the customer. The change need to take place inside the company and focus should not be on the limited resources but on the strategy for communicating the message.

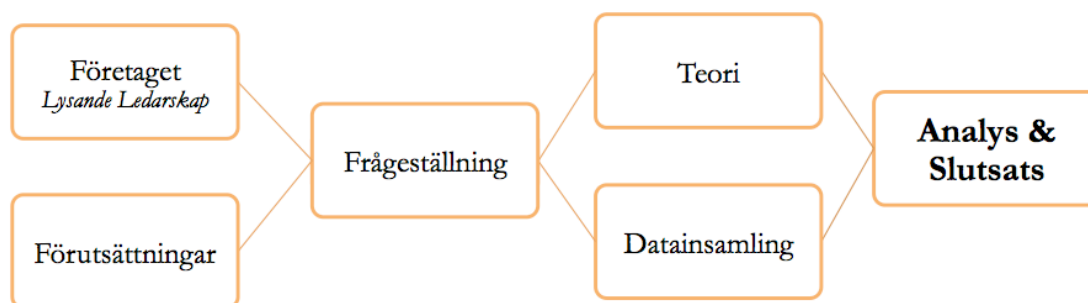
Innehåll

| | |
|---|-----|
| Sammanfattning | ii |
| Abstract | iii |
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| Företagets start | 1 |
| Växla upp | 2 |
| Behov | 2 |
| 1.2 Frågeställning | 3 |
| 1.3 Praktisk koppling | 3 |
| 1.4 Avgränsningar | 3 |
| 2. Referensram – teoretiska modeller | 5 |
| 2.1 Varumärket | 5 |
| Definition av varumärke | 5 |
| Varumärkets beståndsdelar | 6 |
| Varumärkets plattform | 6 |
| Varumärket fördelar | 7 |
| Olika typer av varumärken | 8 |
| Att bygga och förändra ett varumärke | 10 |
| Evenemang | 11 |
| 2.2 Marknadsföring | 11 |
| Marknadsföringens roll | 12 |
| Marknadsföring av tjänster | 12 |
| Relationsmarknadsföring och kundnytta | 13 |
| Segmentering | 13 |
| Differentiering | 14 |
| Positionering | 14 |
| Marknadsmixen | 15 |
| 2.3 SWOT | 16 |
| Begreppet SWOT-analys | 16 |
| Styrka | 17 |
| Svaghet | 17 |
| Möjlighet | 17 |
| Hot | 17 |
| Användning av resultat | 18 |
| 3. Metod | 19 |

| | |
|--|----|
| 3.1 Bakgrund..... | 19 |
| Generell frågeställning..... | 19 |
| Val av undersökningsplats | 19 |
| Insamling av data | 20 |
| Tolkning av data | 20 |
| Begreppsligt och teoretiskt arbete..... | 20 |
| Reliabilitet och validitet..... | 21 |
| 3.2 Studie av företaget | 21 |
| Syfte | 22 |
| Konceptet | 22 |
| Kunder..... | 22 |
| Kommunikation och marknadsföring | 23 |
| Varumärket | 23 |
| Marknadsmixen..... | 23 |
| 4. Empiri | 24 |
| 4.1 Syfte | 24 |
| 4.2 Konceptet | 24 |
| 4.3 Kunder..... | 26 |
| 4.4 Kommunikation och marknadsföring | 28 |
| 4.5 Varumärket | 29 |
| 4.6 Marknadsmixen..... | 31 |
| 5. Analys | 33 |
| 5.1 Varumärket | 33 |
| Varumärkets plattform | 33 |
| Varumärket Lysande Ledarskap | 35 |
| 5.2 Marknadskommunikation | 35 |
| Segmentering | 36 |
| Differentiering..... | 37 |
| Positionering | 37 |
| Marknadsmixen..... | 37 |
| 5.3 SWOT | 38 |
| Internt..... | 38 |
| Externt..... | 39 |
| 6. Diskussion..... | 42 |
| 7. Slutsatser | 44 |
| Litteraturförteckning | 45 |

1. Inledning

Denna rapport utreder vad som krävs av en organisation för att gå från ett svagt till ett starkt varumärke. För att redogöra för detta presenteras en teoretisk bakgrund kring marknadsföring och varumärkesstrategier. För att praktiskt kunna tillämpa de teoretiska begrepp och modeller som presenteras har en undersökning och jämförelse gjorts med ett utvalt företag med given problematik. Företaget heter Lysande Ledarskap och håller varje år en eventdag där fokus ligger på att utveckla ledare inom både privata och offentliga sektorn. Företaget har knappa resurser och ett upplevt svagt varumärke. Analys behandlar därför resurssnåla varumärkes och marknadsföringsstrategier för små organisationer i allmänhet och för Lysande Ledarskap i synnerhet. Inledningsvis presenteras bakgrund för företagets bakgrund och problematik följts av frågeställning och avgränsningar. Nedan presenteras en schematisk bild över rapportens struktur, figur 1.



Figur 1, rapportens övergripande struktur

1.1 Bakgrund

Nedan beskrivs företagets bakgrund, nuvarande situation och upplevda behov samt en kort bakgrund till de tre personer som för närvarande är aktiva inom företaget.

Företagets start

Företaget grundades 2007 av Jan Marklund och med senare anknnytning av Svenska Hälsopromotiongruppen AB där Anders Hansson varit mest delaktig. Både Marklund och Hansson hade då varit verksamma ett flertal år inom konsultverksamheten, med inriktning på salutogent och lösningsfokuserat ledarskap. Jan Marklund har tidigare varit lärare och rektor, men har de senaste åren fokuserat på utbildning och coaching. Anders Hansson har i flera år jobbat med det som i dag kallas salutogent, där Anders har fokuserat på ledarfrågor och hur dessa kan påverka det salutogena i företaget. De bådas vägar korsades av en slump och idén om att skapa ett lokalt event uppkom. Eventdagen Lysande Ledarskap har sedan dess varit ett årligt inslag och eventet har i skrivande stund genomförts fyra gånger med blandade resultat.

Från början var företaget och konceptet riktat mot pedagoger och personal inom skola. Syftet var att man skulle utveckla pedagoger och ledare att dra mer nytta av varandras kunskap. Upphovsmakarna såg ett stort kunskapsglapp hos många ledare och behovet av att fylla detta var ett av målen. Det första året fokuserades eventet enbart på pedagoger och lärare och resultatet var oerhört lyckat så företag bestämde sig för att fortsätta med konceptet. Varför eventet kunde dra så många pedagoger var

för att eventet genomfördes under novemberlovet då skolan har sina fortbildningsdagar. Det andra året fanns inte samma möjlighet med pedagoger och verksamheten riktade då in sig på både offentlig och privat sektor. Det var i detta skede som eventet avgränsades mot ledare.

Konceptet bygger på två delar. Det ena är att grundarna sammankopplade namnet Lysande Ledarskap med kulturlivet i Alingsås. Utbildningsdagen hölls nämligen i samma period som Lights in Alingsås ägde rum och dagen avslutades med att gå en ljusvandring, med en så kallad ljusguide, i Alingsås centrala områden. Konceptet blev således kopplat till en av Alingsås största turistattraktioner. Den andra delen av konceptet var att man satsade på utbytet av kunskap och att jobba med workshops. I dessa workshops delade olika ledare eller pedagoger sina erfarenheter samtidigt som en moderator ledde diskussionerna omkring borden.

Eventet har även varje år innehållit två eller flera talare. Vissa kända, vissa mindre kända, men med den gemensamma faktorn om att de alla är ledare eller har en stark koppling till ledarskapsfrågor. Dessa föreläsare har fungerat som inspiratörer till de diskussioner och workshops som genomförts. Innan ljusvandringen har dagens diskussioner avslutats på ett lokalt café som skapat en annorlunda miljö att samtala i.

Växla upp

Första året som eventet hölls var omsättningen och vinsten positiv och initiativtagarna såg det som en liten men bra inkomstkälla. De tre efterföljande åren gick eventet plus-minus noll. De dåliga intäkterna i kombination med att resursen Anders Hansson minskade då han gav ut en bok, Salutogent Ledarskap, gav nya förutsättningar. Jan Marklund bestämde sig då för att försöka som han uttrycker det ”*växla upp*” och skapa ett större, mer lönsamt event.

Företaget har i och med detta bestämt sig för att växla upp och med det menas att man vill öka sin omsättning och verkligen testa sina vingar som ett stort ledarskaps och utbildningsevent. Projektet har nu en uttalad treårssatsning där målet är att 2013 ska företaget ha ett starkt etablerat namn inom branschen för ledarskapsutveckling.

I och med denna nya inriktning och att Anders Hansson tog ett steg åt sidan behövdes nya personer till arbetet med eventet. Två nya personer, med förflutet inom ledarskapsområdet tillfrågades som medarbetare. Den ena var Per Skoglund, utbildad inom statsvetenskap och med tidigare erfarenhet av organisationsförändringar. Den andra var Lennart Dahlman som varit aktiv inom konsultbranschen och har specialiserat sig på attitydmätningar inom organisationer och hur man använder dessa för att förändra företagets verksamhet. Skoglund, Dahlman och Marklund bildade vid årsskiftet 10/11 en tremannagrupp som antog sig utmaningen att stärka och växla upp eventet Lysande Ledarskap.

Det nya Lysande Ledarskap har nu större uttalade ambitioner och företaget vill satsa på fler antal deltagare, ökad lönsamhet och skapa ett bättre event. Målet är även att eventet skall ge ytterligare kunder till de tre som arbetar med det och att eventet skall vara en möjlighet att skaffa kontakter, både för deltagarna men även för företaget.

Behov

Företaget har uttalat att de har ett behov av en marknadsföringsstrategi. Denna strategi skall innehålla hur företaget kan använda sig av det koncept det har idag och på bästa

sätt marknadsföra detta och på så sätt göra företagets varumärke starkare. Företaget har därför efterfrågat en modell och en strategi för hur marknadsföringen bör gå till. Företagets vilja är att denna modell skall grunda sig i deras verksamhet och skall innehålla konkreta punkter som de bör genomföra.

Företaget har även behov av att öka deltagarna som kommer på eventet. Detta innebär att nya kunder måste attraheras och företaget måste bestämma vilka kunder som är deras kunder. Företaget har även här uttryckt en vilja om att få hjälp med detta. Detta innebär att strategin för marknadsplanen inte enbart kommer att behandla strategi för att nå de nuvarande segmenten. Strategin kommer också att ta upp tänkbara nya segment och hur företaget bör arbeta för att nå just dessa.

1.2 Frågeställning

Då företag har problem med att få kunder att återkomma och att befästa ett starkt varumärke måste en förändring ske. Mindre företag är ofta låsta i företagets affärsidé och har emotionella band till det ursprungliga konceptet, därför blir spelplanen begränsad. Fler kunder, trognare kunder och ett mer välkänt varumärke måste uppnås. Frågeställning för rapporten blir således följande:

Hur måste ett småskaligt företag förändras för att gå från ett svagt till ett starkt varumärke – utan att ändra grunderna i konceptet?

Syftet med undersökningen är att förstå hur man kan förbättra bilden av företagets varumärke, genom att kartlägga vad företaget idag konkurrerar på. Kartläggningen görs genom en SWOT-analys som visar vad företaget står idag och var de kan stå imorgon. För att undersökningen skall få relevans görs studien på företag Lysande Ledarskap.

1.3 Praktisk koppling

För att få en praktisk koppling kommer företaget Lysande Ledarskap att belysas. Rapporten kommer att undersöka vad Lysande Ledarskap har för koncept och vad deras konkurrensfördelar är. Rapporten kommer att besvara frågorna nedan för att sedan koppla samman dessa med den övergripande forskningsfrågan.

- Vad i Lysande Ledarskaps koncept ska man konkurrera på?
- Hur kommunicerar man sedan detta koncept – som en grupp med begränsade resurser?

Rapporten kommer sedan att beskriva hur företaget, kopplat till teorin, bör kommunicera sitt varumärke och koncept samt hur man organisatoriskt bör ordna sig internt för att på bästa sätt kommunicera ett och samma koncept.

1.4 Avgränsningar

Rapporten kommer ha en utgångspunkt i ett företagsperspektiv och alltså inte fokusera enbart på teorier eller studier av flertalet företag. Detta för att på ett enkelt sätt belysa kopplingen mellan teori och tillämpningen på ett företag.

Det empiriska materialet kommer i huvudsak att behandla det aktuella företaget. Det görs en avgränsning från att göra en omfattande analys av konkurrenterna. Denna avgränsning är befogad av två anledningar, dels på grund av rapportens inriktning men framför på grund av företagets upplevda marknadssituation. De anser sig vara relativt ensamma på den lokala marknaden gällande event för ledarskapsutbildning. Med detta menas att det inte är konkurrenterna som ses som företagets största hinder.

Rapporten är tänkt att behandla varumärkesstrategi och marknadsföring för mindre organisationer inom området event och utbildning. Projektgruppen kommer använda en trattmodell gällande rapportens upplägg. Inledningsvis kommer ett brett teoretiskt fokus finnas för att sedan smälta av analysen mot studieobjektet som ett specifikt exempel. Detta innebär en avgränsning gällande att den teori som används syftar till att stödja argumenten i analysen kommer att göras.

I rapporten diskuteras inte portföljstrategier och teorier om samverkan mellan varumärken då vårt undersökningsobjekt är ett litet företag med en produkt. Företagets behov ligger i förändring av ett befintligt men svagt varumärke.

Lysande Ledarskap har påvisat flertalet förbättringspunkter. Rapporten kommer endast behandla problemen rörande marknadsföring och varumärkesbyggande. De områden som rör lönsamhet och ekonomiska frågor i allmänhet kommer inte att tas upp i denna studie.

2. Referensram – teoretiska modeller

Det teoretiska ramverket kommer bygga på tre grunddelar. Den första delen behandlar varumärken och marknadskommunikation. Denna del kommer bland annat utgå ifrån Rita Mårtensons bok om Marknadskommunikation. Den andra delen kommer fokusera på marknadsföring inom B2B där en del av teorin grundas i Kotlers, Marketing. Den sista delen kommer behandla analysmetoden SWOT som arbetet kommer att utgå ifrån. Nedan följer även en schematisk bild över de relevanta teorier som tas upp, se figur 2.



Figur 2, behandlade teorier

2.1 Varumärket

Ett företags varumärke representerar stora immateriella tillgångar skriver Mårtenson (2009). Varumärket står för en stor del av det totala kapitalet, ofta större del än de materiella tillgångarna. Det är viktigt för företaget att ha ett starkt varumärke då detta ligger till grund för en effektiv marknadsföring som i slutändan syftar till att skapa lönsamhet åt företaget (Mårtenson, 2009). Rapporten kommer att behandla vad ett varumärke är, vilka typer av varumärken som finns, hur företag arbetar med att skapa rätt varumärke och bild av varumärket och slutligen hur detta ska kommuniceras.

Definition av varumärke

Varumärket brukar ofta beskrivas som något större och mer abstrakt än produkten i sig. Mårtenson (2009) beskriver varumärket som summan av produkten, förpackningen och mervärden. Även om varumärkena skiljer sig åt markant kan grundprodukten i många fall vara mycket lika. Detta innebär att varumärket är ett sätt att differentiera sin produkt. Differentieringen görs med hjälp av förpackningen, namnet, hur produkten kommuniceras på marknaden och genom de associationer konsumenten har till varumärket.

”Varumärket = Produkten + Förpackningen + Mervärden” (Mårtenson, 2009).

"A brand is every sign that is capable of distinguishing the goods or service of a company and that can have a certain meaning for consumers both in material and in immaterial terms" (Riezebos, 2003).

Målgruppen för företaget har en bild av företagets varumärke, image, som ibland skiljer sig från vad det är företaget vill kommunicera. Företagets bild kan också delas upp i tre delar: innehåll, fördelar och styrkor. Det är också dessa tre områden som brukar mätas vid varumärkesundersökningar (Riezebos, 2003). Den bild som företaget vill kommunicera kallas för varumärkets identitet. Varumärkets identitet består av varumärkets själ, kärnidentitet och en utvidgad identitet. Detta är en grov uppdelning för att i olika dimensioner beskriva vad varumärket står för eller strävar efter att stå för. När företaget bygger ett varumärke krävs kännedom om både varumärket image och identitet (Mårtenson, 2009).

Varumärkets beståndsdelar

För att koppla samman alla delar av varumärkets identitet med det målgruppen står för används det som kallas för identitetssystem. Systemet består av plattformen för varumärket och det visuella språket som varumärket kommuniceras med. Nedan presenteras vilka delar som ingår i plattformen och det visuella språket.

Varumärkets plattform

Plattformen för ett varumärke är det instrument som används för att arbeta med varumärkets identitet. Plattformen används för att utvärdera ett varumärke och dess grundläggande beståndsdelar. Genom att utgå från en plattform skapas en struktur och ett kontinuerligt arbete för att kunna kommunicera varumärket. Varumärkesplattformen består av: vision, affärsidé, värden, personlighet, primär målgrupp, varumärkets löften, varumärkets karaktär och visuell identitet (Mårtenson, 2009).

Varumärkets vision syftar på att företagets mål ska vara kopplat till vad varumärket förmedlar. Genom att föra samman företagets mål med varumärket skapas en enighet inom organisationen som bidrar till att tydliggöra målen vilket är en förutsättning för en välfungerande organisation. Visionen fungerar då som en ledstjärna för arbetarna att följa (Mårtenson, 2009).

Affärsidén är något som är grundläggande i företagets struktur och beskriver vad företaget ska göra, erbjuda och vem de ska sälja sin produkt till. En fungerande och kraftig affärsidé kan även vara grunden i ett varumärke och kan i bästa fall fungera som ett beteende för företagets intressenter. I ett sådant fall finns förståelse och empati för företaget hos både anställda och kunder (Mårtenson, 2009).

Varumärkets personlighet är det som gör märket intressant och minnesvärt. Det är personligheten som särskiljer företag med likande produkter från varandra. Personligheten är svår att imitera då den innebär en känsla eller relation mellan konsumenten och varumärket. Genom att skapa en personlighet som liknar målgruppens personligheter kan ett band mellan individen och varumärket skapas. Detta är fördelaktigt då det bidrar till trognare kunder och är ett tydligt uttalande om vad varumärket står för. För att beskriva känslan på personligheten används varumärkets karaktär. Karaktären anger vilken ton och förhållningssätt märket har till sina kunder (Mårtenson, 2009).

Primär målgrupp är de personer som företaget i första hand riktar sig mot. Genom att förstå vilka dessa personer är kan företaget skapa värde för dessa personer med sitt budskap och sina produkter. Beskrivningen av målgruppen används också för produktutveckling och strategier för marknadsföring. Det primära varumärkeslöftet ska vara något som motiverar den primära målgruppen och som samtidigt bidrar till att differentiera märket från konkurrenterna. I löftet ingår den nyckelfördel som företaget erbjuder kunderna (Mårtenson, 2009)

Den visuella identiteten kan delas in i varumärkesnamnet, logotypen, förpackningen och sloganen. Namnet anses av många vara det mest värdefulla elementet av ett varumärke. Det finns flera teorier om hur ett företag ska använda varumärkets namn för att på bästa sätt utnyttja dess fördelar. Ett företag kan antingen använda ett varumärkesnamn för alla produkter eller dela upp dem i olika kategorier i en varumärkesportfölj. Namnet är också viktigt då det är universellt och kommuniceras både verbalt och visuellt (Riezebos, 2003).

Logotypen är ett märkestecken som inte nödvändigtvis behöver vara samma som namnet eller ens innehålla ord. Det är en symbol som ska utformas för igenkänning och behöver ha en kongruens med märkets identitet. Förpackningens design bör också överensstämma med personligheten och bidrar till helhetsupplevelsen av produkten. Förpackningen bör också ses som något som kan bidra till varumärkets upplevda bild (Riezebos, 2003). I marknadskommunikationen kan ett budskap förenklas eller sammanfattas med sloganen. Sloganen är korta ordfraser som ska vara distinkta och lätta att komma ihåg och tydligt förknippade med företagets varumärke (Mårtenson, 2009).

Varumärket fördelar

Det finns enligt Riezebos (2003) tre tydliga fördelar med att ha en strategi för ett företags varumärke. Dessa fördelar är finansiella, strategiska och managementrelaterade. Nedan presenteras dessa fördelar tillsammans med andra teorier om varumärkets fördelar.

Finansiella

De finansiella fördelarna med en stark varumärkesstrategi handlar om ökad försäljning och högre marginaler. En bra varumärkesstrategi kan leda till att lönsamheten ökar på lång sikt. Reklam och visualisering av varumärket bidrar till att öka varumärkets värde och i viss mån försäljningen. Ökning av försäljningen på kort sikt är dock marginell och det är framför allt på lång sikt som frukten kan skördas från en varumärkeskampanj. Varumärkeskampanjer bidrar också till att öka marginalen på varumärkets produkter eller tjänster. Initialt blir marginalen lägre då omkostnaderna för kampanjen, designen av varumärke och produkt blir högre. När försäljningen ökar skapas möjligheter att öka produktionen och skalfördelar gör att kostnaden för varje enskild produkt minskar. Vidare kan en produkt med ett bra varumärke säljas som en premiumprodukt och kan på så vis ha ett högre pris. Högre pris i kombination med lägre kostnad innebär en högre marginal och bättre lönsamhet (Riezebos, 2003).

Strategiska

Grundtanken med att ett starkt varumärke bidrar till en bättre strategisk position ligger i att kunder och konkurrenter är mer trogna till ett starkt än svagt varumärke. Detta bidrar till bättre relationer till både konkurrenter, kunder och med företagets anställda.

Bättre förhållande till sina konkurrenter innebär att det är svårare för konkurrenterna att ta marknadsandelar från ett starkt varumärke. Det är samtidigt lättare för varumärkesföretaget att ta marknadsandelar från konkurrenterna. Det strategiska målet med en varumärkesstrategi blir då att nå till en monopolposition där vinsten kan maximeras. Grunden till denna barriär och fördelaktiga position är att kunderna är mer trogna till ett starkt varumärke. Det starka varumärket skapar en gemenskap, trygghet och identifiering med personen vilket gör att konsumenten väljer det märket framför alternativa märken. Ett starkt varumärke ger också effekter internt i företaget i form av att företaget blir en mer attraktiv arbetsplats. Det är antingen företaget eller företagets produkter som kan stå för det starka varumärket. Det är framför allt när det är företagets namn som är varumärket, exempelvis Google eller Apple, som företaget blir attraktivt för arbetarna (Riezebos, 2003).

Management

En nylansering av en produkt bör lanseras under ett befintligt varumärke menar Riezebos (2003). Fördelen med denna förlängning av varumärket innebär att synergieffekter kan skapas. Det handlar om att det befintliga varumärket växer samtidigt som den nya produkten utnyttjar en kundbas för att få en effektiv och lyckad lansering. Detta kan göras på två olika vis. Antingen används samma varumärkesnamn på den samtliga produkterna exempelvis Caterpillar som används på mängder av olika produkter eller så används olika namn på produkterna men det är stärkt av ett gemensamt varumärke i grunden, exempel på det är Nestlé som har en mängd varumärken kopplat till sig. Det finns också indikationer på att ett starkt varumärke underlättar en exploatering av nya marknader. Detta gäller både nationellt och internationellt. Det starka varumärket har som tidigare nämnts strategiska fördelar. Dessa kan överföras till den nya marknaden, till exempel genom att först lansera varumärket med en kampanj innan försäljning av produkterna startar. Det blir dels ett sätt att förbereda lanseringen men fungerar också som ett test på om marknaden är mottaglig för produkten (Riezebos, 2003).

Olika typer av varumärken

Varumärken ska enligt Mårtenson (2009) tillfredställa människans längtan, önskemål och behov. För att uppnå tillfredställelsen ska varumärket väcka och knyta an till olika upplevelser som kan delas in i tre olika områden. De kan tilltala sinnen, så som smak, ljud, utseende. Tilltala förnuftet som innebär att ett funktionellt och logiskt tänkande, ekonomisk eller bäst-i-test är exempel på detta. Tilltala känslor vilket kan kopplas till varumärkespersonlighet och innebär att varumärket verkar för att påverka konsumentens känslotyrdade upplevelse vid exponering av märket (Mårtenson, 2009).

Varumärken måste i viss mån tilltala alla dessa områden men beroende på hur målgruppen fungerar får de olika stor vikt. Livsmedel attraherar sinnen om smak och lukt i större utsträckning än vad rengöringsmedel gör som framför allt är förnuftstyngda varumärken. En bil kan antingen köpas för att den har en härlig körkänsla och väcker avundsjuka hos medmänniskor eller för att den är ekonomiskt och tillgodoser de behov som finns hos kunden gällande exempelvis bagageutrymme (Mårtenson, 2009).

Det finns många olika typer av varumärken. Det finns också många olika teorier om hur man på bästa sätt ska bygga och marknadsföra sitt varumärke. Beroende på

varumärkets styrka och kännedom krävs olika procentuell mängd investering för att behålla sin marknadsandel. Positionen på marknaden avgör också vilken typ av varumärke som företaget ska ha (Riezebos, 2003). Nedan presenteras Kapferers (2004) klassificering av olika typer av varumärkesstrategier.

Product brand innebär att varje enskild produkt får ett eget namn och står för ett eget varumärke. Det individuella namnet och individuella identiteten innebär ett skydd från att skada andra varumärken om märket skulle råka illa ut. Det är lätt att knoppa av från huvudföretaget och kan marknadsföras hårt och specifikt. Det är dock mycket dyrt att bygga upp varje enskilt varumärke och dyrt att underhålla dem med tillräckligt mycket marknadskommunikation. Ett exempel på företag som använder Product brand som strategi är Procter and Gamble som har en stor uppsjö av specifika varumärken som marknadsförs individuellt (Kapferer, 2004).

Line brand bygger på att företaget skapar en linje med produkter under samma varumärke. Fructis är ett exempel på denna typ av strategi, där varumärket har en produktuppsättning med hårvårdsartiklar som alla säljs under samma varumärke. Fördelen med denna strategi är att det är lätt att utvidga varumärket med fler produkter och att det skapas associationer mellan de olika produkterna vilket stärker det gemensamma varumärket. Det finns dock en begränsning i form av att märket måste hålla sig kvar i den bransch eller kategori varumärket verkar i (Kapferer, 2004).

Range brand har tydliga likheter med liner brand och syftar till att skapa en överornat koncept med ett gemensamt specifikt löfte för alla produkter som finns inom varumärket. Ett exempel är Heinz som har en uppsättning av konserver och tomatprodukter som gemensamt står för kvalitet och fina råvaror. Detta är en kostnadseffektiv strategi som ger varumärket ett tydligt mål att sträva efter gällande marknadskommunikationsinsatser (Kapferer, 2004).

Umbrella brand innebär att det finns ett starkt bakomliggande varumärke som stödjer produkterna som använder paraplyets namn. Produkterna kan ha egna varumärkeslöften men associeras och berättigas av det överliggande varumärket. Exempel på denna typ av strategi är Canon bland annat har både kameror och skrivare i sitt produktsortiment. Även Samsung är ett tydligt exempel på en Umbrella brand-strategi (Kapferer, 2004).

Source brand är mycket likt Umbrella brand men där den underliggande produkten även har ett eget namn. Det är alltså ett steg närmare Product brand men innebär fortfarande att köpbeslutet är grundat på det överliggande varumärkesnamnet. Exempel på Source brand strategin är Home Electrolux som säljs på varumärket Electrolux men marknadsförs med egen modifierad logga och under ett nytt namn (Kapferer, 2004).

Endorsing brand förväxlas ofta med Source brand men bygger i större utsträckning på det egna varumärket. Endorsing brand innebär att varje enskild produkt har ett eget varumärke men som är legitimerat och uppbackat av ett bakomliggande varumärke. Företagsnamnets varumärke ska ge ofta ge en kvalitetsstämpel på produkten och fungerar då som en märkning eller klassificering av produkten. Nestlé är ett exempel på denna strategi, där bolaget har exempelvis Kit Kat som ett eget varumärke men Nestléloggan finns fortfarande med på varje enskild produkt (Kapferer, 2004).

Att bygga och förändra ett varumärke

Varumärkesutveckling handlar om att positionera sitt varumärke och skapa rätt bild av varumärket hos rätt individer. Att bygga och utveckla ett varumärke kostar pengar. Det krävs tid, insikt och en noggrann undersökning av företaget och dess målgrupp för att förstå vad företagets varumärke ska vara. För att skapa rätt bild hos företagets intressenter används reklam i någon form. Beroende på företagets ekonomiska situation och förutsättningar används olika strategier för hur varumärket byggs effektivast. Om de ekonomiska resurserna är små övergår strategin från ett reklamintensivt till mer fokus på produktdesign. Företaget får då förlita sig mer på spridning via mun till mun och att produktens fördelar sprids via kunderna. Det finns dock alltid en minsta nödvändig budget som måste räcka till att nå en kritisk del av företagets målgrupp eller den marknadsandel som företaget måste ta för att överleva (Riezebos, 2003).

Desto mindre marknadsandel ett företag har desto större andel av den totala budgeten måste vara avsatt till marknadsföring för att företaget inte ska minska sin marknadsandel. Det finns ändå alternativa vägar att gå för att kunna växa med sitt varumärke utan att behöva lägga stora delar av budgeten på marknadsföring. Detta kan exempelvis göras genom att utnyttja ett befintligt varumärke och koppla det mindre kända varumärket till det. Vidare kan varumärkets stärkas genom att det involveras i någon form av kvalitetsmärkning. Det kan antingen innebära att varumärket certifieras eller att namnet kopplas till något med bevisad god kvalitet (Riezebos, 2003).

Att bygga ett varumärke handlar enligt Uggle (2001) mycket om att kunna använda semiotik eller tecken för att representera varumärket genom det dunderliggande namnet och organisationen i stort. Med hjälp av semiotik kan varumärkesbyggande bli mer kostnadseffektivt och samtidigt skapa en bättre förståelse för de löften som varumärket står för. Tecken i sig innebär en koppling mellan exempelvis en logga och vilka uppfattningar och känslor människan får av den. Dessa tankar bör sedan vara kopplade till vad företaget står för eller vad de vill förmedla. Exempel på tecken kan vara att Apples apple som står för frihet och kreativitet (Uggle, 2001).

Ett varumärke är ömtåligt och den tillit och värde som har skapats under lång tid kan raseras på mycket kort tid om varumärkets råkar ut för en skandal eller på annat vis ifrågasätts av stora delar av kundgruppen. Efter en kris är det mycket svårt att åter bygga upp förtroendet för varumärket och åter skapa ett trovärdigt löfte till konsumenterna. Initialt kan Sales Promotion användas för att testa om konsumenterna är mottagliga för försoning och påbörja återuppbyggandet av relationen. För att sedan bygga varumärket används bildlig reklam som medlar om en försoning och sedan visar på en förbättring (Riezebos, 2003).

Vidare kan också varumärket verka på olika platser och på olika positioner på marknaden. För att bestämma vilken position varumärket ska ha bestämmas initialt vilket behov som varumärket ska uppfylla. Denna referensram syftar till att visa vilka mål konsumenterna kan förvänta sig att varumärket uppfyller. Är varumärket nytt på marknaden kan konkurrenternas position och referensramar ligga till grund för vilken position företaget väljer. För att välja vad varumärkets ska associeras med bestäms paritetspunkter och differentieringspunkter för varumärket (Mårtenson, 2009).

Paritetspunkter innebär de egenskaper som varumärket har som konkurrenterna på marknaden också har. De handlar ofta om grundläggande krav som måste vara uppfyllda för att konsumenten över huvud taget ska kunna tänka sig att köpa produkten. En typisk paritetspunkt är egenskapen säkerhet för bilar som får många är en viktig faktor vid köp av bil. Företagen som inte har en bevisad säker produkt behöver stärka den bilden för att öka sin potentiella kundgrupp. Differentieringspunkter innebär egenskaper som skiljer varumärket från konkurrenterna. En produkt måste sticka ut på en konkurrensbaserad marknad för att kunna vara ett attraktivt val för konsumenten. För att bestämma differentieringspunkter handlar det om att bestämma vad som är unikt för produkten och varför det är attraktivt för kunderna.

Evenemang

Utgångspunkt för denna del av teorin ligger i litteratur om evenemang och hur ett varumärke kopplas till evenemang. Definitionen av ett evenemang som används i denna rapport är den samma som Andersson m fl. (2001) använder:

”Ett evenemang är en aktivitet som är avgränsad i tid och rum. Det har ett program, en arrangör, åskådare och/eller deltagare” (Andersson, Larson, & Mossberg, 2009).

I denna definition innefattas fyra delfunktioner eller nyckelbegrepp. Dessa är tid och rum, vilket syftar på evenemangets omfattning, vilken tid det äger rum, platsen evenemanget hålls och i vilken form det hålls. Program syftar på att ett event har ett innehåll som i någon mån är strukturerat. Arrangörer som avser att evenemangets syfte är olika beroende på vem som står bakom och är ansvarig. Slutligen är också deltagare eller åskådare signifikant för ett event (Andersson, Larson, & Mossberg, 2009).

2.2 Marknadsföring

För att kunna beskriva marknadsföring och hur den sker inom organisationer behövs först en definition av vad begreppet innebär. Det finns dock inget allmängiltigt begrepp om vad marknadsföring är. En av de största inom området, Philip Kotler, definierar marknadsföring som följande:

”Building customer relationship based on customer value and satisfaction is at the very heart of modern marketing” (Kotler & Armstrong, 2005).

Kotler menar även att detta är ett komplext begrepp och ger en alternativ mer simpel definition:

”Marketing is managing profitable customer relationship” (Kotler & Armstrong, 2005).

Kotler menar att marknadsföring är att bygga relationer till kunden genom att ta tillvara på vad kunderna upplever som värdefullt. Den amerikanska marknadsföringsorganisationen ger följande definition av marknadsföring:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating,

communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (AMA, 2007).

AMA, som det förkortas, talar precis som Kotler om värde för mottagare och hur det är dessa aktiviteter som definierar marknadsföring. Den svenska definitionen som kommer från nationalencyklopedin är följande:

”Åtgärder som vidtas för att skapa efterfrågan på varor eller tjänster, t.ex. reklam” (Nationalencyklopedin, 2011).

Denna skiljer sig åt då definitionen inte syftar till kunden eller mottagaren och värdet för den nämnda. Definitionen av marknadsföring är således inte alldeles tydligt. Kotler menar att företaget måste bestämma sig för vilken roll marknadsföring har för företaget och utefter detta fundera på hur de skall tolka de olika definitioner som finns (Kotler & Armstrong, 2005).

Marknadsföringens roll

Marknadsföringens roll i ett företag är viktig att identifiera. Marknadsföringen kan innebära att man sköter förfarandet från kundens önskade värde till att förverkliga detta i en produkt. I de flesta fall innebär dock marknadsföringen att överföra en produkt eller ett koncept till en marknad och på så sätt öka lönsamheten. Rollen av marknadsföring handlar om att skilja äpplen från päron och att se vilken del av marknaden som företag skall konkurrera på. Konceptet marknadsföring är uppbyggt i fyra stadier. Det första är att se på marknaden och hur den ser ut och sedan bilda en marknadsplan för hur man konkurrerar på marknaden. Det andra steget är att identifiera kundernas behov och dela in dessa i olika kategorier. Nästa steg är integrerad marknadsföring där man sammankopplar uppfattningen av marknaden (marknadsplanen) och kundernas behov. Det sista steget är lönsamhet genom att tillfredsställa kunden och det som denna ser som värdefullt. (Kotler & Armstrong, 2005).

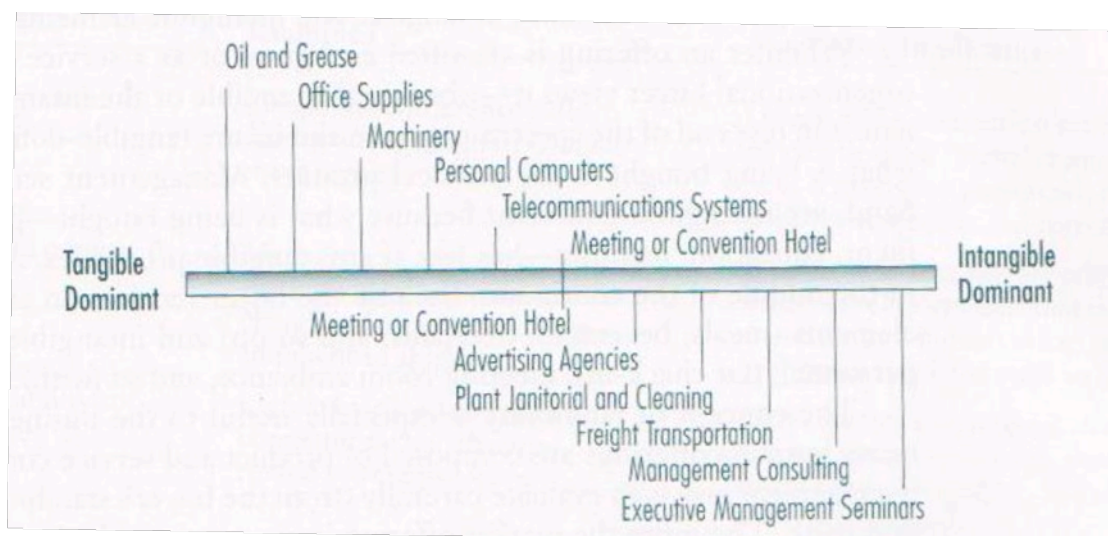
Marknadsföringen kan sedan riktas i en rad olika riktningar. De två vanligaste är dock företag till konsumenter (B2C) eller företag till företag (B2B). Beroende på vad företag väljer att fokusera sin marknadsföring mot blir marknadsföringen annorlunda. Mot konsumenter används ofta mer direktreklam och relationerna är inte lika starka och viktiga. Marknadsföring mot andra företag innebär mer komplexa relationer där samarbete, tradition och ömsesidig respekt skapar affärsmöjligheter. B2B består oftare av både tjänster och produkter, där tjänster är ett nytt sätt för företag att kommunicera och konkurrera tillsammans (Hutt & Speh, 2004).

Marknadsföring kan ske, som ovan nämnt, på olika grunder och mot olika mottagare. När företaget har fastställt de grunder man vill marknadsföra på måste företaget identifiera sina möjligheter och förutsättningar (Hutt & Speh, 2004). Nedan presenteras två modeller för hur företaget först kan identifiera sin marknadsföring och sedan hur de kan konkurrera med den.

Marknadsföring av tjänster

Företaget behöver definiera vad det är som faktiskt är det som skall marknadsföras. Nedan visas en bild där en indelning av tjänster och produkter är indelade på en skala

där abstraktionsnivån i produkten eller tjänsten varierar, figur 3. Till vänster finns olja och kontorsmaterial som har en låg abstraktionsnivå och till höger på skalan finns managementkonsult-tjänster och seminarier för toppchefer (Hutt & Speh, 2004).



Figur 3, Hutt's modell över den materiella nivån på företagets verksamhet.

Marknadsföring av tjänster innebär att fokus måste ändras från en fysisk produkt till en abstrakt service eller tjänst (Kotler & Armstrong, 2005). För att marknadsföra rena tjänster behöver företag etablera ett marknadsföringsprogram som då hjälper företaget att kontakta kunder, förbättra ryktet av tjänsten och att förbättra de relationer som redan finns med existerande kunder (Hutt & Speh, 2004).

Relationsmarknadsföring och kundnytta

Relationsmarknadsföring innebär att ett företag utnyttjar mänskliga relationer för att skaffa sig kunder. Marknadsföringen består av att man skapar relationer och kännedom om sina potentiella och nuvarande kunder för att få dem att köpa eller göra återköp av företagets produkt. Relationsmarknadsföring är oftast förknippat med event eller mässor där företaget erbjuder något "extra trevligt" till deltagarna. Lyckas företaget med sin relationsmarknadsföring kan kundbasen vidgas ytterligare (Hutt & Speh, 2004).

För att skapa en lojalitet hos kunderna måste ett företag förstå vad kundnytta innebär. Nyttan behöver inte direkt vara kopplad till produkten eller tjänsten vilket gör arbetet med att identifiera nyttan än svårare. Det enklaste exemplet är en skruvmejsel, som kunden egentligen inte har någon nytta utav utan det är istället nyttan av att t ex sätta upp en tavla som är värdet för kunden. Om företaget lyckas bekräfta kundnyttan leder detta ofta till lojalitet och vidare återköp. Andra positiva effekter, så som *word of mouth*, kan också uppstå. Word of mouth innebär marknadsföringen för en produkt eller tjänst sprids via det muntliga ryktet och företaget får således enkel, gratis marknadsföring. Att få ryktet att sprida sig automatiskt kräver stort jobb och är något som företag oftast innehar under kortare perioder (Hutt & Speh, 2004).

Segmentering

Segmentering innebär att man delar upp marknaden och kunderna i olika segment. Segment kan vara av olika storlek och kan inneha olika egenskaper.

Vanligtvis delas segment upp i fyra olika kategorier. Den första är geografisk och kan exempelvis innebära att man delar in kunder beroende på vilket land de bor i. Den andra är demografisk och indelningen sker genom att exempelvis dela in kunderna i ålder eller kön. Den tredje är psykografisk och beskriver exempelvis kundernas livsstil eller deras personlighet. Den fjärde är behavioristisk och syftar till att dela in kunderna i hur deras attityder är mot produkter eller liknande (Hutt & Speh, 2004).

Då företaget väljer ett segment måste detta inneha fem olika karakteristika. Segmentet måste vara mätbart så att företaget kan mäta hur många kunder som de kan nå i segmentet. Ett segment måste vara nåbart så att ett företag kan nå fram med budskap eller information till kunderna. Ett segment måste vara hållbart vilket innebär att det är tillräckligt stort för företag att kunna profitera på. Ett segment måste även vara kompatibelt med företagets inriktning. Ett segment måste slutligen även svara på marknadsaktioner som ett företag kan ta genom till exempel reklam (Hutt & Speh, 2004).

Då företaget har valt ett segment att fokusera på finns det två olika abstraktionsnivåer att fokusera på. Den ena är makrosegmentering. Detta innebär att företag kollar på en organisation och ser vilka behov organisationen har och hur man skall kunna appellera en sådan organisation. Makrosegmenteringen fokuserar alltså på företagen som är kunder och hur deras struktur ser ut. Mikrosegmentering har, som namnet avslöjar, ett mer smalt fokus. Mikroperspektivet innebär att företaget undersöker de enheter i en organisation som är beslutsfattande. När företaget sedan identifierat detta kan man fokusera på att påverka dessa nyckelpersoner eller nyckelgrupper. Segmenteringen har alltså två faser. Först delar man in kunderna i makrosegment och sedan delas dessa makrosegment in i mikrosegment som man aktivt försöker att nå genom marknadsföringsaktioner (Hutt & Speh, 2004).

Differentiering

Differentiering innebär att företag skiljer sig från sina konkurrenter. Detta innebär att företaget skapar något unikt att erbjuda. Syftet med att differentiera sig är flera. Att differentiera sitt företag kan innebära att man kan ta ut ett högre pris för sina produkter, lättare att få mer kunder, lättare att få bättre leverantörer eller att lättare få bättre medarbetare. Differentiering kan inom företaget göras på fem olika nivåer. *Produkt*, innebär att man erbjuder en produkt som är unik eller annorlunda. *Service*, innebär att man exempelvis kompletterar sin produkt mer service som inte konkurrenterna kan matcha. *Personal*, innebär att personalen kan skilja sig och utskilja sig jämfört med konkurrenter. *Image*, innebär att företaget skapar en bild av företaget som är unik. Detta kanske inte alls innebär att det är unikt utan egentligen bara att kunderna har den attityden. *Kanal för distribution*, innebär att man ändrar sättet att distribuera sina produkter eller tjänster på ett unikt sätt (Hutt & Speh, 2004).

Positionering

Positionering är det val som en aktör väljer att en produkt eller det egna företaget skall bli förknippat med. Konceptet introducerades i slutet på 60-talet, men är framförallt förknippat med författarna Ries och Trout som publicerade en bok på ämnet i början av 80-talet. I boken definieras positionering som följande:

”An organized system for finding a window in the mind. It is based on the concept that

communication can only take place at the right time and under the right circumstances” (Ries & Trout, 2001).

I boken beskrivs vikten av positionering och hur det för företagen handlar om att vara top-of-mind. Positioneringseffekten är starkt kopplad till lönsamhet och marknadsandel och en stark position leder oftare till kundens intresse och eventuella köp (Ries & Trout, 2001).

Positioneringen kan ha olika funktioner. Det kan exempelvis vara upplevelsebaserad positionering där det är kundens upplevelse som gör att företaget kan positionera sig på marknaden. Positioneringen kan även tilltala logiken och lösa problem som kunderna har (Trout & Rivkin, 1996).

Positioneringsarbetet bygger på vilka produkter och tjänster som företaget har samt vilka segment som man vill rikta sig till. De olika segmenten kräver olika typer av positioneringstaktiker och det kan handla om reklam, email, telefonsamtal eller liknande för att företaget skall vara mer attraktivt för kunderna. Positionering är starkt förknippat med de olika aktioner som ett företag kan använda sig av för att förbättra sin försäljning, däribland är direkt marknadsföring ett av de mest använda positioneringsverktygen (Trout & Rivkin, 1996).

Marknadsmixen

Under slutet av 60-talet definierade McCarthy begreppet de fyra P:na. De fyra P:na skulle representera på vilket sätt man konkurrerade på marknaden. De fyra P:na blev sedan uppmärksammade av Philip Kotler då han förde ihop dessa med marknadsmixen. Marknadsmixen består av pris, produkt, plats och påverkan (Kotler P. , 1971).

Priset inkluderar kapitalkostnader, möjlighetskostnader och psykiska kostnader och dessa kan delas in i tre grundkategorier. Priset kan vara kostnadsbaserat, konkurrensbaserat eller värdebaserat. Det prissättande företaget lever sedan under förutsättningarna att mottagaren alltid gör en cost-benefit-analys för att avgöra hur mottagaren skall investera sina pengar. Mottagaren verkar, enligt kognitiva studier, alltid jämföra de största fördelar med priset och ser egentligen inte till alla fördelar när denne gör sitt beslut (Kotler P. , 1971).

Produkten kan generellt bestå av tre delar. Den fysiska produkten där bil är ett exempel på sådan. Sedan delas produkten in i den mer designade produkten som uppfattas annorlunda av kunden. Detta kan till exempel vara en röd bil av modellen Volvo V70. Det sista är den utökade produkten som kan innebära service, garantier eller andra villkor som ökar värdet för kunden. Designen av produkten har blivit allt viktigare och bara sådana saker som snygga förpackningar att lägga den i har visat sig öka försäljningen. Produktdesign inkluderar både utformning och paketering, inte nödvändigtvis en fysisk paketering, och att kombinera dessa är oerhört svårt. För producerande företag är denna process inte lika viktig utan ofta är det endast den fysiska produkten som ger konkurrensfördelar. Företag som säljer tjänster eller utbildningar upplever stora utmaningar i att kunna paketera sina tjänster på ett fördelaktigt sätt (Kotler P. , 1971).

Påverkan innebär hur produkten placeras i kundens sinne. Det finns fyra huvudområden inom produktplacering som beskriver olika placeringsalternativ. Det första är reklam vilket innebär att företaget visar upp sin produkt i samband med att

dess varumärkesnamn syns. Det andra är personlig försäljning, vilket innebär att personal från företaget säljer produkten. Detta är ofta en typ av strategi då man arbetar med B2B. Det tredje är publicitet där produkten syns, men det är inte på initiativ från företaget. Detta kan till exempel innebära en tidningsartikel eller ett reportage på TV. Den sista är Sales Promotion som innebär att man exempelvis kan ha olika event eller aktioner som uppmärksammar kunder på ett nytt behov eller en ny typ av produkt (Kotler P. , 1971).

Plats förknippas ofta med distribution och de kanaler som företaget använder sig av. Platsen beskriver alltså den typ av kanal som produkten når kunden genom. Detta kan vara en butik eller en grossist. Det kan också innebära någon typ av säljande funktion på företaget som man kontaktar om man vill köpa produkten. Vikten av val plats har blivit allt mer uppmärksammas och det har blivit ett sätt att göra affärer. Exempel på nya platser som har uppstått är den internethandel som har spridits och gett nya förutsättningar både för gamla och nya aktörer (Kotler P. , 1971).

2.3 SWOT

Kapitlet kommer att behandla SWOT som analysmodell. Först kommer en förklaring av begrepp SWOT och dess bakgrund för att sedan mer ingående gå in på de olika delarnas innebörd.

Begreppet SWOT-analys

Begreppet SWOT står för styrka (strength), svaghet (weakness), möjlighet (opportunity) och hot (threat), se figur 4. Analysen är ett av de vanligaste verktygen när man analyserar företag och deras omvärld. Verktygen uppkom under 60 och 70-talet och har sedan dess använts flitigt på företag världen över (Ehrlich & Fanelli, 2004).

När man utför en SWOT-analys delar man in analysen i två delar. En del är intern och består av faktorerna styrka och svaghet. I detta fall granskar man det interna inom företaget och ser till den egna kärnan och vad den har för nycklegenskaper. I den andra delen görs en extern analys där möjligheter och hot analyseras jämfört med den externa marknaden. Nedan följer en kort presentation av vad som ingår i varje kategori och sedan en beskrivning om hur man använder resultaten av analysen (Ehrlich & Fanelli, 2004).



Figur 4, SWOT matrisen

Styrka

Ett företags prov på styrkor är hur väl de använder sina resurser och får dessa till konkurrensfördelar. Detta innebär att man på ett eller annat sätt använder resurser bättre än konkurrenterna. Exempel på användning av resurser kan vara: patent som skyddar produkter, ett starkt varumärke, bra rykte på marknaden och bättre kunskap inom företaget än konkurrenter (Foong, 2011)

Svaghet

Ett företags svagheter är det motsatta till styrkor. Det är alltså något som företaget är dåligt på jämfört med konkurrenterna på marknaden. Exempel på detta kan vara: avsaknad av patent som skyddar produkter, okänt varumärke, dålig kompetens inom företaget och onödigt höga kostnader vid produktion jämfört med konkurrenterna. I vissa fall kan en svaghet även vara en framtida styrka. Om man har ett lager som inga köper från är detta en svaghet, men om efterfrågan drastiskt skulle öka blir detta plötsligt till en styrka (Foong, 2011).

Möjlighet

Möjligheter för ett företag innebär de externa möjligheter som finns för ett företag att till exempel öka sin omsättning eller förbättra sin marknadsposition. Detta kan exempelvis vara att man ser en ökande efterfrågan på marknaden eller att man utvecklar en ny teknik inom företaget. Det är alltså alla tendenser och tecken som visar på att företaget i framtiden kan lyckas ännu mer (Quickmba, 2011).

Hot

Hot är det motsatta till möjligheter och kan innebära en minskande marknad, nya teknologier som konkurrerar ut företagets existerande, nya företag med bättre möjligheter att lyckas (Quickmba, 2011).

Användning av resultat

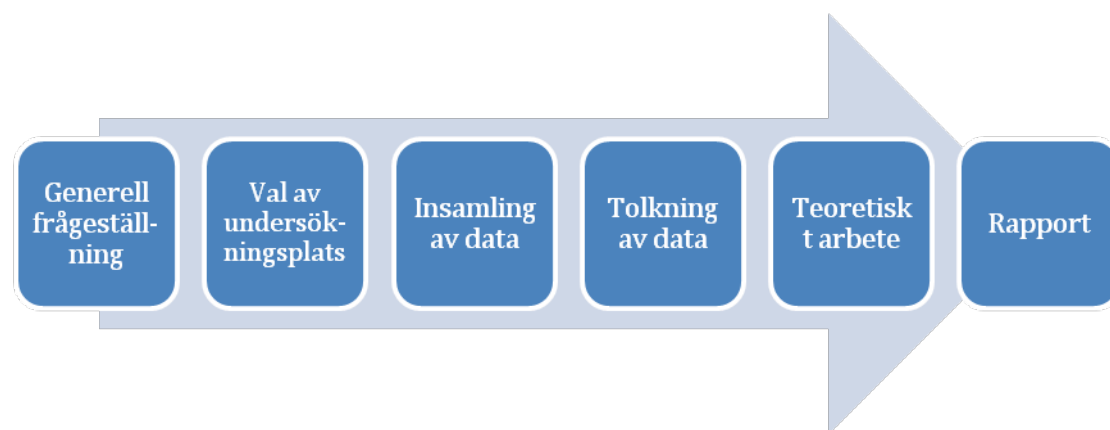
Resultaten av en SWOT-analys innebär att företaget får en plattform att utgå ifrån när de vill forma sina framtida strategier. Företaget kan välja att minska sina svagheter och eliminera hot, eller så kan företaget välja att förbättra sina styrkor och öka möjligheterna (Foong, 2011).

3. Metod

Kapitlet beskriver de olika modeller som använts under projektets gång och processen från idé till slutgiltig rapport. Kapitlet är indelat i två delar, Bakgrund som beskriver undersökningsansatsen och rapportens metodmodell och Studie av företaget som behandlar relationen till företaget och hur data insamling har ägt rum.

3.1 Bakgrund

Rapporten kommer följa en kvalitativ undersökningsansats enligt Bryman (2001). Denna ansats följer en process i sex grundsteg som sedan kan modifieras utifrån den specifika undersökningen, se figur 5. De sex stegen är Generell frågeställning, Val av undersökningspersoner och platser, Insamling av data, Tolkning av data, Teoretiskt arbete och slutligen Rapport med resultat och slutsatser (Bryman, 2001).



Figur 5: Undersökningsmetod

Generell frågeställning

Den generella frågeställning är det första som tas fram. För att komma fram till en relevant och accepterad frågeställning så har diskussioner först på tre områden. Det första är vad rapportgruppen har varit intresserade av att skriva om. Det andra är vad företaget behöver hjälp och vad de tror och tycker är en lämplig uppgift för gruppen. Det tredje diskussionsområdet har varit i samråd med handledaren för rapporten där gruppen och företagens vilja och tankar kopplas till skolans förväntningar och rapportens grundläggande krav och omfattning. Frågeställningen och diskussionen kring den läses i Frågeställning (Bryman, 2001).

Val av undersökningsplats

Platsen och personerna som ska ligga till grund för insamlingen av data fastställs i denna fas av processen. Det finns ett grundläggande informationsbehov som måste mätas för att skapa förståelse för rapportens syfte. Initialt valdes företaget och undersökningsområde. Platsen valdes i och med valet av företag. Lysande Ledarskap genomförs i Alingsås varför detta kommer bli den huvudsakliga undersökningsplatsen. Insamling av data kommer att ske på flera olika platser i anslutning till Alingsås men också i Göteborg.

Personerna som kommer ligga till grund för datainsamlingen är Lysande Ledarskaps tre huvudsakliga drivare, Jan Marklund, Per Skoglund och Lennart Dahlman. Dessa personer kommer bidra men egna åsikter om eventet och företagens varumärke. Deras

åsikter tillsammans med observationer och insamling av sekundärdata anses vara en tillräcklig grund för att kunna besvara rapportens problemformulering.

Insamling av data

Datainsamlingen kommer att bestå av två delar. Det kommer i första hand bygga på kvalitativa intervjuer med företagets representanter. I andra hand kommer även sekundärdata i form av dokument om företaget och konceptet i sig ligga till grund för analysen. Den sekundärdata som kommer att användas kommer att ges från företaget.

Gruppen har valt att använda intervjuer som grundläggande informationskälla då det anses att mycket av informationen som efterfrågas inte finns nedskrivet. Gruppen ser också en stor mening med att kunna utnyttja den kunskap, i form av erfarenhet, som personerna i företaget besitter. Detta för att på bästa sätt kunna säkerställa att vår analys är väl underbyggd och att rätt argument läggs fram.

Inledningsvis har ett par intervjuer gjort med representanter från företaget för att ta fram problemområdet och sätta rapportens syfte i en kontext. De inledande intervjuerna har varit av öppen och relativt ostrukturerad karaktär. Ostrukturerade intervjuer är enligt Cäker (2011) lämpliga att använda när syftet är att förstå respondentens tankar och känslor.

De kommande intervjuerna förutsätts bli semi-strukturerade med ett tydligt mål med vad som söks, men där det fortfarande är viktigt att respondenten använder sina ord och ger sin bild av problemet (Bryman, 2001). Syftet med intervjuerna är initialt att förstå vilken marknad Lysande Ledarskap konkurrerar på och vad de konkurrerar med för produkt.

För att ytterligare få information och en korrekt uppfattning av problemet kommer gruppen att delta på interna strategiska möten på företaget för att observera hur arbetsprocessen ser ut och hur diskussionerna kring den givna problematiken förs.

Tolkning av data

För att kunna besvara frågeställningen kommer det empiriska materialet att tolkas med hjälp av teorier och modeller som tagits upp i rapportens teoridel. Resultatet kommer att presenteras som en beskrivning av vad som kommit fram under intervjuerna och observationerna och syftar till att tydliga lägga fram argument som kan bidra till en lösning av det givna problemet.

Begreppsligt och teoretiskt arbete

Efter tolkning av insamlad data kommer en utvärdering av frågeställningen att äga rum. Denna utvärdering kommer innebära en ytterligare specificering av frågeställningarna. Det givna materialet kanske inte är tillräckligt för att besvara den ursprungliga frågeställningen eller att det svara på en annan fråga. Det är då lämpligt att antingen fortsätta datainsamlingen alternativt omformulera frågan eller specificera frågan ytterligare. Denna typ av strategi kallas för iterativ då det innebär en upprepning av tidigare processteg (Bryman, 2001).

Rapport om resultat och slutsatser

Rapporten har skrivits kontinuerligt men arbetet kring rapporten har koncentrerats och intensifieras mot slutet av projektets tidsram. Rapporten utgår från de givna ramar som givits från universitetet gällande kapitelstruktur innehåll och forskningsrelevans.

Det viktiga i en kvalitativ undersökning är kopplingen mellan teori och data. En forskningsstudie kan innebära att teoretiska idéer hämtas från insamlad data eller så används teorier för att förklara och tolka data. Det empiriska material kan också bli ett test av den teoretiska ståndpunkten som sedan kan omformuleras eller tolkas annorlunda (Bryman, 2001). Denna rapport har inget syfte att omformulera befintliga teorier utan verka som en applicering av befintlig teori på ett specificerat problem i allmänhet och ett förändringsförslag till Lysande Ledarskap i synnerhet.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är enligt många forskare framförallt viktiga vid kvantitativa undersökningar. Dock menar Bryman (2001) att begreppen med en viss anpassning också är viktiga gällande kvalitativ forskning. Det går inte ut på att ändra begreppens innebör utan endast minska fokuset på själva mätningen. Fokus ska istället ligga på vilken kvalitet, noggrannhet och forskningspotential som undersökningen når upp till (Bryman, 2001).

Validiteten handlar i en kvalitativ undersökning om man verkligen undersöker, mäter, observerar det man hävdar att man gör. Det innebär ett mått på hur korrekt undersökningens resultat är. Är resultatet meningsfullt och har det relevans för den givna frågeställningen? Validiteten kan delas upp i intern och extern validitet. Denna interna validitet får i detta avseende betydelsen att det finns en överensstämmelse mellan den observerade informationen och teorierna som utvecklas från informationen. En viktig faktor för att nå god internvaliditet är tiden som spenderas med datainsamling. Långvarig närvaro skapar en bättre korrelation mellan empirin och begreppen som empirin förklaras med. Den externa validiteten syftar till i vilken mån resultatet är applicerbart på andra miljöer och situationer (Bryman, 2001).

Reliabilitet beskriver i allmänhet i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas och fortfarande ge samma resultat oberoende av vem som utför undersökningen. Det innebär att undersökningen ska vara korrekt genomförd för att den ska ha god reliabilitet. Detta innebär en svårighet i kvalitativa studier då informationen som ges tolkas subjektivt då det inte finns en tydlig mall för hur ord och begrepp ska tolkas. För att uppnå denna externa reliabilitet krävs att den roll som undersökarna går in i presenteras i rapporten så att en person som vill upprepa undersökningen kan gå in i samma roll. Intern reliabilitet innebär att medlemmarna i gruppen är överens om hur information och resultatet ska tolkas (Bryman, 2001).

3.2 Studie av företaget

Studien av företaget ämnar undersöka de teorier och modeller som beskrivits och som anses relevanta för begreppet marknadsföring av event. Studien kommer göras både genom observationer och intervjuer. I ett första skede kommer en gemensam intervju göras med arbetsgruppen för att utreda resursåtgång och planera in intervjuer samt möten. Studien kommer sedan närvara vid fyra planeringsmöten där observationer kommer att göras som sedan beskrivs i kapitlet empiri. En intervju med de respektive personerna kommer sedan att göras och samma frågor kommer att ställas till varje

person. Intervjun kommer att vara kvalitativ och ha fokus på att ställa öppna frågor där olika svar kan ges. För att avsluta studien kommer en gemensam intervju att hållas där gruppen tillsammans får formulera de saker som studien ditintills saknat. Nedan följer en beskrivning av vilka delar som intervjun kommer att fokusera på.

Syfte

Frågor kommer att fokusera kring vad de tre intervjuobjekten ser som syftet med eventet. Detta innebär att de kommer få beskriva vad de ser som syftet för de som deltar på eventet. Det innebär även att de kommer få beskriva vad syftet är för dem själva att engagera sig i Lysande Ledarskap.

Konceptet

För att kunna göra en nulägesanalys genom verktyget SWOT kommer frågor kring konceptet att undersökas. Detta för att kunna beskriva vilken plattform som företaget står på och vad de har för grunder att konkurrera på. Frågor kring konceptet innebär frågor kring det som eventdagen innehåller och tar inte upp vad som kommuniceras ut till intressenter. Kommunikationen till intressenter tas senare upp i frågor kring kommunikation och marknadsföring. Frågorna kring konceptet kommer att delas in i allmänna och specifika för eventet. De allmänna frågorna kommer handla om tidsåtgång, dagsprogram, lokalplanering och liknande. De allmänna frågorna kommer att fokusera på innehållet under eventet och vad utbildningen består av.

De specifika frågorna om konceptet kommer att sträva efter att svara på dessa fyra frågor:

- I korthet vad tycker du karakteriserar eventet med fokus på utbildningsområde och innehåll?
- I vilken form sker utbildningen och varför sker eventet just i denna form? Vad är fördelarna med denna utbildningsform?
- Vad är den största styrkan i konceptet?
- Hur skulle du säga att konceptet har förändrats från föregående år? Vad är fördelarna med detta?

Kunder

De tre intervjuobjekten kommer att få frågor angående vilka de ser som kunder för eventet. Observationerna och intervjuerna kommer att besvara följande frågor:

- Hur har företaget valt ut vilka kunder som de skall rikta sig till?
- Vilka andra potentiella kundsegment fanns med i diskussionen och varför valdes inte dessa?
- Är eventet riktat till kunder från föregående år eller är det nya kundsegment som eventet riktar sig till?
- Vilka egenskaper innehar kundsegmentet och vad innebär det för exempelvis kommunikationen av eventet?
- Vilka kundsegment kommer de att rikta sig till och vad innebär det för de ekonomiska aspekterna?
- Hur många kunder kommer de att rikta eventet till och hur stort anser det potentiella segmentet vara?
- Anser de tre intervjuobjekten att segmenten uppfyller Hutts fem krav på ett dugligt segment.

Kommunikation och marknadsföring

Intervjun kommer även fokusera på kommunikation och marknadsföring. De tre intervjuobjekten kommer att få svara på hur de ser på marknadsföring av eventet. Vilka olika kanaler de anser lämpliga att använda och varför just dessa. De kommer sedan få avgöra vilken typ av marknadsföringsstrategi de tänkt använda sig av och koppla detta till varumärket som är beskrivet nedan. Frågor om hur de ser på marknadsföring av event kommer också att tas upp och undersökas, samt vad de ser för begränsningar med tanka på ekonomi och resurser.

Varumärket

Observationer och intervjuerna kommer också att fokusera kring hur varumärket ser ut idag och hur företag vill att de ska se ut imorgon. Frågor om hur varumärket ser kommer att bejaka följande fem frågor:

- Vad innehåller och vilka beståndsdelar består varumärket Lysande Ledarskap av?
- Hur skulle du säga att varumärket Lysande Ledarskap uppfattas av intressenter idag?
- Om du om ett år skulle stå här med ett varumärke som du är nöjd med, hur skulle det varumärket uppfattas av kunderna?
- Vilka möjligheter har varumärket at utvecklas i den riktningen som du vill?
- Vad tycker du saknas i varumärket Lysande Ledarskap idag?

Marknadsmixen

De som arbetar på företaget kommer att få beskriva hur de ser på marknadsmixen och hur de ser på de fyra olika faktorerna.

Hur ser de anställda på **pris** och hur man konkurrerar på detta? Satsar man på en lågpristaktik eller kommer priset att vara värdebaserat? Hur bestämmer de som arbetar på företaget med att sätta pris på en produkt som är relativt unik och okänd.

Hur kopplar de ihop **produkten** med de koncept som de bestämt? Finns det redan färdiga modeller och färdig kunskap inom företaget hur man sätter ihop en produkt som är attraktiv? Vilka komponenter anser de anställda att en produkt bör bestå av och hur kommer de att fördela komponenterna i produkten?

Påverkan av produkten kopplas ihop med den marknadsföring de tidigare beskrivit. Hur vill de att kunderna skall uppfatta produkten: billig, kvalitativ, den bästa, enkel, rolig osv.? Allt detta är olika delar av hur produkten placeras i kundens eller konsumentens medvetande.

Plats är också kopplat till marknadsföring och då framförallt till vilka kanaler som man kommer att använda för att plantera produkten ut på marknaden. De som intervjuas kommer att få frågor kring tänkta strategier och vad de ser för framtida potentiella platser att använda marknadsmixen på?

Dessa delar kommer sedan kopplas till de ovan nämnda teoretiska modellerna och behandlas i såväl analys som rekommendation och slutsats.

4. Empiri

Nedan kommer det empiriska materialet att beskrivas. Materialet är som nämnt hämtat från individuella intervjuer, ett flertal observerade gruppmöten och intervjuer med gruppen som helhet. Det empiriska materialet som presenteras nedan är indelat i de kategorier som är beskrivna i kapitlet Studie av företaget. Alla individuella intervjuer och observationer kommer att beskrivas i respektive kategori.

4.1 Syfte

Syftet och anledningen till varför de tre är med skiljer sig något. Marklund, som är grundare till projektet, talar om att han gillar projektet och eventet mycket och att han därför ser att det fortlever och utvecklas. Han ser det även som en bra möjlighet att träffa kunder och visa upp sina styrkor inom organisationsutveckling och på så sätt skapa nya kundnätverk. Dahlman menar att han inte från början trodde (och ville) att han skulle bli så pass involverad som han blivit.

”Jag har ju blivit mer involverad än vad jag tänkte, men jag kan inte hjälpa det. Jag försöker hejda mig själv, men det är så förbannat kul.”

Dahlman beskriver också hur han ser möjligheten till att få nya kunder, men ser också projektet som ett roligt sätt att utvecklas på ett personligt plan. Skoglund ser en utmaning att testa sina teorier, som han använder i praktiken, i nya sammanhang. Skoglund har tidigare skrivit böcker på ämnet och en anledning till att han är med är att försöka få ut sina teorier om lärande och koppla det till sin hemstad Alingsås.

Syftet för de som deltar på eventet är de tre eniga om. Syftet är att de som kommer skall aktivt delta och involveras i eventet och på så sätt förstå hur de använder detta i sin organisation. Syftet blir primärt att de som deltar skall utvecklas som ledare och tillsammans med sin ledningsgrupp arbeta på ett mer effektivt och framgångsrikt sätt. Det sekundära syftet är att deltagarna skall träffa företag i liknande situationer och på så sätt skapa nya samarbetspartners och andra ledningsgrupper som de kan lära sig av utanför eventets ramar.

4.2 Konceptet

I allmänhet består konceptet, enligt de tre intervjuade, av att man fokuserar på en endagsutbildning som har en lokal anknytning. Eventet består av föreläsningar och workshops där deltagarna aktivt får delta och arbeta med olika frågor rörande ledarskap. Eventet kommer till stor del hållas i Grand Hotel Alingsås lokaler där mat och konferensmöjligheter finns. I slutet av eventet kommer diskussioner hållas på ett av Alingsås caféer. Detta är dels för att byta diskussionsmiljöer då detta visat sig vara framgångsrikt. Dels också för att anknyta till det som är lokalt och som karakteriserar Alingsås. Eventet kommer även avslutas med en ljusvandring som kommer att ta plats då Lights in Alingsås anordnas i Alingsås. Ljusvandringen syftar till att avsluta eventet med något unikt och likt caféet anknyta till den lokala arenan.

På frågan kring vad eventet har fokus kring och vad det karakteriseras av ger de tre initiativtagarna följande svar. Eventet karakteriseras av föreläsningar kring ledarskap och sedan workshops. Eventet innehåller, till skillnad från vissa andra event, inte en färdig lösning utan lösningar där det som deltagarna utvecklas tillsammans. Det finns

även en modell där de som deltar på eventet kommer att få svara på frågor innan eventet och även få uppföljning efter eventet. Eventet fokuserar enligt de tre på tre ord eller koncept. *Sharing* där deltagarna får lära sig vikten av vad *sharing* innebär och hur man genom detta kan förbättra sin organisation. *Involving* som syftar till att involvera deltagarna i eventet för att de skall kunna få ut det mesta av dagen. *Learning* som i detta fall innebär ett nytt sätt att lära och tar upp vikten av att vi alla, oavsett position, ålder och kunskap, måste lära oss nya saker. Dessa tre är sedan kopplade till eventets grundkoncept: *Flytta på fötterna*. Detta grundkoncept innebär att företaget måste lära sig att flytta på fötterna. Modellen för detta visas i figur 6. Där beskrivs hur ledningen sitter på toppen av en människa och grunderna, värderingarna och arbetssätten är fötterna som företaget står på. För att få företaget att ändra sig räcker det inte med att ledningen i toppen byter riktning utan det krävs även att fötterna flyttar med för att det skall ske en verklig förändring. Människan i figuren lyssnar och följer ett direktiv genom att luta sig mot den föreslagna förändringen. För att förändringen ska genomföras måste människan flytta på fötterna. Detta ska symbolisera ett av det största och mest grundläggande problem inom organisationer idag.



Figur 6: Lysande Ledarskaps modell - Flytta på fötterna

Utbildningsformen på eventet anser de tre initiativtagarna är ganska unik. Utbildningen innehåller både en förberedande, en agerande och en uppföljningsfas. Det som de tre ser som det mest unika är de workshops som ges och hur man arbetar med de olika frågorna. Deltagarna involveras i eventet och de tre initiativtagarna talar tydligt om att de inte sitter inne på lösningen. Skoglund säger:

”Det handlar inte om att stå uppe på scen och predika ut en ny lösning. Det har jag varit med om allt för många gånger. Om deltagarna verkligen skall ändra sitt agerande för att sedan deras anställdas agerande måste de involveras.”

Skoglund talar även om vikten av att eventet ger ett forum för hur man arbetar och hur man ger de anställda förutsättningar att skapa gemensamma utmaningar.

Fördelarna med konceptet anses vara att man just involverar deltagarna i eventet. Både innan genom frågor, under eventet då deltagarna involveras genom workshops

och olika presentationer samt den avslutande uppföljningen. Styrkan i konceptet är även att det anses vara unikt och kopplas till det lokala kulturlivet i Alingsås.

På frågan vad som är den största styrkan i konceptet svarar alla tre lite olika. Marklund talar om styrkan att kunna göra något verkligt som ger förändring på bara en dag som en styrka i konceptet. Dahlman talar även han om att styrkan är att eventet får företag att flytta på fötterna. Dahlman menar också att styrkan ligger i att man gör något verkligt och inte bara predikar en massa färdiga idéer. Skoglund anser däremot att styrkan i konceptet är att deltagarna är aktiva och involveras under dagen. Han anser att styrkan är att när deltagarna går från eventet så kommer de ha upplevt en utbildningsform som de tidigare inte varit med om och detta kommer ge framtida deltagare och kunder.

Då både Dahlman och Skoglund inte varit aktiva inom företaget innan har de svårt att beskriva skillnaden från föregående år. De båda har dock tidigare varit med och har på så sätt en uppfattning om vad eventet innehållit innan. Dahlman uppfattar det nya konceptet som ett mer genomarbetat koncept och ett mer professionellt sätt att jobba. Han menar att det nu finns ett syfte med konceptet och meningen är inte bara att eventet skall överleva från år till år. Skoglund tycker framförallt att det nya konceptet är annorlunda jämfört med tidigare år. Han beskriver hur han tidigare uppfattat det som ett bra koncept men utan det där lilla extra.

”I år fokuserar vi på att låta deltagarna agera och forma eventet mycket mer än tidigare. Detta tror jag kommer bli en jättesuccé.”

Marklund som varit med tidigare år menar att det finns stora skillnader mellan föregående år och den nya inriktningen. Marklund menar att det redan från början funnits större ambitioner och fokus på att faktiskt göra någon nytta med eventet har varit högsta prioritet. Han talar också om att grunderna finns kvar, så som talare, workshops och den lokala anknytningen till Alingsås. Det som Marklund ser som det nya är att målgruppen är annorlunda och att de själva kommer att få delta och forma eventet. Marklund tror att fördelar med det nya sättet att involvera gästerna ännu mera är det som kommer vara den största positiva förändringen. Som avslutning nämner han också att han tror att den största skillnaden kommer att bli arbetsgruppens mer professionella sätta att arbeta och att detta kommer att avspegla sig på eventet.

4.3 Kunder

På frågan hur företaget och gruppen valt kunder till eventet är de alla tre ganska eniga. Marklund beskriver hur det har växt fram allt medan processen har fortlöpt.

”Eftersom eventets koncept och innehåll inte var färdigställt när vi inledde arbetet så visste vi inte vilka som skulle bli eventets kunder.”

Dahlman talar även han om att det inte varit något som gruppen bestämt utan processen har varit mer av iterativ natur, vilket även Skoglund instämmer med. De kunder som eventet valt att rikta sig mot är ledningsgrupper inom företag och organisationer både på den privata och offentliga sidan. Detta då dessa grupper är särskilt intressanta för att kunna förändra och påverka organisationer och företag. Skoglund talar även om att det under olika faser var meningen att eventet enbart

skulle rikta sig till antingen offentliga eller den privata sektorn. Skoglund beskriver valet av att ha båda såhär:

”Vi kunde inte hitta några rimliga argument för att utesluta den ena eller andra gruppen från eventet. När vi senare kom in på sharing och att skapa ett event där vi vill att företagen skall prestera föll utfallet ganska naturligt. På så sätt kan vi skapa en intressant mix av personer som gör att eventet blir ännu mer intressant.”

Skoglund talar även om ytterligare en sak som ger eventet en spänning och särskiljer det från konkurrenter. De har även beslutat oss för att bjuda in särskilda kommuner och begränsa antalet deltagare från de olika kommunerna. Detta görs för att få ytterligare spänningar och engagemang mellan kommuner och på så sätt få en unik mix av ledningsgrupper på eventet. Detta talar även Marklund om som ett val som vuxit fram allt mer längs processens gång. De tre i gruppen talar således om att eventet är riktat till nya kunder. Marklund säger:

”Det finns självklart en möjlighet att föregående års deltagare kommer dit, då med sin egen ledningsgrupp, men huvuddelen av deltagarna kommer troligtvis att vara nya. Marklund tillägger även: det är därför vi kan se eventet som något helt nytt och även om det tidigare gått under samma namn, Lysande Ledarskap, så kommer det vara märkbart förändrat. Förhoppningsvis till det bättre.”

Kundsegmenten innehåller olika egenskaper som de tre ser det. Skoglund menar att kundsegmenten består av ledningsgrupper, olika kommuner och olika typer av företag med helt olika förutsättningar. Dahlman tillägger att kunderna kommer både från privata och offentliga sektorn. På frågan om hur vad detta innebär för kommunikationen av eventet säger Dahlman följande:

”Eftersom ledningsgrupperna ofta är helt skilda i både verksamhetens art och geografisk position på kartan skiljer sig självklart kommunikationen för eventet. Förutom en bra hemsida kommer kommunikationen ske genom ryktets spridning eller genom personliga kontakter. När det gäller de offentliga företagen handlar det ofta om att kontakta rätt person. Marklund tillägger: Det är speciellt viktigt att tala med rätt personer när det gäller kommunikation med den offentliga sektorn. I en sådan organisation är det oftast en kommunchef eller liknande som tar de slutliga besluten och då är det viktigt att vara medveten om hur beslutsprocessen går till i den offentliga sektorn.”

Vilka ekonomiska aspekter ser företaget med att rikta sig till ovanstående segment? På frågan ovan var observationerna att det finns en tydlig plan på vad segmenteringen innebär ekonomiskt. Dock vill inte företaget gå ut med exakta siffror på anmälningsavgift och liknande då detta ännu inte offentliggjorts. Det har observerats att företaget under flera möten diskuterat hur mycket man kan ta betalt av de valda kundsegmenten och jämfört sig med liknande utbildningar. Marklund beskriver den ekonomiska aspekten som följande:

”Privata företag kan ha olika förutsättningar att gå på denna typ av utbildningar beroende på hur konjunkturen, årets resultat och liknande ser ut. De offentliga företagen eller organisationerna har dock oftast en tydlig budget avsatt till utbildningar och denna varierar inte lika mycket. Detta måste man alltså ta i

beaktning då man planerar de ekonomiska för och nackdelarna med respektive sektor.”

Under ett möte observeras också diskussionen kring prissättning. Mötet fokuserar på att sätta pris som inte fokuserar på pris eller kostnader utan på vinsten. Företaget kalkylerar hur stor vinst de vill uppnå för de timmar som de arbetar. Sedan lägger de på kostnaderna och summerar ihop till en totalintäkt för hela eventet.

Under mötet som nämns ovan bestäms också det totala antalet deltagare. Denna siffra bestäms på grund av tre restriktioner. Den första är en maxgräns för hur många som kan ta del av eventet under en dag ur ett kvalitetsperspektiv. Den andra är en begränsning av lokaler där lunch, fika och föreläsningar skall hållas. Den sista är aspekten hur många som man vill ha ur en ekonomisk aspekt. Det vill säga: den tänkta totala intäkten dividerat med antalet deltagare blir priset för utbildningen. Detta pris måste då landa inom det intervall som företaget anser vara rimligt. Antalet deltagare på eventet sätts efter dessa restriktioner till 200 stycken där hälften bör vara från den privata sektorn och hälften från den offentliga. De potentiella kunderna anses vara enormt många fler, vilket företaget ser som positivt i processen då de försöker sälja utbildningen. Marklund kommenterar det potentiella kundsegmentet såhär:

”De potentiella kunderna är många. Ett sekundärt mål vi har med eventet och konceptet är att vi skall kunna flytta det till andra lokala arenor och där man kan köra samma koncept fast med andra kommuner och företag från dessa.”

Företaget anses även uppfylla Hutts (2004) fem krav på ett lämpligt kundsegment. Under ett möte visar gruppen prov på att det första kriteriet är uppfyllt då de tar fram antalet företag i de olika kommunerna och därigenom beräknar hur många olika ledningsgrupper de går att nå. Att det är nåbart och tillräckligt stort att bygga en verksamhet råder inget tvivel på inom gruppen. Företaget menar också att segmentet är kompatibelt med företagets inriktning då segmentet faktiskt är valt just utefter den. Gruppen är även övertygad om att segmentet svarar på marknadsaktioner och då Dahlman tillfrågas säger han lite skämtsamt:

”Allt går att sälja med mördande reklam.”

4.4 Kommunikation och marknadsföring

Den första frågan som de tre intervjuobjekten fick ta ställning till var vilka begränsningar som finns ur ett ekonomiskt perspektiv. Här visar Marklund upp en kalkyl på hur mycket som budgeterats att spendera på affischering och reklam. Denna siffra vill företaget inte visa upp, men Marklund kommenterar den som relativt liten. Han lägger sedan till:

”De största marknadsföringsaktionerna kommer att vara personliga besök eller telefonsamtal. Dessa kommer att kosta tid för oss som jobbar med det, men hur mycket det vet vi inte ännu.”

Marklund talar även om att vissa delar av kommunikationen kommer att kunna gå genom centrala offentliga delar. Dessa delar kan ansvara för hela kommuners utbildningar och även ofta vara de som är beslutsfattare då en utbildning kommer på

tal. Marklund som har tidigare erfarenhet av den kommunala verksamheten säger att:

”Genom att ha lite tur med kontakten med dessa personer kan marknadsföringen och kommunikationen gå väldigt lätt. I vissa fall finns det exempel på hur dessa personer eller avdelningar kan göra gratis reklam för eventet då de vill att deras anställda skall gå på detta.”

Dahlman talar också om samma sak, men tillägger att det kan finnas liknande intresseorganisationer för företag och dessa kan ge ingångar till företag som annars kan vara svåra att kontakta. Skoglund beskriver även de personliga kontakterna och tidigare kunderna som potentiella kanaler att marknadsföra igenom.

”Ofta är det tidigare kunder med bra erfarenhet som är de lättaste kunderna att locka till ett sådant här event. Genom att få med några företag i början kan man via dessa göra ytterligare reklam och skapa ett intresse för eventet.”

Marklund talar även han om effekten av att få några första ledningsgrupper som ansluter till eventet och sedan använda dessa som en slags godkänt-stämpel för att andra företag skall kunna lockas. Det är också denna typ av spridning som företaget vill ha då de anser att ett event som detta stärks då andra rekommenderar det och tror på det innan. Marklund beskriver följande:

”Ett mål som jag skulle vilja uppnå är att de som går på Lysande Ledarskap känner en stolthet. Detta tror jag är det bästa sättet att få någonting att sälja och det hade varit kul att uppnå. Det hade förenklat marknadsföringen av eventet inför kommande år oerhört mycket.”

4.5 Varumärket

Under de individuella intervjuerna undersöktes vad de tre ansåg som beståndsdelar för varumärket. Fokus var då på de interna beståndsdelarna och inte hur det uppfattades utåt, även om detta ofta har en koppling. Dahlman menade på att varumärket idag inte hade några stora tydliga beståndsdelar. Dahlman sa dock att han tyckte att namnet var ett riktigt starkt varumärke och att detta kunde vara värt mycket vid framtida marknadsföring. Han menar att det idag symboliserar utbildning och för tankarna till vad ledare innebär och vad en ”lysande” ledare är. Skoglund menar även han att namnet är starkt och för associationer till ledarskapets stora frågor. Skoglund som är Alingsåsare ser även fördelen med att namnet är kopplat till ljus, något som Alingsås stad fokuserat på de senaste åren. Skoglund säger:

”Att ha med ordet lysande i namnet är faktiskt lysande. Alingsås håller för nuvarande på att bygga ett projekt kring den upplysta staden och då är detta namnet fördelaktigt.”

Marklund som grundade namnet menar att det är just kopplingen till Lights in Alingsås som varit en stor drivkraft och något som han vill att varumärket skall förknippas med. Marklund berättar även att meningen med varumärket är att det skall symbolisera utbildning kring ledarskap där man faktiskt tar upp frågan vad en bra ledare är och inte kommer med någon färdig lösning.

”Jag jobbar ofta lösningsfokuserat inom mitt arbete och jag vill att folk skall arbeta med lösningen på frågan vad som är bra ledarskap just för dem”

Marklund menar att varumärket enbart har fått positiva gensvar även om det inte växte sig så starkt under de år som det varit verksamt.

”Jag tror inte att någon förknippar varumärket med något negativt. Vi har endast fått positiva reaktioner på de event vi hållit tidigare. Sen tror jag tyvärr att många inte vet vad Lysande Ledarskap är och det är något som är synd”

Varken Dahlman eller Skoglund har någon uppfattning om hur varumärket uppfattas hos kunderna idag. Det enda är deras egen uppfattning som styrker Marklunds uppfattning om att det inte har något dåligt rykte, men att för få känner till det. På frågan om hur de vill att varumärket skall uppfattas i framtiden svarar de följande. Marklund säger:

”Jag skulle vilja att det finns en nyfikenhet runt varumärket och att folk är intresserade av vad det är. Jag skulle även vilja att fler känner till det och att det uppfattas som en enormt proffsig utbildning. Det skulle även vara fantastiskt om det skulle förknippas med företagets årliga utbildningsdagar eller liknande.”

Marklund menar här att han vill få ett så starkt varumärke och känsla av kvalitét så att företagen alltid vill ha sina utbildningsdagar kring detta event. Dahlman säger såhär om det framtida varumärket:

”För mig så är det alldeles för okänt nu och vi måste få ut det som ett aktivt varumärke på marknaden. Vi måste börja sälja varumärket och koppla ihop det med ett genomarbetat koncept. Då tror jag att kunderna kommer få känslan av ett genuint varumärke som är tydligt med var det står på marknaden.”

Dahlman talar sedan vidare om vikten av att skapa ett bra koncept och inte fundera så mycket på paketeringen av produkten. Detta menar han kommer i fas två då företaget har ett genomarbetat koncept som de tror på. Om det framtida varumärket säger Skoglund såhär:

”Jag hoppas på att varumärket blir förknippat med något unikt och något som är annorlunda. Det roliga är om kunderna kan uppfatta oss som ett företag som verkligen får saker och hända, då tror jag att vi kommer att få många kunder på köpet.”

På frågan om vilka möjligheter varumärket har att utvecklas i den riktningen som de tre beskrivit ovan ser de inga hot. Alla tre talar om att kompetensen finns inom företaget. De säger också att de tycker att mixen av människor är intressant och att de alla bidrar kontinuerligt med sina egna specialiteter. Dahlman säger tydligt att han tror att varumärket kan växa sig starkt på bara ett år om företaget bara lyckas med ett bra koncept i kombination med en bra förpackning. Marklund menar att det som saknas i varumärket idag egentligen inte är speciellt mycket.

”Vi är redan förknippade med utbildning och vi har fått rätt stämpel på oss. Det som

saknas är egentligen kännedomen och en starkare känsla av utbildning och den lokala anknytningen.”

Dahlman menar även han att det inte handlar om att ändra på några delar i varumärket utan mer att jobba vidare på det som varit bra och stärka det som finns. Skoglund tycker att varumärket kan sakna en egen känsla.

”Varumärket är ju kopplat till utbildning och Ljus i Alingsås, men jag vill att kunderna skall komma dit med en förväntning och känsla och sedan lämna med en känsla om varumärket. Detta är något som vi måste fundera på så att vi får tillbaka kunder till nästa år.”

4.6 Marknadsmixen

Företagets beskrivning av marknadsmixen visar återigen på att eventet är unikt och svårt att jämföra med konkurrenter. De tre beskriver priset som något som är normalt om inte lite lågt för den här typen av event och utbildning. Företaget vill inte gå ut med prisbilden, men meningen är att alla typer av företag skall kunna gå. Priset har tidigare år varit lågt för att kunna locka enskilda företagare och ledare från lokala Alingsås. I år är kunderna ledningsgrupper som är större till storleken och från andra kommuner och priset har därför höjts för att kunna matcha motsvarande utbildningar. Under ett möte när pris-frågan lyftes talar de alla tre om effekten att om en kund betalar mycket kommer också kunder tro att eventet är bra. De tre menar även att det då ofta blir bättre ty kunderna är mer benägna att få valuta för pengarna. Då produkten är relativt okänd menar Skoglund att utmaningen ligger i att kunden måste få reda på vad den har för värde i produkten.

”Det är viktigt för oss att sälja produkten bra. Eftersom de flesta kunderna inte varit eller hört talas om eventet tidigare måste vi visa för dem vad som finns i påsen. Det är därför viktigt att vi har saker som lockar. Det är därför viktigt för oss att sätta ett pris som matchar vad vi kan erbjuda kunderna i ett första säljande stadium.”

Då produkten är som nämnt relativt okänd på marknaden beskriver Dahlman hur företaget har sina utmaningar i att paketera produkten på ett attraktivt sätt. Han menar vidare att nu när konceptet är definierat är frågan om hur företaget presenterar den viktigaste.

”Eftersom vi tror på konceptet och idén måste vi nu bara få andra att tro på den. Jag tror att det kan vara en idé med att locka med någon större talare och att vara väldigt tydliga med vad den egentliga nyttan är för kunden. Sen skall vi också göra produkten enkel och de modeller som vi använder skall vara enkla att ta till sig. Får vi bara folk till eventet så tror jag att de flesta kommer att komma tillbaka.”

Placeringen av produkten är företaget inte helt på det klara med. De tre talar lite lätt om att det är viktigt att få produkten och konceptet att förknippas med kvalitet och något som går att ta på. Det observeras dock att företaget egentligen inte har något tydlig plan för hur detta skall gå till. Marklund menar att detta är något som företaget inte ännu diskuterat och han ser det som en svaghet i deras process. Dock menar Marklund att hittills har processen inte hunnit så långt att hur de skall placera produkten inte kommit på tal.

Företaget har tidigare beskrivit att det framförallt är genom personliga kontakter som produkten kommer att kommuniceras ut till marknaden. Marknadsföringskanalerna är alltså genom personliga möten och viljan är att företaget skall komma åt de nyckelpersoner som sitter på beslut om denna kategori av utbildning.

5. Analys

Nedan följer en analys av det insamlade empiriska materialet. Detta material analyseras med hjälp av de modeller och teorier som är berörda i kapitlet Teoretiskt ramverk. Analysen ligger sedan som grund för det som blir diskussion och slutsats. Fokus under analysen kommer vara att analysera företagets nuläge för att på bästa sätt kunna beskriva en framtida strategi för att stärka varumärket utan att ändra på konceptet.

5.1 Varumärket

Mårtenson (2009) menar att det är av stor vikt att ha ett starkt varumärke för att kunna ha en effektiv marknadsföring och i slutändan ha hög marginal och få en lönsam verksamhet. För Lysande Ledarskap handlar det om att hitta någon form av grundläggande värderingar och förutsättningar för att kunna påbörja arbetet att forma ett bestående varumärke. Företaget har funnits sedan 2007 och under de fyra tidigare genomförandena inte fokuserat på varken marknadsföring eller att bygga ett varumärke. Den största förklaringen till detta är resursbrist och för lite kunskap inom området. Fokus har tidigare år istället legat på att arbeta fram en produkt som efterfrågas av ett visst segment.

Ett varumärke är mycket mer än enbart en produkt. Mårtenson (2009) skriver att produkt, förpackning och andra mervärden tillsammans skapar ett varumärke. Lysande Ledarskaps produkt är genomarbetad men huruvida företaget erbjuder en attraktiv förpackning och mervärden för kunderna är mer oklart. Nedan kommer en beskrivning av de tillämpade teorierna för vad ett varumärke är, kopplat till Lysande Ledarskaps förutsättningar.

Varumärkets plattform

Ett varumärkes plattform är ett verktyg för att beskriva företagets varumärke och för att förstå dess identitet. De delar av varumärkesplattformen som går igenom för Lysande Ledarskap är visionen, affärsidén, personligheten, primära målgruppen och den visuella identiteten.

Företagets vision eller mål bör stämma överrens med varumärkets mål. För att företaget och varumärket ska ha en fungerande vision behöver den genomsyra verksamheten och alla individer på företaget och övriga intressenter behöver ha kunskap om vad visionen är och förstå innebörden av den (Mårtenson, 2009). Lysande Ledarskap har ett tydligt mål att växa och slå sig in på marknaden för ledarskapsutbildningar. Företaget har dock inte en uttalad vision varken vad gäller företag eller varumärke. Respondenterna från intervjuerna har tydliga enskilda mål men inte en gemensam bild av vad företagets vision är.

Affärsiden för ett företag är något av det mest grundläggande i verksamheten. En fungerande affärsidé förklarar vad företaget ska göra, vad de erbjuder och vem de ska sälja sin produkt till. Lysande Ledarskaps affärsidé beskrivs i empirin som konceptet. Konceptet har varierat något över åren men grunden att erbjuda ett givande event för ledare i samband med Lights in Alingsås kan, fritt tolkat, beskrivas som företagets affärsidé. Företagets affärsidé måste korrelera med varumärkets identitet. För Lysande Ledarskaps del handlar det om att skapa ett varumärke som beskriver deras grundläggande affärsidé genom att inspirera till förändring och utveckling för ledare.

Personligheten beskriver vad som kännetecknar företaget och varumärket. Det är något som är unikt för varje organisation och är ofta en grundläggande entitet som formar varumärket. Mot företagets kunder och konsumenter ska personligheten svara för känslan varumärket ger. Lysande Ledarskaps personlighet grundar sig i de tre initiativtagarnas personlighet, ambition och vilja med företaget. Lysande Ledarskap vill skapa en känsla av kunskap och professionalitet samtidigt som det värnar om förändring och förnyelse. Syftet med event för de som deltar är att de ska känna sig involverade och vara en plats att träffa likasinnade för att knyta nya kontakter. Detta är något som både varumärkets identitet och kommunikation från företaget måste präglas av.

Den primära målgruppen är också en del av varumärkets plattform och beskriver vilka personer som företaget i första hand ser som sina kunder. Primära målgruppen är liknande det segment som företaget har valt som sin kundbas vilket kommer beskrivas i mer detalj under marknadsföringsdelen av analysen. Gällande den primära målgruppen för Lysande Ledarskap innefattar namnet svaret på denna fråga, nämligen ledare. Ledare kan i sig betraktas som den primära målgruppen även om företaget har en betydligt mer nyanserad segmentering av kunderna.

Visuella identiteten för ett företag består av namnet, logotypen, förpackningen och slogans. Detta är en av de mest tydliga och kraftfulla delarna i ett varumärkes plattform. Namnet är tidigt bestämt och företagets namn är ofta samma som varumärkets (Mårtenson, 2009). Lysande Ledarskaps bör anses som ett namn där företagets syfte går att förklara med namnet. Ordet lysande tolkas som att det syftar på ett tillstånd som är eftersträvansvärd och ledarskap beskriver den primära målgruppen och vad det är företaget säljer. Logotypen för företag kan antingen vara namnet eller en symbol för vad företaget står för. För Lysande Ledarskap är så fallet och teckensnitt och färgval antas försöka skapa en känsla av vad företagets produkt är och vill förknippas med, se figur 7.

The logo for 'Lysande Ledarskap' features the words 'LYSANDÉ' and 'LEDARSKAP' stacked vertically. The letters are in a classic, serif font. The 'L' in 'LEDARSKAP' is significantly larger and more prominent than the other letters, serving as a focal point. The text is rendered in a dark brown or black color.

Figur 7: Lysande Ledarskaps logotyp

Gällande förpackningens design ska denna kombineras med de övriga delarna i den visuella identiteten. Ett önskvärt tillstånd är när konsumenten kan se vilket företag som producerat en produkt genom en blick på förpackningen. Lysande Ledarskaps produkt är till stor del av immateriell karaktär varför de dokument, så som hemsida och presentationsmaterial, ses som den visuella förpackningen. Detta material ska då kommunicera samma sak som logotypen och de övriga visuella delarna av varumärket. Slutligen är slogans en del av den visuella identiteten och dessa används för att kommunicera ett budskap eller som en förklaring av vad varumärket/företaget/produkten står för. Lysande Ledarskap arbetar under en slogan

som lyder ”Flytta på fötterna” och används som en förklaring till vad företaget vill förmedla till sina kunder.

Varumärket Lysande Ledarskap

Det finns en rad olika anledningar till att en organisation bör satsa på att skapa ett starkt och fungerande varumärke. I teorikapitlet behandlas finansiell, strategisk och management relaterade fördelar. De finansiella fördelarna handlar om att kunna skapa högre marginaler och öka sin försäljning. Lysande Ledarskap har till detta år valt att fokusera på en prissättning som grundar sig i vilken vinst företaget eftersträvar. Detta innebär i praktiken ett behov av ökade antal kunderna och en högre marginal.

Gällande de strategiskt relaterade fördelarna med ett varumärke grundar de sig i att kunder är mer trogna till ett starkt varumärke. Det är eftersträvansvärt för alla företag, så också Lysande Ledarskap. Ett av de stora problemen för företaget har varit att det inte har funnits någon kontinuitet i deltagarna av eventet. Därför är det av extra stor vikt att få deltagarna att återkomma till nästkommande år.

De managementrelaterade fördelarna innebär bland annat att det finns synergieffekter att uppnå tack vare ett starkt varumärke, exempelvis vid nylanseringar av produkter. Det som är viktigt för Lysande Ledarskap vid den stundande uppväxlingen är att företaget behåller grundläggande värderingar och skapar något att känna igen för deras kunder. Det handlar om att försöka nyttja det som har varit för att slippa bygga upp kundnät, administration, marknadsföringsinsatser med mera inför varje event.

I teorin beskrivs vilka olika typer av varumärken som förekommer. Även om Lysande Ledarskap endast är ett event idag finns det indikationer och idéer inom företaget på att det ska komma att ändras. Det är ordet ”lysande” som företaget vill behålla och bygga andra koncept kring, exempelvis Lysande Pedagogik. Men denna information kan dagens Lysande Ledarskap anses vara ett Product Brand som ett helt fristående koncept/produkt som inte har kopplingar till andra produkter. Det finns dock en anknytning till Alingsås stad och Lights in Alingsås vilket antyder att det skulle vara givande att koppla varumärket till detta. Den framtida idén med att fortsätta bygga på ordet lysande innebär en förskjutning mot ett Source Brand där grundnamnet, logotyper och stora delar av den visuella identiteten finns kvar i alla produkter som lanseras av företaget.

5.2 Marknadskommunikation

Marknadsföring och marknadskommunikation handlar om att skapa relationer till kunderna grundat på att erbjuda dem något av värde och göra dem nöjda. För att veta vilken marknadsföring som är lämplig för ett specifikt företag krävs att företaget bestämmer vad de vill att marknadsföringen ska uppnå och vilken roll och utrymme det får ha i organisationen.

För att kunna bestämma marknadsföringen roll i företaget bör företaget initialt se på marknaden i stort och bestämma hur företaget konkurrerar på denna marknad. För Lysande Ledarskap innebär det att bestämma konceptet och bestämma hur detta skiljer sig från övriga marknaden. Vad det är som är unikt och vilka faktorer som gör att kunderna väljer företagets alternativ måste bestämmas. Detta har innebörden av att formulera en marknadsplan. Lysande Ledarskaps plats på marknaden kännetecknas av hög grad av abstraktionsnivå. Tjänsten utbildning av toppchefer är bland det mest abstraktionsrika ett företag kan arbeta med. Vidare krävs en indelning av kunderna

efter deras olika behov. Detta sammankopplas med marknadsplanen för att till sist kunna svara på vad som tillfredställer företagets kunder. Nedan följer en analys av dessa steg uppdelat på segmentering, differentiering och positionering.

Segmentering

Segmentering handlar om att dela upp marknaden i olika delmängder som har specifika karakteristiska egenskaper. Denna uppdelning kan göras utefter olika kriterier. Nedan presenteras Lysande Ledarskaps uppdelning av marknaden på enligt fyra olika kriterier. Geografiskt har Lysande Ledarskap initialt riktat in sig på en marknad i anslutning till Alingsås. Koppling till Light in Alingsås och att event äger rum i Alingsås bestämmer denna del av segmenteringen. Den demografiska indelningen handlar om att bestämma kunderna efter exempelvis kön och ålder. Detta är något som inte direkt går att appliceras på Lysande Ledarskaps segmentering då de inte har valt att rikta sig till en specifik demografisk målgrupp, utan eftersträvar så stor grad av mångfald som möjligt.

Psykografisk finns en tydligare segmentering för företaget. Ämbetet att vara chef eller ledare innebär en livsstil i sig och påverkar hur du är som person. De frågor som Lysande Ledarskap behandlar är främst avsedda för denna specifika personlighet. Slutligen finns en behavioristisk segmentering som för Lysande Ledarskap handlar om vilken attityd företagets kunder ska ha till ledarskap och utbildning av ledare. Initiativtagarna menar att de potentiella kunderna är ledare både inom privata och offentliga sektor där attityder till dessa frågor kan skilja sig, men det finns fortfarande en tydlig indelning med att deltagarna på eventet ska ha ett intresse för ledarskapsfrågor.

För att ett valt segment ska vara fungerande och lönsamt beskrivs i teorin olika kriterier som segmentet måste uppnå för att detta ska uppnås. Det handlar om att segmentet ska vara nåbart, hållbart, ha rätt inriktning och mottaglig för marknadsaktioner. Lysande Ledarskaps valda segment är nåbart, respondenterna upplevdes ha en ganska klar bild av hur de skulle nå sina kunder. Segmentet anses hållbart, eller tillräckligt stort, då det är en utvidgning från tidigare år samtidigt som det är en grupp som marknadskommunikationen riktar in sig på. Vidare har segmentet samma inriktning som företaget i form av intresset för ledarskap. Slutligen är det valda segmentet mottagligt för de marknadsföringsaktioner som Lysande Ledarskap avser att skicka mot segmentet.

Vidare kan segmenteringsprocessen förlöpa genom en makrosegmentering följt av en mikrosegmentering. Makrosegmenteringen för Lysande Ledarskap innebär en delning av vilka typer av organisationer som de har för avsikt att möta. Valet att både möta kommunala ledningsgrupper och privata ledningsgrupper innebär en knappt nämnvärd segmentering i detta fall. Mikrosegmenteringen är däremot tydlig för företaget. Valet att i år fokusera på ledningsgrupper sätter krav på vem det är som marknadsföringens mottagare är. För att informationen ska nå fram till rätt person krävs en stor inblick i vem det är som är den nödvändiga mottagaren för att information ska gå igenom barriärerna i den specifika organisationen. Erfarenheten som respondenterna visar under intervjuerna tyder på att de har kunskap om detta och att de är medvetna om svårigheterna att nå rätt person med rätt information.

Differentiering

Differentiering innebär att företaget har något unikt att erbjuda som särskiljer dem från sina konkurrenter. Differentieringen kan göras enligt fem olika kriterier; produkt, service, personal, image och kanal för distribution. För Lysande Ledarskap handlar det om att differentiera sig på flera av dessa punkter. Produkten är ett starkt medel för differentiering. Av det empiriska materialet framgår det att konceptet försöker framställas som något unikt, där bland annat involveringen innan eventet lyfts fram som en differentieringsfaktor. Detta kan också ses som en service där avsikten är att utgå ifrån deltagarnas frågor och problemområden för att kunna skapa en produkt som är unikt och direkt anpassad efter kunden. Imagen som företaget vill skapa är en professionell bild av organisationen och en tydlig koppling till ett lokalt evenemang. Kanalen för distribution anses vara en av de viktigaste framgångsfaktorerna för Lysande Ledarskap. Företagets största marknadsföringsinsatser är direkta möten med de potentiella kunderna. Att sedan gå ut till företaget och samla in information enligt respondenterna ett starkt medel för att differentiera sig från övriga konkurrenter.

Positionering

Positioneringen handlar om att besluta sig för vad produkten ska bli förknippad med. Det är kundens känslor inför produkten och den rätta tidpunkten för när kunden är mottaglig för information som avgör företagets positionering. Positionering är också starkt förknippat med vilka olika typer av marknadsföringsaktioner som företaget använder sig av för att öka sin försäljning.

Begreppet att ”Flytta på Fötterna” anses vara Lysande Ledarskaps sätt att välja vad det ska ha för position i kundens sinne. Flytta på fötterna symboliserar en förändring som äger rum och ett tillstånd av rörelse. Denna modell tillsammans med företagets tre kärnord sharing, learning och involving ska skapa ett sinne hos kunderna som företaget tror är eftersträvänsvärt. Respondenterna visar alla under intervjuerna en tydlig ambition om att kunderna sinnesstämning är avgörande för eventets utgång. De vill alla skapa någonting nytt och annorlunda som påverkar människor. Den ambitionen kommer ligga till grund för företagets framtida positionering.

Marknadsmixen

För att vidare beskriva på vilka förutsättningar Lysande Ledarskap konkurrera följer en förklaring av de fyra delarna i marknadsmixen; pris, produkt, påverkan och plats.

Priset inkluderar vilka kostnader företaget har och vilket val av prissättningsstrategi företaget har gjort. Lysande Ledarskap har som framkommit i empirin valt att fokusera på en vinstbaserad prissättning för att sedan se till att priset motsvarar det upplevda värdet för kunderna. Företaget har ingen avsikt att använda ett lågt pris som konkurrensmedel utan fokuserar istället på att mottagarna vid jämförelse med konkurrenter ska uppleva att de kommer få ut mer av att välja Lysande Ledarskaps event. Respondenternas kommentar att ett högt pris tyder på en bra och värdefull utbildning visar på att företaget borde anamma en prissättning som riktar sig mot ett premiumsegment.

Produkten består av den fysiska produkten, den designade produkten och den utökade produkten. Lysande Ledarskaps produkt är relativt okänd och företaget står inför en utmaning att kunna förmedla produkten till sina kunder på ett fördelaktigt sätt. Respondenterna svarade utförligt för de idéer och tankar de har kring detta. De menar

att det handlar om att kunderna måste veta vad det kommer att få ut av produkten för att de ska veta om det är värt att köpa den. Företaget menar också att det är hur produkten presenteras som är den viktigaste delen just nu. Produkten måste alltså vara konkurrenskraftig på alla tre områden som nämns ovan. Den fysiska produkten måste bestå av själva eventet som måste genomföras utan större problem för att eventet ska vara kvalificerat för framtida val för kunderna. Den designen produkten är viktigt i den bemärkelsen att produkten hittills är okänd. Den utvidgade produkten är slutligen det som kommer göra att produkten särskiljer sig från mängden och skapar det unika som företaget eftersträvar.

Påverkan är konkurrensmedlet som innefattar reklam och marknadskommunikatoriska åtgärder som avgör produktens eller företagets plats i kundens sinne. För Lysande Ledarskap är den personliga försäljningen den tydligaste faktorn för påverkan. Det är vanligast även i andra B2B kommunikationer.

Platsen innefattar vilken kanaler för distribution som företaget använder sig av. Platsen är alltså där produkten möter kunden, exempelvis en butik eller på internet. För en tjänst rör sig detta istället om i viken miljö kunden får information om produkten och hur de köper produkten. Produkten förbrukas sedan under tiden den upplevs. Lysande Ledarskap har valt att fokusera på att skapa en informativ och säljande hemsida i kombination med personlig försäljning som de platser där kunden möter produkten. Vidare är det också platsen som kunderna upplever tjänsten som blir av stort intresse, alltså platsen där eventet genomförs. Lysande Ledarskap använder egentligen hela Alingsås som den plats där kunden möter produkten. De försöker använda Ljusstaden för att kanalisera de utbyten av information som eventet vill åstadkomma. Miljön ska präglas av en avslappnad miljö där deltagarna vill dela, vara involverade och leda.

5.3 SWOT

Nedan följer en analys av Lysande Ledarskaps styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Det är uppdelat på en intern och extern del där fokus ligger på den interna. Vidare kommer även en koncentrerad analys rörande företagets varumärke ske. En summering av resultaten presenteras i figur 8.

Internt

För Lysande Ledarskap har många styrkor och ett antal svagheter identifierats. De mest framstående presenteras här, medan vissa utelämnas av sekretesskäl.

Lysande Ledarskaps tydligaste styrka är koppling till Alingsås. Individernas kännedom om regionen är ovärderlig för företagets framgång. Företaget utnyttjar ett event som drar folk och intresse från en stor del av Västsverige. Intresset för Lights in Alingsås gör att Lysande Ledarskap får en kanal att marknadsföras i. Ljusstaden möjliggör en effektivisering av vad företaget vill kommunicera till sina kunder. Att det dessutom finns en koppling i namnen gör det till en ännu tydligare styrka som bör bevaras.

En annan styrka för företaget är drivet att förändra, både i själva affärsidén men också hos initiativtagarna bakom eventet. De aktiva i Lysande Ledarskap har ett sunt förhållningssätt till vad det är de ska göra. Personerna brinner för ledarskapsfrågan och de har kunskapen som krävs inom området för att genomföra en utbildning som faktiskt förändrar. Det finns en kaxighet hos personerna som visar att de är att taggade

på att lyckas växla upp Lysande Ledarskap till någonting större än vad det är idag.

Lysande Ledarskap anses ha förmågan att tänka utanför boxen. De försöker stegvis frångå gamla normer för hur en utbildning ska gå till. Företaget väljer att bjuda in ett begränsat antal personer från utvalda företag och kommuner. Detta för att skapa en ökad nyfikenhet och en känsla av att vara utvald. Att Lysande Ledarskaps innehåll utgår ifrån deltagarnas problem och frågor för att forma eventet visar på en innovativ förmåga. Att det sedan är ledningsgrupper som är den primära målgruppen hänger konceptet mer samman med att deltagarna ska få synergieffekter av att både möta likasinnade och oliksinade. Efter att ha intervjuat initiativtagarna är det svårt att inte tro på konceptet även om det finns tydliga svagheter med det.

En av de tydligaste svagheterna för Lysande Ledarskap är att det är ett oprövat koncept. Företaget är relativt nystartat och inför detta år har företaget försökt göra en nystart och växla upp eventets omfattning. Det finns många fallgropar på vägen som måste undvikas för att företaget ska nå sina nya höga mål. Deltagarnas involverande innan är nödvändig för att eventet ska lyckas. För att få deltagare att aktivera sig innan och bidra med material till utbildningen är något som, studenter av egen erfarenhet vet, är svårare än man kan tror.

Gällande marknadsföringsinsatser som företaget hittills har gjort saknas en förståelse för dess innebörd och nödvändighet. Marknadsföringen har hittills varit ett nödvändigt ont och har därför varit lågt prioriterad. Företaget har smart nog försökt hitta billiga sätt att marknadsföra eventet. Huvudsakligen har företaget förlitat sig på kunderna står för marknadsföringen genom att de sprider vidare sin åsikt om eventet till andra potentiella kunder. Ett event som har funnit i tre år och inte haft några större framgångar har för liten kundbas för att kunna utnyttja en sådan kanal fullt ut. Företaget skulle istället behöva arbeta på de beslutscenter som sitter framför ledningsgrupperna som företaget vill nå. Att möta dessa personer direkt är ett bra initiativ, men de bör också få information innan under och efter mötet för att få ut maximalt av mötet och redan där visa på konceptets styrka. Det finns även andra återgårdar inom marknadsföring som är nödvändiga för att företaget ska bli lyckat. Framförallt handlar det om att företaget måste våga satsa för att kunna bli ett hållbart lönsamt företag.

Gällande företagets varumärke finns idag ingen gemensam linje för vad företaget vill uppnå och förmedla med sitt varumärke. Identiteten är okänd för Lysande Ledarskap. Detta innebär också att kundernas bild av varumärket är otydlig och okontrollerbar. För att lyckas uppnå en förändring av företagets varumärke krävs en ordentlig genomgång av varumärkets plattform för att tillsammans bestämma varumärkets identitet.

Externt

Gällande Lysande Ledarskaps situation extern behandlas möjligheter och hot för att kunna beskriva företagets plats på marknaden. Lysande Ledarskap har en ambition om att växa och på riktigt slå sig in på marknaden för utbildningsevent för ledare. Nedan presenteras vilka förutsättningar företaget har att lyckas med detta.

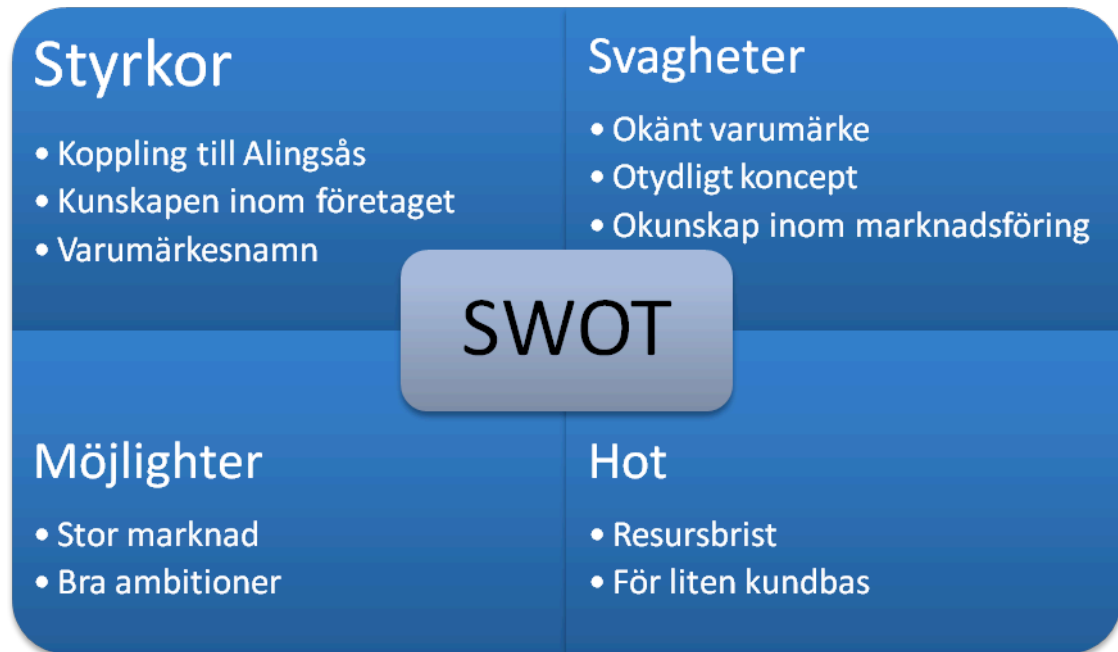
Det första som talar för Lysande Ledarskap är den rådande högkonjunkturen som präglar marknaden idag. Företagen anses ha råd att satsa på utbildning och företaget behöver ofta hitta fortbildningskostnader för att investera kapital för att minska vinsten. Även om det rent tidsmässigt inte alltid är optimalt för företagen att ha utbildning när produktionen går för högvarv under högkonjunkturen är det ofta då företaget har råd att utbilda sina anställda.

Vidare finns det en växande marknad för ledarskapsutbildningar i ett samhälle som mer och mer ställer om mot ett mer serviceinriktat fokus. Ledarskapsutbildningar är inte en allt för konkurrensintensiv marknad. Dessa två fakta gör tillfället mycket fördelaktigt för Lysande Ledarskap att växa upp. Nu måste företaget ta så mycket och stor plats som möjligt för att kunna växa.

Det finns även möjligheter att vidare bygga varumärket Lysande Ledarskap. Lysande Ledarskap behöver synas mer än vad det gör idag för att kunna säkerställa ett framtida starkt varumärke. En bra utgångspunkt är att försöka dra ännu mer nytta av Lights in Alingsås. Eventet drar mycket folk till Alingsås och har mycket marknadsföring mot delar av företagets kundgrupp. Ett samarbete med denna marknadsföring skulle inte direkt öka kunderna till eventet, men det skulle få varumärket att växa och på lång sikt öka kännedomen om Lysande Ledarskap. Fler liknande marknadsföringskanaler måste hittas för att på alla tänkbara sätt stärka varumärket.

Det som talar emot Lysande Ledarskap på den externa marknaden är bland annat företagets indirekta konkurrenter. Dessa är bland annat internetutbildningar som blir allt vanligare då de är mer tidseffektiva och kräver ofta mindre administrativt arbete. Dock är det inte en direkt konkurrent då företagets koncept bygger på utbyte av kunskaper mellan person och person. Det krävs dock att företagen är medvetna om att de behöver denna typ av utbildning för att inte internet ska vara en stark konkurrent. Vidare kan även utbildningscenter som Chalmers och Handelshögskolan ses som konkurrenter. Deras fördelar är storleken och det kända varumärket alltså det som Lysande Ledarskap saknar. Målgruppen är visserligen inte exakt den samma men det är exempel på organisationer där varumärket lyfter efterfrågan.

Utgångspunkt i företagets problem gör även managementföretag till ett kraftigt hot. Det som Lysande Ledarskap vill uppnå hos sina kunder är vad coacher och konsulter ofta försöker göra hos företag. Både aktörerna vill uppnå handfasta och specifika förändringar. Det finns en risk att organisationerna inte tror att en utbildningsdag kommer kunna hjälpa dem nämnvärt utan satsar hellre på en konsult som kan undersöka organisationen mer noggrant och ge en detaljrik analys av vad företaget behöver förändra.



Figur 8, SWOT-matris för Lysande Ledarskap.

6. Diskussion

Grunden för de flesta mindre och nystartade företag är att de inte vill ändra på sitt koncept. Oftast kan det vara brinnande entusiaster och eldsjälar som jobbar dygnet runt med att försöka få just deras koncept att nå marknaden. Det är därför svårt för ett företag, som uppkommit just på grund av en idé till ett koncept, att byta koncept och grundtanke. Det allra flesta företag är därför låsta till sin idé och Lysande Ledarskap är inget undantag.

Diskussionen har för avsikt att svara på forskningsfrågan med undersökningsobjektet i fokus: Hur behöver Lysande Ledarskap förändras för att stärka sitt varumärke utan att ändra på konceptet? För att göra detta kommer en genomgång av vad företagets grund är, vad deras varumärke bygger på och vad det borde bygga på för att slutligen redogöra för konkreta rekommendationer för hur Lysande Ledarskap kan öka sina förutsättningar att skapa ett starkt och fungerande varumärke.

För att kunna bygga ett starkt varumärke måste företaget först förstå grunden i företaget och på vilka förutsättningar man konkurrerar. Det framgick ur det empiriska materialet att respondenterna har en något splittrad bild av vad företagets varumärke står för och i viss mån även vad som är de grundläggande framgångsfaktorerna för företaget. Genom att tydliggöra framgångsfaktorerna och förstå organisationens syfte är en nödvändighet som för att ha förutsättningar att kunna skapa en effektiv varumärkes- och marknadsföringsstrategi.

Lysande Ledarskaps namn är en utomordentligt bra grund för att bygga ett varumärke för ledarskapsevent kring. Logotypens utseende antyder en trovärdighet och seriositet vilket torde vara viktigt inom företagets marknad. Det företaget måste göra är att stärka upp andra delar av plattformen för att på så vis få en uniform kommunikation mot kunderna. De delar som behöver stärkas i varumärkets identitet är främst visionen och personligheten. Detta för att den marknadsföringen som ges ut ska få ett gemensamt syfte och känsla. Visionen måste bli tydlig och erkänd av alla i företaget för att den ska kunna förmedlas i marknadskommunikationen. Personligheten måste tydliggöras och kopplas till produkten eller konceptet. Koppling skulle kunna innebära att de grundläggande tankarna kring Lysande Ledarskap måste korrelera med Lights in Alingsås värderingar. Uppnås detta kommer konsumenter kunna koppla de båda varumärkena till varandra och erinra det ena varumärket när det ser det andra.

När de grundläggande parametrarna är bestämda för Lysande Ledarskap kommer företaget ha en fungerande plattform för varumärket. För att sedan kunna skapa det starka och önskvärda varumärket krävs en effektiv marknadsföringsstrategi. Ett litet företag behöver normalt lägga en större procentuell del av budgeten på marknadsföring för att behålla sin marknadsandel, än ett stort. Lysande Ledarskaps strategi, att hitta billiga och fördelaktiga kanaler, att marknadsföra sig genom är ett komplement till mer traditionell marknadsföring. Lysande Ledarskap måste satsa mer på att synliggöra företaget och mer specifikt synas mot den primära målgruppen. Ett småskaligt företag måste ta alla chanser de kan för att synas och höras så mycket som möjligt i etern. För att kunna förlita sig på word of mouth måste företaget först ha ett starkt varumärke och ett erkännande av en tillräckligt stor kundkrets. Detta har inte Lysande Ledarskap idag. Därför måste företaget parallellt med att utveckla produkten, det kommande eventet, fokusera på att marknadsföra sig i nya kanaler. Företagets

initiativtagare måste se varje möte och varje diskussion som ett lämpligt tillfälle att marknadsföra eventet. Det handlar också om att skapa en mer attraktiv hemsida, grafisk profil och som ovan nämnts förtydliga budskapet.

De grundläggande konkurrensfördelar som identifierats i analysen innefattade bland annat kopplingen till Lights in Alingsås. Detta anses vara en avgörande faktor för Lysande Ledarskaps möjligheter att stärka sitt varumärke. Genom att ännu tydligare knyta an till detta betydligt större event kan starkare synergieffekter uppnås. Det handlar om att synas och utnyttja den upplysta staden för att företagets ska synas och höras så mycket som möjligt. Ett tänkbart område hade varit att gå in i någon form av samarbete där Lysande Ledarskap står med som delarrangör mot att Lights in Alingsås får vara med under Lysande Ledarskaps event.

Differentiera företaget och bestäm rätt position. För att kunna bygga upp sitt varumärke måste företaget ständigt vara uppmärksam på nya trender och jobba för att hela tiden förbättra både företaget och kommunikationen från företaget. Lysande Ledarskap skulle rent teoretiskt kunna utnyttja sin egen modell, Flytta på fötterna. Genom att själv applicera modellen i det egna företaget kommer företagets trovärdighet att öka och möjligheterna till en stark kundbas ökar.

Förändringen måste ske intern i företaget för att det ska gå att kommunicera ett unisont budskap till marknaden. Under intervjuerna upplevdes det att respondenterna gav något divergerande svar i frågor rörande grunden av företaget. Om inte företagets egna anställda är överrens om företagets grunder är det mycket svårt att kunna kommunicera ett gemensamt budskap till kunderna. De tre initiativtagarna måste därför ha djupare diskussioner om Lysande Ledarskaps grunder för att slå fast dessa och enas om en strategi för hur detta ska kommuniceras.

Det finns en risk att få pisksnärtseffekter av att inte alla i företaget är av samma uppfattning om företagets värderingar. Om kommunikationens budskap varierar till omvärlden kommer samma budskap att divergera ännu mer i nästa kommunikationsled. Desto mer likformig kommunikationen är i det ursprungliga budskapet desto mer effektivt blir mottagandet. För att uppnå detta måste kommunikationen inom organisationen vara tydlig och grundlig. Om alla i organisationen är av samma uppfattning kommer sannolikheten öka att budskapet som skickas ut uppfattas rätt.

Lysande Ledarskap har stora möjligheter men även stora hot som de måste hantera för att lyckas med sin ambition att växa. Företaget står med grunden i sitt koncept och utifrån detta kan de bygga sitt företag. Från den grund som företaget har måste företaget öka sina insatser genom aktiv marknadsföring som förmedlar varumärket mot alla typer av intressenter. Genom dessa marknadsföringsaktioner och förståelse för vad grunden i företaget är har Lysande Ledarskap stora möjligheter att stärka sin position på marknaden.

7. Slutsatser

Slutsatsen syftar till att svara på frågan hur ett småskaligt företag måste förändras för att gå från ett svagt till ett starkt varumärke, utan att ändra grunderna i konceptet. Slutsatsen ämnar inte behandla undersökningsföretaget utan generaliserar de utmaningar som ett småskaligt företaget står inför.

Ett småskaligt företag måste precis som ett större företag förstå grunderna i sin organisation för att kunna bygga ett starkt företag. För att kunna förmedla ett starkt varumärke måste företaget ha ett tydligt syfte och vision samt tydliga värderingar som alla i organisationen är införstådda med. Om inte de grundläggande värderingar hos företaget är tydligt specificerat kommer budskapet inte att bli unisont och tydligt nog för att det ska uppfattas som attraktivt av konsumenterna.

För att sedan kunna förmedla företagens varumärke måste verksamheten förstå varför ett varumärke är viktigt. Genom att förstå det kan också en strategi för vad varumärket ska förmedla, varumärkets identitet, tas fram. Småskaliga organisationer behöver därför lägga de resurser som krävs för att fastställa identiteten. Denna process optimeras genom att initialt behandla frågan om identitet och således förenkla bekräftelseprocess.

Varumärket för ett småskaligt företag byggs upp och stärks genom att skapa kontinuitet och enhetlighet på information som företaget kommunicerar till marknaden. Företaget måste sträva efter att få kunderna att göra återköp. Genom att öka andelen återköp ökar incitamenten att knyta kunder till sig tidigt och first mover advantages uppstår. Det är generellt mer kostnadseffektivt att behålla befintliga kunder än att hitta nya. Detta uppnås då kunderna känner sig trygga och känner att produkten skapar värde för just dem.

Ett litet företag behöver generellt satsa större andel av budgeten på marknadsföring för att behålla sin marknadsandel än ett stort. Detta innebär att ett småskaligt företag med begränsade resurser måste hitta billiga och smarta marknadsföringskanaler för att inte tappa marknadsandelar. Företaget måste kompensera för de snåla resurserna med smartare och effektivare marknadsföring mot konkurrenter med bättre finansiella förutsättningar. Företaget måste hela tiden generera resurser för möjliggöra en positionering på marknaden och fokusera på att förmedla det framtagna budskapet.

Förändring för att skapa ett starkare varumärke måste främst ske inom organisationen. Genom att förbättra den interna kommunikationen skapas möjligheter att förbättra den externa kommunikationen. Den interna kommunikationen måste säkerställa en gemensam målbild så att faktisk förändring av värdegrunderna kan ske. Ett småskaligt företag är således inte bundna till dess initiala resurser utan framgång och utveckling sker genom tydligare kommunikation till marknaden. Småskaliga företag bör inte fokusera på de snåla resurserna utan istället skapa en organisation som verkar för tydlighet och gemensamma målbilder. För att uppnå detta måste företag agera professionellt, se sina möjligheter och ta sin uppgift på allvar. Detta kommer generera förutsättningar för utveckling, förändring och framgång, för att i slutändan skapa ett starkt varumärke.

Litteraturförteckning

AMA, A. A. (2007). Amanet. USA.

Andersson, T. D., Larson, M., & Mossberg, L. (2009). *Evenemang - Från organisation till utvärdering*. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi.

Cäker, Mikael. (2001) *Uppsatsens delar*. Handelshögskolan Göteborg

Ehrlich, E., & Fanelli, D. (2004). *The Financial Services Marketing Handbook*.

Foong, D. L. (2011). *Swotanalysistemplate*. Hämtat 2011-05-01 från <http://www.swotanalysistemplate.com>

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2004). *Business Marketing Management*. USA: Thomas Learning.

Kapferer, J.-N. (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 3. ed. London: Kogan Page.

Kotler, P. (1971). *Social Marketing: an approach to Planned social Change*. The Journal of Marketing .

Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Marketing: An Introduction*. Pearson Education.

Mårtenson, R. (2009). *Marknadskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin. (2011). *NE*. Hämtat 2011-04-15 från <http://www.ne.se/sok/marknadsf%C3%B6ring?type=NE>

Quickmba. (2011). *Quickmba*. Hämtat 2011-05-01 från <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning, The battle for your mind*. New York: Warner Books - McGraw-Hill Inc.

Riezebos, R. K. (2003). *Brand management: a theoretical and practical approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing* , pp. 51–55.

Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *The New Positioning : The latest on the worlds 1 business strategy*. New York: McGraw Hil.

Uggla, H. (2001). *Varumärkesarkitektur - Strategi, terori och kritik*. Lund: Liber Ekonomi.