



Institutionen för ekonomi

Titel: En studie om Varumärken i media - Hur ska GävleTidningar förhålla sig till Arbetarbladet och GefleDagblad?

Författare: Anders Iggländ, Dan Johansson

Kurspoäng: 10 poäng

Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

**Examensarbete
i ämnet företagsekonomi**

Abstract

Titel:	En studie om varumärken i media – Hur ska GävleTidningar förhålla sig till Arbetarbladet och Gefle Dagblad?
Nivå:	C-uppsats för kandidatexamen i företagsekonomi
Författare:	Anders Iggländ, Dan Johansson
Handledare:	Johan Gaddefors
Högskolan:	Högskolan i Gävle Institutionen för ekonomi 801 76 Gävle, Sverige Telefon: 026- 64 85 00 Hemsida: www.hig.se
Datum:	2007-06-05
Syfte:	Syftet är att undersöka varumärkesproblematiken i denna dubbla konkurrens- och samarbetsituation.
Nyckelord:	Varumärken, Fusion, Marknadsföring, Media
Titel:	A study about brands in media – How should GävleTidningar relate to Arbetarbladet and Gefle Dagblad?
Level:	Final assignment for a bachelor degree in business marketing
Authors:	Anders Iggländ, Dan Johansson
Supervisor:	Johan Gaddefors
University:	University of Gävle Department of business administration 801 76 Gävle, Sweden Telephone +46 26 648 500 Homepage: www.hig.se
Date:	2007-06-05
Purpose:	The purpose with the study is to examine the complex problem of brands, in a competition - and cooperation situation.
Keywords:	Brands, Fusion, Marketing, Media

Sammanfattning

Nedan följer en förklaring till varför vi valt att skriva om varumärkesproblematik. Vi tar upp syftet med studien samt det tillvägagångssätt vi har använt för att svara på frågeställningarna. Slutligen berättar vi om de viktigaste slutsatserna som vi kommit fram till utifrån de analyser som vi har gjort av teorin och empirin i arbetet.

Varumärken är något som har fått allt större inverkan på våra liv. Reklam och marknadsföring har överhuvudtaget ökat genom nya informationskanaler, samtidigt som många organisationer växer sig allt större. Därmed blir också ägarförhållanden allt mer komplexa. Vi har därför valt att göra en undersökning i en organisation där olika varumärken är inblandade. I organisationen ingår tre varumärken som alla ska samverka. Ett företag är ägare, GävleTidningar och två är dotterbolag, Arbetarbladet och Gefle Dagblad som dessutom samtidigt är konkurrenter. Ett av problemen som organisationen har är att de båda tidningarna inte vill synas tillsammans, ett problem som är svårlöst, då GävleTidningar säljer annonser som publiceras i de båda tidningarna.

Syftet med uppsatsen är att undersöka varumärkesproblematiken, i en dubbel konkurrens- och samarbetsituation. Detta har vi gjort genom att intervjua anställda i organisationen som har stor insyn i frågan. Vi har valt att intervjua sju personer med olika befattning och från de olika företagen i organisationen, på detta sätt tror vi oss ha fått en rättvis bild av situationen.

De varumärken som ingår i undersökningen är GävleTidningar, Arbetarbladet och Gefle Dagblad. För att angripa problemet på bästa sätt har vi tillämpat en kvalitativ metod i form av djupintervjuer, framför en kvantitativ metod som till exempel en enkätundersökning. Med detta tillvägagångssätt har vi ansett oss ha bäst möjlighet att svara på syftet i uppsatsen. Litteraturen kring varumärken har studerats för att ge oss möjlighet att analysera det empiriska materialet och på så sätt komma fram till realistiska slutsatser. Vi ställde samma frågor till samtliga respondenter, för att på så sätt ha möjlighet att göra en jämförelse dem emellan.

Det vi har noterat under arbetets gång, är att genomgående för många av de existerande problemen som finns i varumärkesfrågan är, att de har sin grund i bristfällig kommunikation och en otydlig förhållningsstrategi. En annan viktig orsak till att det finns problem är namnet, GävleTidningar. Själva namnet leder till förvirring både hos personalen och bland kunder, då det inte beskriver den funktion som företaget har. Vi har även kommit fram till att det finns ett behov av en egen identitet för GävleTidningar, eftersom de säljer en produkt. En egen identitet skulle göra det enklare för dem att förtydliga vad de har att erbjuda marknaden. Vi anser att det är en nödvändighet för organisationen att lösa den intressekonflikt som råder, så att de kan möta framtiden som en enad organisation.

De slutsatser vi dragit kan inte utan vidare översättas till andra organisationer då konkurrens- och samarbetsituationen är väldigt speciell i vår studie.

Summary

The purpose with the study and the procedure used is reported. Finally the most important conclusions that came up are reported on the basis of the analysis of the theory and the empiric work.

Our lives are more and more affected by different brands. In general advertising and marketing has got more influence on our lives. This is due to new information channels at the same time as many organisations grow bigger and bigger. Even ownership relations become more complex. Therefore it has been very interesting to study a complex problem at an organisation where different brands are involved. The organisation works with three different brands. Those brands are furthermore affected from each other, the parent company GävleTidningar and two subsidiaries Arbetarbladet and Gefle Dagblad. The subsidiaries are moreover competitors on the same market. One problem is that the newspapers don't want to appear together. This problem is difficult to solve when the parent company sell ads to be published in both newspapers.

The purpose with the study is to examine the complex problem of brands, in a competition - and cooperation situation. We have done this through interviews with employees (with big insight) in the question in the organisation. We interviewed seven persons at different position and from different companies in the organisation. In that way we believe we have got a fair picture of the situation.

The brands that are included in the study are, GävleTidningar, Arbetarbladet and Gefle Dagblad. In order to face the problem in the best way a qualitative method in form of depth interviews was applied, this is preferable in this case compared with a quantitative method for example a questionnaire survey. We have judged this procedure, to have the best possibility to reply on the purpose in our study. The literature around brands has been studied in order to analyze the empirical material and to come up with realistic conclusions. In order to do a comparison between the respondents, we organized the same questions to all of them.

What we have noted during the work, are that many of the existing problems regarding brands, have their basis in inadequate communication and an unclear relation strategy. Another important reason for why there are problems is the name GävleTidningar. The name alone leads to confusion both for the employees and customers; the name does not describe the function that the company has. We have also come to the conclusion that there is a need for an own identity for GävleTidningar, since they sell a product. An own identity would make it easier for them to clarify what they offer the market. We consider that it is a necessity for the organisation to solve the interest conflict that exists, so they can meet the future as a united organisation.

The conclusions we have made can't without further analysis be translated to other organisations due to that the competition and cooperation situation is very special for the studied organisation.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problem.....	7
1.3 Avgränsningar.....	8
1.4 Syfte.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Val av ämne.....	10
2.1.1 Dans bakgrund.....	10
2.1.2 Anders bakgrund.....	10
2.1.3 Gemensamt val av ämne.....	10
2.2 Val av metod.....	11
2.3 Kvalitativ undersökning.....	11
2.4 Informationsinsamling.....	12
2.5 Källkritik och trovärdighet.....	12
2.6 Struktur.....	13
3. Teori.....	14
3.1 Teoriavsnittets struktur.....	14
3.2 GT som varumärke.....	15
3.2.1 Varumärken.....	15
3.2.2 Namn.....	15
3.2.3 Identitet.....	16
3.2.4 Starka varumärken.....	16
3.2.5 Strategi.....	17
3.3 Marknadsföring.....	18
3.3.1 Vikten av att vara konsekvent.....	18
3.3.2 CO-Branding.....	18
3.3.3 Komplexa varumärkesförhållanden.....	19
3.3.4 Motivation.....	19
3.4 Framtiden.....	20
3.4.1 Points of difference "POD".....	20
3.4.2 Points of parity "POP".....	20
3.4.3 Konflikt och värderingar.....	21
3.4.4 Kommunikation.....	21
3.4.6 Branschanalys.....	23
4. Empiri.....	24
4.1 GT som varumärke.....	24
4.1.1 Kommentar till GT som varumärke.....	27
4.2 Marknadsföring.....	28
4.2.1 Kommentarer till marknadsföring.....	30
4.3 Framtiden.....	30
4.3.1 Kommentar till framtiden.....	32
5. Analys.....	34
5.1 GT som varumärke.....	34
5.2 Marknadsföring.....	36
5.3 Framtiden.....	37
6. Slutsats.....	41

1. Inledning

I detta avsnitt ingår en kort beskrivning av organisationen, sedan följer det teoretiska problemet, företagens problem samt de avgränsningar vi valt att göra. Kapitlet avslutas sedan med syftet för uppsatsen.

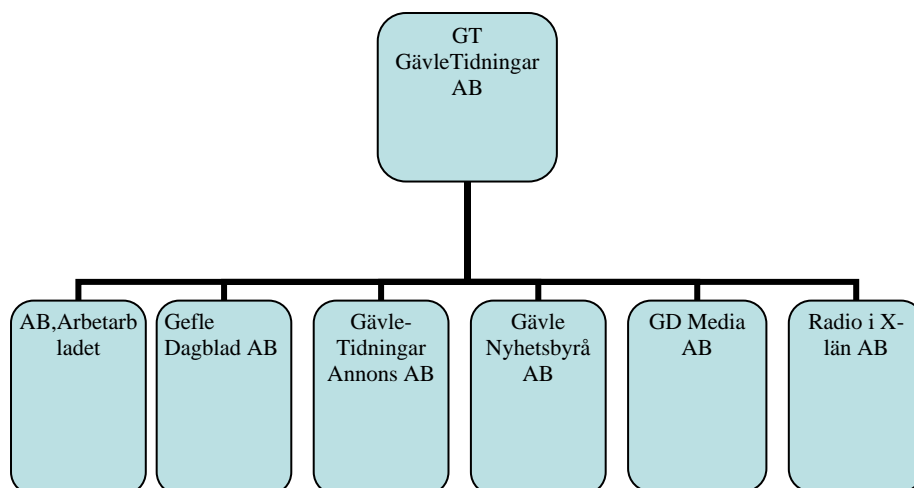
1.1 Bakgrund

Redan 1997 träffades de dåvarande respektive verkställande direktörerna för Arbetarbladet (AB) och Gefle Dagblad (GD) på värdshuset Gävlebro för att diskutera ett eventuellt tryckerisamarbete. Inget blev bestämt men ett framtida samarbete fortsatte att diskuteras. Efter fem år (2002) beslutade AB:s och GD:s ägare att göra en analys av en eventuell fusion. Redan då föddes idén om att GävleTidningar (GT) skulle bildas och att AB och GD skulle fungera som GT:s dotterbolag.¹

Efter fusionen 2003 ingår de två konkurrerande dagstidningarna AB och GD i moderbolaget GT:s organisation. ”Det här samarbetet mellan två konkurrerande tidningar kallas för Gävlemodellen och målet är att de ska drivas som två individuella företag men även som ett gemensamt bolag”².

Så här ser det speciella ägandeförhållandet ut för hela organisationen om vi bortser från att det finns ytterligare företag inblandade, högre upp i ägarstrukturen (se Fig. 1). I dag ingår GT annons i GT och GD Media AB är idag en del av MittMedia Förvaltnings AB som i sin tur äger en stor del av GT.

Fig. 1 GT:s organisationsschema



Källa: GävleTidningars årsredovisning 2005

¹ Karlsson, Y, Lindell, K s. 22

² Möte med Munkhammar, L

1.2 Problem

Orsaken till problematiken syns redan genom att titta på uppsatsens titelsida där tre varumärken ska samarbeta och samtidigt ska två av dem konkurrera med varandra.

Att fusionen är en ekonomisk framgång är ett faktum och det råder det inga tvivel om. Om man ser till upplagan har den dock minskat för båda tidningarna.³ När det blev dags för sammanslagningen skulle allt gå snabbt, ekonomiska frågor och praktiska lösningar planerades relativt noga, däremot hamnade varumärkesfrågan lite i skymundan.⁴ AB och GD ligger sedan en längre tid tillbaka bara något stenkast ifrån varandra på var sin sida om samma gata, vilket gör att det går att känna problemet dem emellan bokstavligt talat.⁵

Fusionen har medfört att det uppstår ett problem, när det gäller hur de olika varumärkena ska förhålla sig till varandra. GT som säljer ett annonspaket i båda tidningarna, känner ett behov av att marknadsföra sig. ”Det måste finnas en identitet mot såväl företag som privatpersoner, för att ha möjlighet att sälja GT som ett annonspaket, alltså ett paket i bägge tidningarna”⁶. AB och GD däremot är två konkurrerande lokaltidningar i Gävle och vill synas så lite som möjligt i samma sammanhang. ”Det blir otydligt, vi har aldrig tyckt om de annonser där vi klumpas ihop”⁷. Då det numera är flera företag som ska samverka i organisationen, är det viktigt att kommunikationen fungerar dem emellan. Vår uppfattning är att fusionen fortfarande är en pågående process och att avsaknaden av en tydlig strategi, för hur de olika varumärkena ska förhålla sig till varandra, har blivit allt mer påtaglig.

Namnet GT kan också tyckas något förvirrande då de inte trycker några egna tidningar och det finns andra medier som exempelvis radio bland dotterbolagen. Andra problem som diskuteras inom organisationen är vilken skyltning som ska gälla, till exempel på utsidan av husen. GT är sedan starten lokaliserade i samma hus som GD, det finns dock inga skyltar som visar detta. Tidningarnas varumärken har en historia på över 100 år vardera. De är såpass starka att de kan jämföras med andra starka regionala varumärken som Läkerol, Sandvik, Gevalia och Brynäs med flera, och GT:s varumärke är därför väldigt ungt i jämförelsen. GT tillkom när det nya bolaget bildades och är också ägare till de båda tidningarna GD och AB.

Vilka för- och nackdelar finns det med att GT:s varumärke syns för ofta? ”Jag tror att GT behöver profileras ytterligare för att tydliggöra vad vi gör”⁸. ”Det tar kraft och pengar ifrån den interna organisationen att bygga upp ett nytt varumärke”⁹. Dessa olika synpunkter vittnar om ett dilemma för organisationen.

Frågan om hur GT ska marknadsföras, kulminerade då namnet på logen i Läkerol Arena skulle bestämmas. ”Logen är till för GT:s annonsörer, men de sitter inne i logen. Det som syns utåt är det som våra läsare ser, det vore naturligare om GD fanns där. Då detta var aktuellt erbjöd AB, om de fick bandyn i Sandviken då kunde GD ta reklamplatsen i Läkerol Arena. Det blev GT, de erbjöd tidningarna att vara med men vi på tidningarna vill inte synas

³ Karlsson, Y, Lindell, K, s 21-27

⁴ Möte med Munkhammar, L

⁵ Möte med Grönberg, T

⁶ Intervju, Larsson, L och Ohlsson, B

⁷ Intervju, Delby Vad-Schütt, C

⁸ Intervju, Strömsten, P

⁹ Intervju, Larsson, L, Ohlsson, B

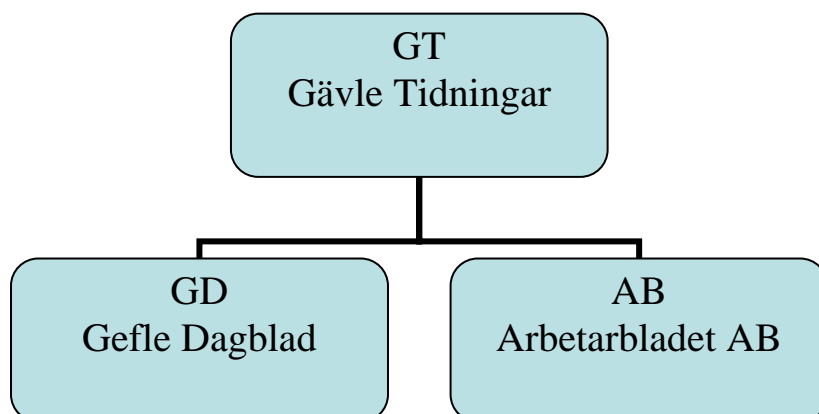
tillsammans, vi är konkurrerande tidningar.”¹⁰ Det bidrog än mer till att ställa sig frågan, i vilka sammanhang ska GT synas? Vilket varumärke ska användas i respektive situation? Vet folk vad GT är och vad de har för funktion?

Det kan kanske tyckas konstigt vid en första anblick att vi skriver om till exempel kommunikation och konflikter. Den del av varumärkesproblematiken som syns utåt är dock bara en del av problemet enligt vår mening. Vi tycker nämligen att det finns bakomliggande faktorer som är grunden till att oenigheter råder gällande varumärkesfrågan i organisationen vi undersökt. GT som ägare och moderbolag och de två konkurrerande lokaltidningarna GD och AB som dotterbolag är en smart lösning men inte helt okomplicerad. För att ha möjlighet att svara på syftet på bästa sätt behöver vi därför titta även till dessa ämnen.

1.3 Avgränsningar

Hädanefter kommer vi att fokusera arbetet på triangelrelationen mellan moderbolaget GT och dess två dotterbolag AB och GD, en avgränsning vi valt att göra för att få ut mer av undersökningen (se fig. 2). Ett problem med detta är att man inte får en helhetssyn på varumärkesproblematiken. Att se till hela organisationen hade blivit allt för omfattande. Frågan är tillräckligt komplicerad som den är och att se till dessa tre varumärken är ändå det viktigaste enligt vår mening. Vi tycker nämligen att det är mellan dessa företag som orsaken finns, till att det är problem med samarbetet i varumärkesfrågan.

Fig. 2 Organisationsschema för vår undersökning



Källa: Bearbetning av GävleTidningars årsredovisning 2005

Vi har valt att koncentrera oss på det interna förhållandet, dvs. vi har utelämnat kundernas uppfattning i denna undersökning. Naturligtvis hade det också varit intressant att se kundernas uppfattning i frågan men vi anser att det primära är att lösa det interna samarbetet först. Det vill säga att de enas om en gemensam strategi och skapar en sammanhållen bild mot läsarna och annonsörerna. Vi har också valt att intervjua personer med stor insyn i problemet, de i ledande positioner och en säljare som har daglig kontakt med såväl annonsörer som läsare. Att inte intervjua anställda i fler led kan vara en svaghet men vår bedömning är att vi får ut mest av intervjuerna på detta sätt.

¹⁰ Intervju, Delby Vad-Schütt, C

1.4 Syfte

Arbetet handlar om effekter av fusionen år 2003 mellan AB, GD och GT medfört. Vi ska titta närmare på hur de båda konkurrerande tidningarna, AB och GD löser samarbetet i ägar/annonsföretaget GT. Syftet är att undersöka varumärkesproblematiken i denna dubbla konkurrens- och samarbetsituation.

2. Metod

I metodavsnittet kommer vi att ge en bakgrundsinformation och en beskrivning på valet av ämne. Nedan förklarar vi varför vi valt en kvalitativ undersökningsmetod och förklarar varför vi valt den struktur som vi har. Dessutom kommer vi även att ta upp metodologiska termer som reliabilitet och validitet.

2.1 Val av ämne

2.1.1 Dans bakgrund

Idén om att skriva om varumärkesfrågan kläcktes redan i höstas, när jag läste en kurs i Brand management. Jag ingår i NU-projektet här på högskolan i Gävle och GT är mitt kontaktföretag. Första tanken var att jag skulle skriva om det här problemet under den dåvarande kursen. Det verkade väldigt intressant, men jag märkte ganska snabbt att det var en komplex uppgift och att det skulle krävas en rad intervjuer och efterföljande analyser. Då uppgiften bara skulle vara två poäng och arbetet skulle bli alltför tidskrävande frågade jag därför om de var intresserade av att jag skrev om detta som C-uppsats istället. På så sätt finns det möjlighet att göra något meningsfullt av problematiken med varumärkena. Lena Munkhammar VD för GT tyckte att det var en bra ide och sa att de var intresserade och att jag gärna fick skriva om det här som C-uppsats. Vi kom överens om att jag skulle höra av mig när det var dags för att påbörja C-uppsatsen. När jag kontaktade GT i våras igen så tyckte de att varumärkesfrågan kanske var lite väl svår att ta tag i och kom med ett annat förslag. I den situationen befann jag mig i när det var dags för det första handledarmötet med Johan Gaddefors.

2.1.2 Anders bakgrund

Att skriva C-uppsatsen om varumärken föll sig naturligt efter att jag läst kursen Brand management. Varumärkenas betydelse väckte ett stort intresse från min sida, hur man kan arbeta med olika strategier och ändå bibehålla ett starkt varumärke. Första tanken jag hade var att undersöka hur ett nytt varumärke kan integreras på en befintlig marknad. Jag bollade en rad idéer fram och tillbaka men hittade inget lämpligt företag som passade in på inriktningen. Den stora motivationen var för mig att skriva om ett ämne som är starkt knutet till verkligheten. Därefter var det tid för handledarmötet med Johan Gaddefors.

2.1.3 Gemensamt val av ämne

Efter avstämning med Johan Gaddefors vid handledarmötet den 26/4-07 bestämdes att det första problemet med varumärkena var lämpligare att skriva om som C-uppsats. Vid mötet var både Dan och Anders närvarande. Efter att Dan lyssnat till Anders förstod han att de hade liknande idéer. Situationen var att båda skulle skriva själv och vad vi kunde förstå var att både handledaren och företaget föredrog att man är två som skriver. Därför bestämde vi oss för att skriva tillsammans och att analysera varumärkenas betydelse. Gemensamt valdes Dans tidigare förslag med GT som objekt för C-uppsatsen.

Eftersom GT tyckte att varumärkesproblematiken i deras organisation var en komplex fråga, försökte vi därför komma på ett nytt ämne att skriva om, genom att analysera de problem som fanns enligt vår uppfattning. Den andra frågeställningen innefattade företagets olika visioner

och kännetecken. Det blev ett antal mailkontakter fram och tillbaka. Även om de tyckte att frågan var intressant så märkte vi att intresset svalnade. ”Det är inte vår problemfråga rörande varumärkena.”¹¹ Då bestämde vi oss för att försöka styra in på den första frågan igen det vill säga att undersöka hur GT:s varumärke ska förhålla sig till AB och GD.

Vi arrangerade ett möte på GT, där vi fick träffa Lena Munkhammar (VD, GT), Tomas Grönberg (Marknadschef, GD) och Ulf Åkerstedt (Ekonomichef, GT). Det blev ett givande möte där de fick beskriva lite noggrannare sin syn på saken. Samtidigt fick vi förklara hur vi hade tänkt och att tanken var att avgränsa oss till en del av deras organisation, nämligen förhållandet mellan AB, GD och GT. Efter mötet var alla överens om att fortsätta analysen och förhoppningsfulla om att detta ska leda till lite klarhet i frågan. Inför mötet hade vi haft en löpande dialog via mail och även fått tillgång till tidigare material i ämnet från GT. På så sätt hade vi förberett frågor för kommande intervjuer. De som närvarade vid mötet tyckte att frågorna var intressanta och bra kopplade till ämnet. Efter mötet fungerade samarbetet allt bättre och vi fick hjälp att ordna intervjuerna med lämpliga personer inom organisationen.

Konsekvenserna av detta blev naturligtvis att det tog lite längre tid för oss att komma igång med skrivandet. Det medförde dock att uppdragsgivaren, GT och vi som författare fick ett ömsesidigt utbyte, även om det har tagit lite extra tid i början så tjänar vi nog på detta i slutändan.

2.2 Val av metod

Anledningen till att skriva ett metodavsnitt är att beskriva hur man har arbetat för att ha möjlighet att svara på syftet i uppsatsen på bästa sätt. Det är alltså en nödvändighet att formulera ett syfte för vad som ska utredas innan det går att välja metod. När syftet väl är formulerat är nästa steg att bestämma vilka olika metoder det finns att välja på. Ibland finns det flera metoder att välja på och då är det viktigt att bestämma sig för en av dessa. Oftast när det kommer till val av metod är det resurserna som avgör vilket alternativ som ska användas. Det gäller att välja det alternativ som uppfyller syftet bäst utifrån de förutsättningar man har. Den metod som är mest effektiv av de alternativ som finns att välja på, det vill säga den metod som svarar på syftet bäst är alltså den metod som ska väljas.¹²

2.3 Kvalitativ undersökning

Syftet med att använda en kvalitativ metod är att skapa ett större djup och förståelse för ett speciellt ämne. Om man istället väljer en kvantitativ metod är det enklare att generalisera. När en kvalitativ studie ska genomföras är det mest praktiskt att använda sig av intervjuer eller observationer. Det är dock tillvägagångssättet av själva studien som slutligen avgör hur bra informationsmaterialet blir.¹³

Eftersom vårt problem är komplicerat och kräver stor insyn i problemet har vi därför valt att göra en kvalitativ undersökning istället för att använda en kvantitativ undersökningsmetod. Vi valde intervjuer framför en enkätundersökning, för att det ger större tyngd i svaren. Visserligen är den en svaghet att vi inte når så många men samtidigt är det en styrka att få möjlighet att ställa följdfrågor till dessa personer.

¹¹ Möte med Munkhammar, L

¹² Björklund, M, Paulsson, U, s.44

¹³ Björklund, M, Paulsson, U, s. 63

Fördelarna med individuella djupintervjuer jämfört med andra undersökningsmetoder som till exempel enkätundersökningar är bland annat att respondenterna kan svara mer fritt och ge en mer detaljerad förklaring av ämnet. Speciellt när ämnet kanske är personligt eller känsligt att diskutera är denna metod användbar. En annan fördel är också att man har större kontroll över vad respondenten svarar och kan förklara om det råder missförstånd om frågorna. Det blir också större djup och lättare att begripa materialet man får ut av en sådan här intervju, beroende på att respondenten kan motivera och analysera en speciell åtgärd på ett bättre sätt. Det finns också kritik mot att använda den här metoden, framförallt att man går miste om fördelarna att nå fler respondenter. Frågan är om de strukturella fördelarna är att föredra över den här nackdelen? Det beror till stor del på vad det är som ska undersökas.¹⁴

För att få ut så bra kvalitet som möjligt från intervjuerna valde vi respondenter med så mycket insikt som möjligt i frågan, marknadschefer från respektive företag (GT, AB, GD) intervjuades samt chefsredaktörerna för de båda tidningarna. Även en annonssäljare från GT som tidigare arbetade på AB intervjuades för att få ytterligare en vinkel på problemet. Vi har valt personer med olika befattningar och från de olika företagen i organisationen, för att få en så trovärdig bild som möjligt.

2.4 Informationsinsamling

”De flesta gångerna väljer vi emellertid inte en enstaka metod utan flera som kompletterar varandra, som till exempel litteraturstudier och intervjuer.”¹⁵

Det är på det sättet vi har arbetat, det vill säga förutom intervjuer har vi även använt oss av litteratur från böcker och vetenskapliga artiklar. Utöver tidigare kurslitteratur har vi letat i högskolans bibliotek. Vi har även fått tips och råd av lärare och kurskamrater på litteratur som kan vara av intresse för vår C-uppsats. De vetenskapliga artiklarna sökte vi efter på Emeraldinsight som är en databas för publicerade vetenskapliga artiklar.

2.5 Källkritik och trovärdighet

Det är viktigt att använda en källkritisk prövning när en kvalitativ undersökning ska göras. En empirisk studie ska kunna tolkas genom fyra olika kriterier: Samtidighetskritik, äkthetskritik, tendenskritik och beroendekritik.¹⁶

Samtidighetskritik innebär att materialet från den empiriska studien måste nedtecknas så fort som möjligt, efter att intervjuerna har genomförts.¹⁷ Intervjuerna gjordes med bandspelare för att öka kvaliteten på informationsinsamlingen och för att undvika feltolkningar av vad respondenterna har svarat. Dagen efter lyssnade vi igenom banden och då sammanfattade vi även intervjuerna.

¹⁴ Stokes D, Bergin, R, s. 26 - 37

¹⁵ Björklund, M, Paulsson, U, s. 44

¹⁶ Alvesson, M, Sköldberg, K, s. 129

¹⁷ Alvesson, M, Sköldberg, K, s. 129

Äkthetskritik går ut på att läsaren ska ha möjlighet att avgöra om den insamlade informationen är äkta eller fiktiv.¹⁸ För att öka uppsatsens äkthet har vi valt att skriva respondenternas namn, titel och på vilket företag de arbetar.

Tendenskritik innebär att se om tolkningarna har snedvridits på något sätt, om forskaren har några egna intressen av studien etcetera.¹⁹ Eftersom åsikterna oftast skiljer sig åt mellan vad de båda tidningarna säger och vad GT säger, har vi varit noggranna med att lyfta fram respondenternas synpunkter från båda håll. Vi har också försökt använda oss av olika författare, för att ge en varierande syn av teorin och på så sätt även öka uppsatsens trovärdighet.

Beroendekritik går ut på att se om respondenterna är beroende av varandra.²⁰ Vi skickade visserligen ut intervjufrågorna i förväg till respondenterna. På så sätt har de naturligtvis haft möjlighet att diskutera frågorna med varandra. Frågorna kräver dock individuella svar då de inte är kunskapsbaserade, därmed undviker vi att svaren blir tillrättalagda.

2.6 Struktur

Naturligtvis finns det många olika sätt att strukturera en uppsats på. Strukturen som väljs kan vara av den typen att den passar till en viss typ av uppsats och sämre till en annan. Den vanligaste strukturformen är "walk-through". Strukturen bygger på att författarna inte skapar en egen struktur för deras arbete.²¹ Vi har valt att dela in arbetet i tre block GT som varumärke, marknadsföring och framtiden. Den indelningen med olika block är vanligt förekommande i uppsatser och passade bra med vårt upplägg. Valet att dela in arbetet i tre block grundar sig i att ge läsaren en tydlig och lätt struktur att följa.

Strukturen på arbetet ska vara logisk ur läsarsynpunkt, det vill säga att uppsatsen ska vara konsekvent och det ska vara lätt att följa författarens argumentation.²² Teoristrukturen gör det lättare att följa den röda tråden genom arbetet (se fig.4).

Det är av stor vikt att författarna använder sig av en struktur som följs genom hela arbetet.²³ "You can avoid travelling down dead ends if you give yourself time to thoroughly think through which structure will best serve your work"²⁴. Vi har även inlett varje nytt kapitel med en kort introduktion om vad som kommer närmast. Det tillsammans med de tre blocken gör att det blir en tydlig struktur på upplägget i arbetet.

¹⁸ Alvesson, M, Sköldberg, K, s. 129

¹⁹ Alvesson, M, Sköldberg, K, s. 129

²⁰ Alvesson, M, Sköldberg, K, s. 129

²¹ <http://www.fas.harvard.edu/~wricntr/documents/Structure.html>

²² <http://www.fas.harvard.edu/~wricntr/documents/Structure.html>

²³ <http://www.dsv.su.se/magisterkurser/checklista>

²⁴ <http://www.wheatmark.com/articles/view.cfm?aid=50>

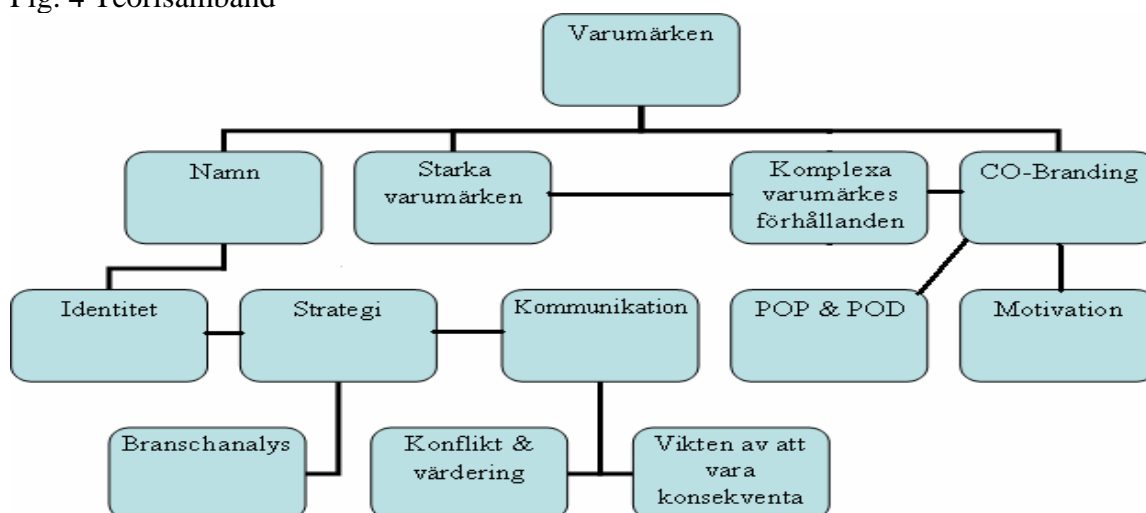
3. Teori

För att läsaren lättare ska få en förståelse varför den valda teorin är relevant för ämnet, inleder vi varje del med en kort förklaring om varför den stämmer in på just vår undersökning. Vi har även delat in avsnittet i tre block (GT som varumärke, marknadsföring och framtiden) för att få en tydligare struktur.

3.1 Teoriavsnittets struktur

Problemet handlar i grunden om varumärken och därför placerar vi den rutan högst upp (se fig4). GT har ett namn som kan uppfattas som lite otydligt. Samtidigt finns det två starka varumärken GD och AB, tillsammans ska dessa tre varumärken samverka i en organisation. GT anser sig vara i behov av att utveckla en identitet därför behöver företagen kommunicera med varandra så att de förstår varandras behov. Fusionen har medfört att det är flera varumärken som är inblandade i de beslut som ska fattas. Samtidigt behöver kommunikationen fungera om de ska kunna enas om en gemensam strategi för detta. Det gäller samtidigt att de olika varumärkena inte blir för lika. Visserligen är ”POP” (definition ges i 3.4.2) ett måste men utan några tydliga ”POD” (definition ges i 3.4.1) kan de inte fortsätta som två separata tidningar. Fusionen kan också medföra att motivationen blir lidande då flera företag ska dela lika på vinsten som i detta fall. Kommunikation behövs i organisationen för att de ska enas om var konflikten ligger och vad som är viktigast att reda ut. Även när det gäller att veta hur de olika varumärkena ska förhålla sig till varandra behövs fungerande kommunikation. Detta leder annars till att marknadsföringen blir inkonsekvent. Slutligen behövs det en strategi för att se var branschen är på väg, vad händer på marknaden i framtiden? Det är därför lämpligt att göra en branschanalys. Strategi och kommunikation är placerade i mitten i figur 4 för att de är centrala begrepp i vår undersökning, något som vi återkommer till senare.

Fig. 4 Teorisamband



3.2 GT som varumärke

3.2.1 Varumärken

Här följer en kort historik om varumärken. Vi kommer även att ge en definition av vad ett varumärke innebär så att läsaren ska få lite bättre förståelse för de problem som behandlas här.

Varumärken är inte något nytt påfund, de har funnits en längre tid. Det engelska ordet för varumärke, "brand" kommer från ett gammeldags ord "brandr", vilket betyder att bränna. Det användes ursprungligen för att märka boskapsdjur så att dess ägare skulle ha möjlighet att identifiera sin boskap från andras. Ett varumärke är ett namn, term, signatur, symbol eller design som används för att identifiera en säljares produkt/tjänst samt att skilja det från konkurrenternas produkter. Enkelt sagt kan man säga att varje gång en marknadsförare skapar ett nytt namn, symbol eller en logga för en produkt, har han eller hon också skapat ett nytt varumärke. Enligt många chefer som arbetar med varumärken så skapas dock ett varumärke först då det är någorlunda igenkänt och har skapat sig ett rykte på marknaden.²⁵

3.2.2 Namn

Namnet är något som är ett stort diskussionsämne inom organisationen vi undersökt. "GävleTidningar" har ett namn som kan vara något förvirrande därför har vi tittat på vilka attribut som är viktiga när ett namn ska väljas.

När det gäller valet av namn på varumärket så är det av stor vikt för organisationer. Det är namnet som är centralt för vad en person tänker på, vilken produkt de associerar till när han eller hon hör namnet. Produkten eller tjänsten kan därför kommuniceras effektivt med rätt val av namn. Eftersom varumärket är starkt förknippat med kundernas uppfattning av vad det står för, är det också svårt att byta namn om det gått för lång tid. Att komma på ett passande namn på varumärket kan vara väldigt svårt, speciellt med tanke på att många namn som är lämpliga att använda redan är upptagna. Förutom att de redan valts av andra företag, registrerade som varumärke så är det svårt att välja namn av bl.a. följande anledningar.²⁶

- Ska beskriva den funktion som varumärket, företaget har med ord
- Ska vara lätt att förstå
- Ska vara lätt att uttala eller stava
- Ska vara familjärt och meningsfullt
- Ska vara annorlunda, distinkt och helst ovanligt
- Ska gärna kombinera två eller flera, ofta oväntade ord

Om man kan få med de här kriterierna i varumärkesnamnet så ökar också chanserna att lyckas sätta namnet i medvetandet hos de anställda såväl som hos kunderna.²⁷

²⁵ Keller, K-L s.3

²⁶ Keller, K-L s.182-183

²⁷ Keller, K-L s.182-183

3.2.3 Identitet

GT är lokaliserade i samma hus som GD men det finns inte några skyltar som talar om var de sitter. Det tillsammans med att namnet inte ger en tydlig bild av vad de egentligen har för funktion, gör det intressant att titta närmare på begreppet identitet.

“For a variety of reasons, both academic and business interests in corporate identity have increased significantly in recent years. Organisations have realised that a strong identity can help them align with the marketplace, attract investment, motivate employees and serve as a means to differentiate their products and services. Thus, many organisations are striving to develop a distinct and recognisable identity.”²⁸

En gemensam identitet är viktigt att skapa på alla plan i en organisation. Det är dock inte tillräckligt att medlemmarna har ett gemensamt varumärke att samlas kring. Det krävs mer än så för att skapa en känsla och förståelse för att få en gemensam identitet.²⁹

Varumärket är det som uppfattas av omgivningen. Det sänder signaler om vad företaget försöker förmedla. Identiteten inom företaget är till för att hålla samman den yttre uppfattningen, varumärket med det sätt och den kompetens som är en del i företagets interna arbete. Inspiration att utveckla ett varumärke kan hämtas från olika håll, men kunskap om det egna företaget och dess identitet är ett måste. Annars går det inte att förankra varumärket med de värderingar och den kompetens som finns internt i företaget.³⁰

Att se till organisationsidentitet menas hur de anställda upplever vad organisationen betyder för dem, det vill säga hur denna tillhörighet bidrar till att skapa en identitet. En annan typ av identitet, som är nära förknippad med organisationsidentitet, är social identitet. Den senare identiteten handlar om hur människorna i organisationen bidrar till att utveckla en social identitet. Det bygger på att veta vilken social tillhörighet man har och att dela in omgivningen genom att definiera den på ett systematiskt sätt.³¹

3.2.4 Starka varumärken

Här valde vi att se till starka varumärken och hur de ska byggas vidare för att bibehålla sin status. Detta gäller GD och AB i synnerhet då deras varumärken har en historia på drygt 100 år vardera.

Varumärkets utveckling är en stor kostnadsdrivare. Ett starkt varumärke kan sälja sig självt och skapa en naturlig efterfrågan men det balanserar ofta efter hur stora kostnaderna blir i förhållande till resultatet. Exempel på att speciell varumärkesprofilering kan leda fram till gratis exponering är RyanAir, som har fått enormt med gratis marknadsföring genom tidningsartiklar om företaget. Liknande marknadsföring skulle skada andra varumärken med exklusivare framtoning.³²

²⁸ Melewar, T. C, Karaosmanoglu, E, s. 846 - 869

²⁹ Lagergren, H, s.186

³⁰ Parment, A, s.127

³¹ Alvesson, M Björkman, I, s.32

³² Parment, A, s.84-85

För att bygga ett starkt varumärke krävs det att man är konsekventa över tiden. Det vill säga att man har samma symbol, logga eller metafor för organisationen som fungerar på ett önskvärt sätt. Styrkan i det ligger i att motstå förändringar såväl i som utanför organisationen. För att bibehålla ett starkt varumärke krävs det kontinuitet på finansieringssidan även om organisationen inte uppfyller sina finansiella mål.³³

För att organisationen ska lyckas att bygga ett starkt varumärke krävs det att man skapar varumärkeskänedom hos de potentiella kundgrupperna. Det gör man genom att stärka sitt varumärke på marknaden. Enklast sker det genom att organisationen har ett starkt varumärke, logga, symbol eller dylikt som kunderna lätt kan komma ihåg. Det gäller att använda sig av rätt kommunikationskanaler när man förmedlar sitt varumärkes budskap beroende på vilken kundgrupp man har eller vill nå ut till.³⁴

Organisationer som är effektiva när det kommer till att bygga starka varumärken grundar sig oftast i att organisationen har skapat en stark varumärkesmentalitet. De har klara värderingar, normer och symboler och varumärkesbyggnaden är accepterad av ledningen. Om organisationen inte ser varumärkena som en viktig investering, kan det leda till stora problem. Vanligast är att när företaget går mindre bra så skär ledningen ner på varumärkesinvesteringarna. ”Such organizations talk the talk of brand building, but fail to walk the walk.” Alla är ansvariga för varumärket. Allt som alla i organisationen gör och säger förknippas med varumärket.³⁵

3.2.5 Strategi

Här har vi valt att titta lite närmare på begreppet strategi. Vi anser att det är viktig för organisationen, för att de ska veta hur deras varumärken ska förhålla sig till varandra.

En organisation kan mötas av många svåra situationer som involverar osäkerhet och besvärliga utvärderingsprocesser. Det är viktigt för organisationen att enas om en tydlig strategi och att man handlar aktivt för att lösa problemet. Genom att arbeta fram en lämplig strategi, inhämtas också erfarenhet och bättre insikt i den situation som ska utredas. Om oenigheter råder internt i en organisation kan det vara lämpligt att utnyttja konsulter som medlare mellan parterna, för att enas om ett bra beslut. Det är naturligtvis också viktigt att analysera effekterna av strategin.³⁶

Ofta när en strategi skapas för att lansera ett nytt varumärke i en organisation, skapas ett nytt namn för att visa att det handlar om en ny produkt. Det bästa sättet att differentiera ett nytt varumärke och dess namn är att signalera vad det har för identitet. Ett problem som kan uppstå med att använda flera varumärken är att resurserna sprids för mycket mellan varumärkena. Det kan vara värt att satsa mer på att lyfta fram de varumärkena som redan är välkända. I vissa branscher som till exempel konsumentförpackade varor har både återförsäljare och konsumenter larmat om att det redan är för många varumärken. Detta beror på att det har blivit för många varor inom samma område, där det nästan inte finns någon skillnad mellan dem. Det finns också företag som förespråkar andra strategier, som att till exempel använda både företagsnamnet och individuella varumärkesnamn.³⁷

³³ Keller, K-L, s.763

³⁴ Keller, K-L, s.69

³⁵ Aaker, D-A, s.343

³⁶ Roos, G m.fl., s.256

³⁷ Kotler, P, m.fl, s481

“Strategy is just as much about what you decide not to do, as it is what you do. If you do everything, then you don’t really have much of a strategy.” Strategin ska inte bara finnas i toppen av företagets organisation, oftast är det i mittsektionen av företaget som det sker störst skada för organisationen om strategin är otydlig.³⁸

3.3 Marknadsföring

3.3.1 Vikten av att vara konsekvent

Här tar vi upp vikten av att vara konsekventa med sitt varumärke. Detta är något som är otroligt viktigt för en organisation för att inte förvirra marknaden.

Enligt litteraturen om varumärken föreslår många författare att det måste finnas ett logiskt flyt när det handlar om varumärkesbeslut. Varumärken kan skapa starka relationer mellan företag och kunder. Blir sättet att använda varumärket otydligt, kan det leda till att företaget förlorar den goda kontakten med kunderna. Det i sin tur kan leda till att företag, organisationer förlorar kontrollen av varumärkets identitet. Därför bör marknadsförare och ledningen noga överväga vad meningen med varumärket är och vad det ska associera till. Att ändra ett fungerande koncept ska bara göras om det finns bevis för att det inte längre bidrar till att stärka varumärket.³⁹

En annan risk i varumärkesallianser är att ett varumärke överexponeras, finns med i för många kategorier och sammanhang. Detta gör att bilden försvagas och blir otydlig, det i sin tur leder till att kunderna blir förvirrade och frustrerade.⁴⁰

3.3.2 CO-Branding

Med de två nästkommande avsnitten vill vi visa att organisationer blir allt mer komplexa. Nu för tiden är flera olika varumärken inblandade och det är därför extra viktigt att varje varumärke har en tydlig roll i organisationen. Detta är något som stämmer in på GT:s organisation i allra högsta grad.

”CO-Branding” är en form av varumärkesallians där två eller fler ursprungliga varumärken med stor kännedom används, från samma eller från något annat företag. Detta görs för att erbjuda en gemensam produkt. Det kan skapa ett mervärde till varumärket men samtidigt finns det en risk att det leder till förvirring bland kunderna. Nedan nämns några för- respektive nackdelar med co-branding:⁴¹

Fördelar

- Tillgång till ökad expertis
- Minskade kostnader av produktlansering
- Skapar mervärde
- Skapar en stark produkt

³⁸ Finkelstein, S, Borg, S, s. 115-124

³⁹ Kay, M- J, s. 742 - 760

⁴⁰ Aperia T, Back R, s.251

⁴¹ Keller, K-L, s.360-362

Nackdelar

- Förlorar kontroll
- Skapar förvirring, med olika varumärken
- Förlorar fokus på existerande varumärken
- Stör organisationen

När en allians ska skapas är det viktigt att de olika varumärkena har en hög igenkänningsgrad hos allmänheten. Det är viktigt att de olika varumärkena är starka var för sig, men det viktigaste är att det är en logisk koppling mellan de olika varumärkena och dess verksamheter.⁴²

En förutsättning för att ett samarbete ska lyckas är att de inblandade varumärkena i alliansen riktar sig mot samma målgrupp, åtminstone att de ser en möjlighet att nå liknande målgrupper. Co-branding kan även användas i regioner för att förena olikartade städer som ett gemensamt kommunikationspaket.⁴³

3.3.3 Komplexa varumärkesförhållanden

Ett varumärke brukade tydligt visa vad det stod för, det var ett namn för en produkt eller ett företag. Nuförtiden är situationen helt annorlunda, där relationerna är mer komplicerade och ofta med fler varumärken inom organisationerna. Det har gjort att det är svårare att skapa och bibehålla ett varumärke. För att lyckas måste varje varumärke i organisationen förstå sin roll i alla sammanhang som det är inblandat i. Vidare måste de inblandade varumärkena i en relation ha en tydlig strategi om hur de ska förhålla sig till varandra.⁴⁴

”In many firms, a brand is shared by several businesses.” Ett stort varumärke utåt med en rad varumärken under sig strävar alla efter att ha en egen strategi, kundgrupp och mål. Om organisationen har flera olika varumärken krävs det några generella regler för hur marknadsföringen ska skötas. Annars riskerar organisationens varumärke att leda till missförstånd och förvirring bland kunder och anställda. Idag krävs det att organisationer använder sig av olika typer av media för att bygga ett varumärke. ”Furthermore not all media programs will be consistent with the brands identity.” Det viktigaste är att mäta resultatet av marknadsföringen som organisationen gör.⁴⁵

3.3.4 Motivation

Riskerna med att ha lika stor budget för de båda tidningarna oavsett resultat kan leda till motivationssvårigheter. Då är fusionen ingen fördel och risken blir att de starka varumärkena som ska driva verksamheten försvagas.

Anställdas prestation är helt klart styrd av motivationen. Det är en svår uppgift för ledningen hur man ska motivera de anställda så att de strävar i rätt riktning för organisationen. För att motivera de anställda krävs oftast olika strategier, alla blir inte motiverade av finansiell ersättning. Det kan vara svårt för ledningen att få de anställda att sträva mot samma mål, incitament kan lätt leda till att den anställdes mål blir mer för egen vinning än vad som är bäst

⁴² Keller, K-L, s.360-362

⁴³ Parment, A, s.90-91

⁴⁴ Aaker, D-A, s.30-32

⁴⁵ Aaker, D-A, s.340-342

för organisationen. Ledningen måste förstå sambanden mellan belöning och motivation i förhållande till kostnaderna. Det är viktigt att vara konsekvent och hitta rätt typ av incitament för rätt individ, även se till olikheter mellan individerna där den gyllene regeln är att alltid ge jämförbara incitament till de anställda.⁴⁶

“If the overall marketing strategy is to grow rapidly and gain market share, the compensation plan should be to reward good marketing.”⁴⁷ Incitament kan också ges när speciella mål har uppnåtts som exempelvis en viss ökning av upplagan. Det är väldigt bra, utifrån företagets perspektiv, på så vis kan de ständigt ändra sina mål.⁴⁸

3.4 Framtiden

3.4.1 Points of difference “POD”

Att skriva om points of difference grundar vi på att tidningarna vill vara två konkurrerande tidningar, vilket kan vara svårt när organisationen ser ut som den gör idag. Där points of difference beskriver unika skillnader som kan skapas mellan två konkurrenter.

POD är starka, gynnsamma och unika associationer som förknippas med ett varumärke. De baseras på alla typer av attribut eller fördelaktiga associationer. POD är baserade på det faktum att de speciella fördelarna med varumärket inte går att hitta någon annanstans. POD måste skapas på ett sätt så att de inte kan matchas av konkurrenterna. POD är i regel ett ”unique selling propositions” (USP), logiken bakom USP är att skapa fördelar gentemot konkurrenterna. För att en POD ska bli ett USP behövs en långtgående fördel gentemot konkurrenterna, och fördelarna ska vara önskvärda, relevanta, överlägsna och trovärdiga. Exempel på USP är att många stora varumärken försöker skapa POD på ett sätt som framhäver deras kvalitet. Viktigast av allt är att den är överförbar till marknaden. Om inte konkurrenterna kan leva upp till skillnaderna blir konsekvensen att det ger starka anledningar för konsumenterna att köpa din produkt.⁴⁹

Resultatet gör det möjligt för företag att genom POD få en organisation som har möjligheten att positionera sig, vilket i sig är unikt på marknaden. En vanlig strategi för POD är lågprisvarumärken. För det mesta ligger inte nyckeln i att skapa så starka POD som möjligt utan att uppnå så bra points of parity som det bara går.⁵⁰

3.4.2 Points of parity ”POP”

Här vill vi visa att det inte bara är olikheterna som är viktigt för att vara kvar på en marknad utan ibland är det viktigare med starka points of parity.

POP definieras genom associationer som delas med andra varumärken, de behöver nödvändigtvis inte vara unika, de kan hamna under kategorierna POP eller konkurrerande POP. Kategorin POP är associationer som anses vara trovärdiga och legitima. Konkurrerande POP har som uppgift att slå ut konkurrentens POD. Det vill säga att man är tillräckligt lika för att inte konkurrenten ska dra några fördelar av sina POD. Det medför

⁴⁶ Weitz, B-A, s.253-256

⁴⁷ Kotler, P, s.819

⁴⁸ Weitz, B-A, s.253-256

⁴⁹ Keller, K-L s.131-133

⁵⁰ Keller, K-L s.131-133

också att konkurrenterna får det svårt att skapa nya POD, vilket ofta leder till att om du själv kan skapa några starka POD har du ett vinnande koncept, kan till och med bli oslagbart. Ett företag med ovanligt starka point of parity behöver inte lyckas om de inte upplevs som trovärdiga. Det vill säga att ett varumärke måste innehålla en viss mängd POP för att lyckas, en standard som finns på marknaden. Uppnås inte standarden (POP) köper inte konsumenterna produkten/tjänsten.⁵¹

POP är viktigt för att välja ut den målgrupp som organisationen ska vända sig till. Det vill säga att skillnaderna inte ska vara det enda målet. De starkaste varumärkena anses ofta unika i deras produktgrupp eller servicekategori. Att vara annorlunda skapar inte ett starkt varumärke i sig.⁵²

3.4.3 Konflikt och värderingar

Som vi beskrev tidigare så gäller det att ha en tydlig strategi. Strategin i detta fall handlar enligt oss om, att enas om vilket som är det gemensamma målet. Därför är det intressant att reda ut vad målet egentligen är.

Om parterna är oeniga i en fråga, handlar det oftast inte om att nå ett gemensamt mål så snabbt som möjligt. Istället ligger problemet nog i att reda ut vilket som är det egentliga målet, det råder en så kallad målkonflikt. Det kan också vara så att parterna är överens om vad som bör åtgärdas, men de har olika uppfattning om vilket tillvägagångssätt som ska användas. Då handlar det om en sakfråga. Ett tredje scenario kan vara att parterna är överens om att det kan vara bra att lösa ett problem. Den ena parten tycker att det är värt tiden och priset för att lösa problemet, medan den andra parten tycker att det finns andra saker som är viktigare att lösa. I det här fallet råder oenighet om värderingar. Det finns en stor risk att diskussioner hamnar i dödläge, när parterna har olika värderingar i en fråga. Om man istället kan reda ut vad oenigheten beror på kan mycket vinnas och det innebär oftast att onödigt tjafs kan undvikas.⁵³

Det finns risker som är involverade i partnerskap eller att gemensamt ha flera varumärken i samma organisation. Är det möjligt överhuvudtaget? Kommer kunderna att reagera negativt, när de här varumärkena integreras? Är varumärkena kompatibla och utan konflikt? Om det finns en existerande konflikt borde varumärkena hållas åtskilda innan man har hittat ett sätt att lösa konflikten.⁵⁴

3.4.4 Kommunikation

Att titta närmare på kommunikation föll sig naturligt, då vi anser att tidningarna och GT ligger närmare varandra i många frågor än vad de själva tror.

I den enklaste av former innehåller kommunikationen en sändare och en mottagare. Redan här är det viktigt att sändaren förmedlar sitt budskap på ett sätt som mottagaren kan förstå. Det låter enkelt men alla bryter regelbundet mot den här enkla regeln. Processen ”kallas envägskommunikation och som är mycket utbredd i masskommunikation och i stora organisationer”. Envägskommunikation leder oftast till att sändaren inte kan vara säker på att

⁵¹ Keller, K-L s.133-136

⁵² Kay, M-J, s. 742 - 760

⁵³ Thuren, T, s.37-38

⁵⁴ Kumar, S, Hansted-Blomqvist, K s. 20 - 27

budskapet når fram på ett korrekt sätt. Ännu vanligare med feltolkningar av budskapet är om meddelandet färdats genom flera led i organisationens hierarki. Kommunikationen i en organisation är väldigt beroende av feedback. Man ska dock veta att feedback inte leder fram till att budskapet från sändaren inte feltolkas av mottagaren. Det är svårt vid daglig kommunikation att få en önskad feedback. Oftast är det inte tillräckligt att mottagaren nickar eller mumlar jakande svar. Detta innebär inte att mottagaren har förstått meddelandet/budskapet bakom meddelandet. ”Kommunikation är grunden för all organisation.”⁵⁵

För att överleva på marknaden måste organisationen berätta vad de säljer och tala om var de finns, det är något som ofta görs på fel sätt. Det drivs oftast av att företaget vill visa upp sin kompetens för marknaden. Det företaget egentligen bör göra är att utgå från kundernas perspektiv när de kommunicerar sitt budskap. Kunderna strävar efter sin egen överlevnad inte efter företagets överlevnad. Därför är det otroligt viktigt för företaget att prioritera och profilera sig på rätt sätt.⁵⁶ Låt oss utgå från att medarbetarna är den viktigaste målgruppen för företaget, det kräver en helt ny typ av intern kommunikation. Medarbetarna behöver känna trygghet förtroende och känna sig delaktiga för att uppnå företagets mål. Hur kommunikationen förmedlas är avgörande för hur medarbetarna uppfattar den, kommunikationen ska leda till engagemang. Om företaget lyckas att förmedla budskapet till medarbetarna, leder det fram till att de blir drivna att uppfylla företagets mål och förmedlar budskapet på ett bättre sätt, utåt mot marknaden.⁵⁷

”It takes more to succeed in today’s global marketplace. More responsiveness. More flexibility. More commitment. To compete, organisations need their staff to understand business goals and brand values and feel personally committed to their achievement.” Om de anställda har känslor inför sina arbetsuppgifter, är det också dubbelt så stor chans att de rekommenderar sin organisation till andra. Dessutom ökar det deras arbetsprestation när de känner ett gemensamt mål med organisationen. På så sätt stärks varumärkets ställning genom en god kommunikation.⁵⁸ Det är viktigt för företaget/organisationen att förmedla ett tydligt budskap som ger en klar och sammanhållen bild. Det innebär i praktiken att oberoende, i vilket sammanhang och i vilka medier som budskapet förmedlas, ska det framföras konsekvent. Ett vanligt problem som ligger till grund för detta är att det inte samordnas i organisationen. Reklammeddelanden planeras ofta från utomstående reklambyråer, säljpersonalen framför meddelandet på sitt sätt och en tredje part kan ansvara för PR och andra marknadskommunikationer.⁵⁹

Ett antal studier visar på att motivationen för att uppfylla organisationens mål ökar ifall den anställda är delaktig i planeringen av målen. Bristande kommunikation och engagemang leder i många fall till att företagets strategi negligeras av de anställda. Det kan till och med leda till att organisationens strategi motarbetas av delar av personalen till följd av bristande kommunikation. ”Delaktighet i planeringsprocessen brukar ofta ses som ett botemedel på problem som rör styrning uppifrån och ner.” Det vill säga att man vänder håll på pyramiden och även arbetar nerifrån och upp. Det skapar ökad delaktighet för planering och skapande av strategier.⁶⁰

⁵⁵ Bakka, J-F, m.fl., s.158-160

⁵⁶ Wenthrill, B, s.13-14

⁵⁷ Wenthrill, B, s.13-14

⁵⁸ Thomson, K, Hecker, L, s. 48 - 58

⁵⁹ Kotler, P, m.fl., s. 630

⁶⁰ Hatch, M-J, s. 137-138

3.4.6 Branschanalys

Med tanke på att tidningsupplagorna har en neråtgående trend sett till hela landet och att osäkerheten är stor om hur marknaden kommer att se ut i framtiden, kommer vi därför här nedan att se lite närmare på vad en branschanalys innebär.

”Denna omfattar dels en analys av branschens livscykel, dels en analys av sociopatiska förändringar”. Sveriges etablering inom EU har medfört att många företag befinner sig i en helt ny situation, där hela branscher förändras och konkurrensen växer. Nya företag dyker upp allt oftare på marknaden, företag slås ihop och det bildas allianser. Därför är det viktigt att se var branschen befinner sig som helhet och hur konkurrenterna utvecklas. När ett företag ska analysera framtiden är det lämpligt att titta på livscykeln för branschen.

Det vill säga, befinner sig branschen i: ⁶¹

- Introduktionsstadiet
- Tillväxtstadiet
- Mognadsstadiet
- Nedgångsstadiet

När det gäller introduktionsstadiet finns det en osäkerhet om efterfrågans storlek. Det beror på att kunderna är förstagångs köpare och det är flera faktorer som påverkar om de kommer att göra fler inköp. ⁶² Upprepande återköp är dock ingen garanti för att det ska uppstå en hållbar relation. En kund kan vara lojal av andra orsaker, som att det exempelvis saknas bra alternativ. ⁶³

När branschen nått tillväxtstadiet, ökar intresset från nya företag att slå sig in på marknaden. Här gäller det att hitta en framgångsstrategi, ett vinnande koncept som gör att man får en snabbare tillväxt än konkurrenterna. Det är inte självklart att konkurrensen blir tuffare, marknaden är fortfarande attraktiv så länge totalmarknaden blir större. När branschen kommer in i mognads- och nedgångsstadiet blir konkurrensen definitivt hårdare. Det blir allt svårare för företagen att ta tillräckligt betalt för sina produkter, att sätta acceptabla priser när konkurrensen om marknadsandelar blir allt hårdare. Branschklimatet är helt annorlunda i mognads- och nedgångsstadiet jämfört med tillväxtstadiet. Det blir allt viktigare att vårda de befintliga kundrelationerna för att bibehålla intäkterna, då riskerna ökar i samband med investeringar. ⁶⁴

Oavsätt i vilket livscykelstadium som branschen befinner sig i, kan branschanalysen sammanfattas med hjälp av PEST-formeln: Politiska, ekonomiska, sociala och tekniska faktorer som påverkar branschen. ⁶⁵

Det är viktigt för organisationer att se till dessa omvärldsfaktorer och hur de kan anpassa sig till dem. Exempelvis ekonomiska och politiska faktorer som att staten inte längre är lika generös att ge ekonomiskt stöd i samma utsträckning som tidigare. Media ändras i takt med att det behövs nya kanaler för att nå yngre konsumenter som har andra vanor än tidigare, sociala strukturen såväl som den tekniska utvecklingen ändras med tiden. ⁶⁶

⁶¹ Eriksson, L-T s.36-37

⁶² Eriksson, L-T s.36-37

⁶³ Donaldson, B, O'Toole, T, s.153

⁶⁴ Eriksson, L-T, s.38

⁶⁵ Eriksson, L-T, s.39

⁶⁶ Kotler, P m.fl., s.26

4. Empiri

Frågorna från intervjuerna har vi beskrivit under rubriken frågeformulering. Där har vi förtydligat vad vi vill ha ut från respektive fråga. Svaren från respondenterna syns under rubrikerna röster från medarbetarna, som även är markerade med fet stil för att tydligt visa när det är deras åsikter. Vi har även angivit vem som svarar och vilket företag han eller hon tillhör inom parentes, för att läsaren enklare ska ha möjlighet att följa med. Vi avslutar sedan varje block med en sammanfattande kommentar. Det vi tycker utmärker sig och är intressant att utveckla i en analys visar vi också inom parenteser (Därför är det viktigt att...)

4.1 GT som varumärke

Det här avsnittet i handlar om hur GT ska användas som varumärke och hur de olika varumärkena (GT, AB, GD) ska förhålla sig till varandra.

Frågeformulering (Ska GT vara det ledande varumärket för organisationen eller ska de olika tidningarna GD, AB vara de mer ledande?)

När det gäller vilket varumärke som ska vara det ledande för organisationen kan svaret tyckas självklart. Som vi kan se nedan är alla respondenter överens om att tidningarna ska vara de ledande varumärkena när det gäller läsarmarknaden. Man kan ändå ställa sig frågan då GT används i vissa sammanhang som kan uppfattas som en marknad för läsarna.

Röster från medarbetarna:

– Naturligtvis tidningarna, de är 100 åriga varumärken. Det är det inget resonemang om enligt mig. (Kurt, AB)

– Finns bara ett svar på den frågan. Tidningarna är de starka varumärkena, GT är en service organisation och ett ägarbolag. Tidningarna är både historia och framtid, utan varumärkena vore vi ingenting. Jag anser att det är ett stort misstag att försöka etablera GT som varumärke. Det finns allt att vinna på att stärka tidningarnas varumärken, det är de som är grunden till hela vår existens. (Christina, GD)

Däremot när det gäller annonsmarknaden går åsikterna isär.

– Det beror på vilka man vänder sig mot, läsarna eller annonsörerna. Givetvis ska GD och AB slåss mot varandra på läsarmarknaden, det är en grundtes i det här. När det gäller annonserna är det dock ett problem att det fortfarande finns de som inte vet att man får båda tidningarna i ett paket. (Peter, GT)

– För GT:s organisation måste det vara GT, kan inte vara GD och AB. Vi arbetar kommersiellt mot företagsmarknaden. (Björn, Leif, GT)

Från tidningarnas håll tycker de däremot att GD/AB ska vara de ledande varumärkena.

– Självklart ska GD/AB vara de ledande varumärkena. AB/GD har funnits i över 100 år och har kontakter med företag/prenumeranterna. De är dem som alla handlar med så det finns ingen anledning att lyfta fram ytterligare ett varumärke. (Tomas, GD)

– Hela konstruktionen GT skapades för att trygga och utveckla AB och GD. Det finns ett minimalt behov att överhuvudtaget arbeta med GT som varumärke. Varumärket GT kom till för att skapa en annonsorganisation mot riksmarknaden, fanns ingen annan avsikt bakom detta. Svaret på frågan blir alltså att det är GD och AB som ska utvecklas som varumärken. (Sven, AB)

Frågeformulering (Vad är avsikten med att använda GT som varumärke?)

Röster från medarbetarna:

– Det är sagt att det är till för att stärka personalen på GT, det är en bra åsikt men det kan stärkas på andra sätt, det sitter inte i själva namnet. Det behövs naturligtvis marknadsföring för säljbolaget mot annonsbyråer. Riksmarknaden, där ska GT synas, men inte utåt mot läsarna. Visst är det svårt att avgöra vad som är läsarmarknaden. (Christina, GD)

– I först hand att sätta ett namn mot nationella marknaden, då marknadsfördes GT som ett annonspaket, alltså ett paket i bägge tidningarna. Varumärket fick stark genomslagskraft direkt, kanske lite väl starkt enligt AB och GD. Förutom det också att ha ett företag att vara anställda av. Det måste finans en identitet mot såväl företag som privatkunder. (Björn, Leif, GT)

Problemet kvarstår dock att avgöra vad som är en läsarmarknad och vad som är en annonsmarknad.

– GT ska rikta sig mot media och annonsbyråer i Stockholmsområdet, de som inte har en daglig relation, kontakt med GD/AB som varumärke. Då kan begreppet GT vara ok som varumärke när de vänder sig mot den här kundgruppen får de en samlad bild av vad man köper. (Tomas, GD)

– Problemet är lokalt exempelvis: golfbanan, logen i Läkerol Arena. När är en läsare kommersiell och när är hon inte det? Vissa är båda och. GD och AB är de starka varumärkena när det gäller print. Annonserna som vi lever av dras in med hjälp av tidningarna och inte med GT. GT ska synas mot annonsmarknaden och tidningarna mot läsarmarknaden. Vi är oerhört beroende på GT att GD och AB:s upplagor är så stora som möjligt. (Björn, Leif, GT)

Frågeformulering (Vad tycker ni om namnet GT? Är det för sent att byta namn?)

Röster från medarbetarna:

– Jag vet inte vad problemet är egentligen. Är problemet internt eller externt? Jag tror att problemet ligger internt. Huset vi sitter i har inte en skylt som visar var vi finns. Det mest optimala kanske är att heta något som inte innehåller namnet tidningar. När man ringer för att annonsera ringer man till GT och vi svarar GT, därför behöver vi en identitet. (Björn, Leif, GT)

– Det är inte för sent att byta namn på GT, det beror på vad som är upptaget men Gävle Media skulle vara mer passande vi har ju radio och andra medier. Gävle Media skulle tala om vad koncernen är. (Kurt, AB)

– GT är väldigt olyckligt namn som valts, det är egentligen en annonsbyrå, många tror fortfarande att GT är en tidning. Det skulle gå att byta namn naturligtvis men det skulle vara

ett stort nederlag och det kostar mycket pengar. Att få bort namnet tidningar i GT skulle vara värt mycket, även för GT själva. (Christina, GD)

Frågeformulering (Bör GT som varumärke användas mer?)

Röster från medarbetarna:

– Ja det tycker jag, mycket mer. Gemeneman på fältet vet inte riktigt vad GT är. Jag tycker att GT behöver profileras ytterligare för att tydliggöra vad vi gör. (Peter, GT)

– Absolut på den nationella marknaden där vill vi synas mer. Lokalt behöver inte GT användas mer som varumärke. Det som var viktigt var vid lanseringen att göra klart hur GT skulle fungera, när det gällde annonspaketet att synas i båda tidningarna. (Björn, Leif, GT)

Från tidningarnas håll anser man att...

– Nej det ska det inte snarare tvärtom, man kan säga att än så länge har det inte skadat GD/AB, trots att det varit en ganska intensiv bearbetning av varumärket GT. Det leder till att kraft och pengar tas ifrån den interna organisationen genom att bygga upp ett nytt varumärke. (Tomas, GD)

– Nej det tycker jag inte, det används redan mycket. Det är sagt att det är till för att stärka personalen på GT, det är en bra åsikt men det kan stärkas på andra sätt, det sitter inte i själva namnet. (Christina, GD)

– Nej! Det är en fakturaadress för mig. (Kurt, AB)

Frågeformulering (Har marknadsföringen av GT varit framgångsrik?)

Röster från medarbetarna:

– Jag vet inte, trots en massiv annonsering i tidningen så är kunskapen rätt liten, inte riktigt nått fram, men det leder till förvirring för läsarna. (Christina, GD)

– Nej den har inte varit det, däremot har den stört och förvirrat läsarna. Vad är GT? Är det ett samlingsnamn på tidningarna, till och med folk i huset har svårt att säga vad GT är och vad det står för. (Kurt, AB)

– För oss mot annonsörerna har reklamen varit det, det var vårt syfte. Alltså har marknadsföringen varit framgångsrik. (Björn, Leif, GT)

Frågeformulering (Det måste ha funnits en anledning att GT ska synas mer lokalt?)

GT syns med sin reklam på bland annat bussar och i Läkerol Arena. Det måste därför ha funnits en anledning att GT ska synas mer lokalt!

Röster från medarbetarna:

– Det finns ingen anledning för GT att synas lokalt. Det finns inget behov att expandera mot privatmarknaden, leder bara till otydlighet. Det finns uppfattningar om att det skulle finnas ett behov för GT att synas mot den lokala annonsmarknaden, jag tillåter mig ha en annan uppfattning. (Sven, AB)

– GT är inte ett helt enkelt namn att jobba in. Skulle vara lämpligare med ett annat namn för att klargöra för icke kontinuerliga annonsörer, för att de ska förstå att annonserna går i båda tidningarna. Media huset eller något liknande som de har i Östersund skulle vara lämpligare. (Peter, GT)

Frågeformulering (I vilka sammanhang ska GT synas?, och vilket varumärke(GT, GD, AB)ska användas i respektive situation?)

Röster från medarbetarna:

– GT, tydligt mot företagskunderna och mot riksmarknad, där kan det finnas ett behov, men jag anser att behovet är överskattat. GD och AB ska synas överallt, alla situationer där vi möter våra läsare, hela privatmarknaden. (Sven, AB)

– GT ska synas mot annonsmarknaden och tidningarna mot läsarmarknaden. Frågan är bara vad som är läsarmarknaden? Vi är oerhört beroende på GT att GD och AB:s upplagor är så stora som möjligt. (Björn, Leif, GT)

4.1.1 Kommentar till GT som varumärke

Alla respondenter är överens om att GD/AB ska vara de ledande varumärkena för organisationen. GD/AB med sina starka varumärken är de som ska synas utåt mot läsarmarknaden. Samtliga parter är också överens om att det finns ett behov för GT att marknadsföra sig mot annonsmarknaden. Som ni ser är parterna överens om i vilka situationer respektive varumärke ska användas.

– Frågan som kvarstår är då, vad är en läsarmarknad?

(Därför är det viktigt att se över om gemensam strategi behövs.)

När det gäller GävleTidningar som varumärke är parterna överens om att namnet inte är helt lyckat.

- Frågan är då, är det för sent att byta namn?
- Vad skulle vara ett mer passande namn?

(Därför är det viktigt att undersöka möjligheten av ett namnbyte.)

Detta leder in på nästa punkt. Ska GT användas mer eller mindre som varumärke.

- Behovet finns att klargöra vad GT erbjuder.
- Samtidigt finns det en risk att detta leder till förvirring.

(Därför är det viktigt att undersöka behovet av en identitet. Behövs det en identitet för GT och hur skapas den i så fall på bästa sätt?)

4.2 Marknadsföring

Här nedan handlar det om hur marknadsföringen påverkas av fusionen. Hur ska de olika varumärkena förhålla sig till varandra när det gäller marknadsföringen och vilka begränsningar samarbetet har medfört.

Frågeformulering (Ska olika Varumärken användas i marknadsföring överhuvudtaget?)

Hur de olika varumärkena ska marknadsföras är något som skapar problem. Tidningarna behöver separat marknadsföring då de är två konkurrerande varumärken. Problemet uppstår när GT ska marknadsföras och de olika varumärkena ska synas tillsammans.

Röster från medarbetarna:

– Det blir otydligt, vi har aldrig tyckt om de annonser där vi klumpas ihop. Varför inte göra tvärtom, vill du annonsera i GD och AB ring till oss på GT. (Christina, GD)

– AB använder sitt varumärke och GD sitt. GT däremot bör minska sin marknadsföring. Däremot försöker vi påverka att det ska bli så nyanserat som möjligt. Vi ser fram emot och hoppas att det blir en riktig utredning hur vi ska förhålla oss till varandra (GT, AB, GD). Inom GT har det inte utretts så långt det går. (Kurt, AB)

– Som situationen är nu med två konkurrerande tidningar måste olika varumärken användas, samt ett bolag som ska sköta annonsförsäljningen. Det är när vi ska synas tillsammans som problemet uppstår, då gäller det att vara konsekvent. (Björn, Leif, GT)

Frågeformulering (Vad tycker du om att ni tilldelas lika stor budget för marknadsföring oberoende av resultat?)

Röster från medarbetarna:

– Det tycker jag inte om. Allting ska vara så rättvist, tidningarna får varsin penningpåse som vi får spendera som vi vill. Finns inget incitament för att vi ska göra bättre ifrån oss. Skulle vara kul om det lönade sig att jobba för att bli framgångsrik. (Christina, GD)

– Klart man vill ha en morot för att man säljer mer, skulle jag ha en större upplaga vill jag naturligtvis ha något för det. I vårt fall så är det den totala upplagan som är viktig. (Peter, GT)

– Det är naturligtvis så att GD tycker att de ska ha mer pengar till marknadsföring om de gör ett bra ekonomiskt resultat. Skulle vi räkna med presstödet så får vi mer pengar till marknadsföring än dem. Det beror på hur man räknar och vilket företag man jobbar i. (Kurt, AB)

– Hela konstruktionen är uppbyggd på det sättet att vi får en lika stor budget mellan tidningarna. Det är fullt acceptabelt och vi har lärt oss att jobba efter de här förutsättningarna. (Sven, AB)

Frågeformulering (Konkurrerande marknadsföringen är begränsad, vad innebär det för er?)

Det finns en överenskommelse mellan GD och AB som innebär att de inte försöker rekrytera varandras befintliga prenumeranter. Frågan är vad dessa begränsningar innebär för de inblandade parterna.

Röster från medarbetarna:

– Jag uppfattar det som att vi inte kan gå ut med generella erbjudanden då de även riktar sig mot den konkurrerade tidningens prenumeranter också. Det vi kan göra är att lyfta fram vårt eget varumärke. (Tomas, GD)

– Det innebär att marknaden minskade drastiskt. Däremot finns målet kvar att bli större än GD samtidigt som båda mår bra av att inte förlora upplagor tillsammans. Det är något båda tidningarna har uppmärksammat på senare år att vi mår bättre av att inte döda "Lede Fi". Samtidigt är det lättare att göra lite extra ansträngningar när man har en fiende. (Kurt, AB)

– För oss är det 8 av 10 hushåll som är intressant, vi vill komma åt dem som inte har en tidning idag. Situationen idag med två starka tidningar är bra för oss. (Peter, GT)

Frågeformulering (Är det svårt att motivera marknadsföringen av varumärket med dagens budgetbegränsningar?)

Även om någon av tidningarna gör ett bättre resultat än den andra tidningen delas vinsten lika. Vad innebär det ur motivationssynpunkt, har den påverkats negativt?

Röster från medarbetarna:

– Nej det tycker jag inte, tävlingsinriktningen finns. Det skulle dock vara mindre stelbent om man hade ett mjukare system. (Christina, GD)

– Om man säger så här, vi når ut till drygt 26 tusen hushåll varje dag med Arbetarbladets varumärke, kan man få bättre marknadsföring? Det är inga problem överhuvudtaget att få ut vårt varumärke eftersom det är så känt. Motivationen är ändå inget problem då pengarna går tillbaka till redaktionerna. (Kurt, AB)

– Inte svårt att motivera men det är svårt att förstå motivet att man inte ska få "Crédit" för det man åstadkommit. (Tomas, GD)

Frågeformulering (Blir det inte konstigt när ni inte kan konkurrera ut varandra för att moderbolaget förlorar på det?)

Röster från medarbetarna:

– Det är jättespännande och stimulerande att ha en konkurrens situation. Det hade varit roligare om det funnits möjlighet att konkurrera ut AB. (Tomas, GD)

– Moderbolaget struntar nog i det så länge den totala massan är densamma. Målsättningen att ta död på varandra är mindre uttalad idag. Båda ser fördelarna med medieklimatet att vara två konkurrerande tidningar. Varumärkena är så pass inarbetade idag, att det skulle leda fram till att om en av tidningarna försvann, skulle långt ifrån alla välja att prenumerera på den andra tidningen. (Sven, AB)

– Inte insatta nog att svara då det gäller tidningarna. (Björn, Leif, GT)

4.2.1 Kommentarer till marknadsföring

GD och AB är två konkurrerande tidningar och behöver därför använda sina respektive varumärken. GT behöver marknadsföra sig mot annonsmarknaden. Problemet uppstår när de olika varumärkena ska synas tillsammans. Från tidningarnas håll anser de samtidigt att marknadsföringen bör minskas av GT som varumärke.

- Tidningarna vill inte att deras varumärken ska synas i samma sammanhang
- GT; s marknadsföring blir tydligare om de syns tillsammans med de båda tidningarna

(Därför är det viktigt att reda ut hur marknadsföringen ska gå till och att komma överens om ett sätt som är konsekvent)

Som systemet fungerar i organisationen idag delas vinsten lika mellan tidningarna oberoende av vilken tidning som uppvisar bäst resultat.

- Motivationen finns ändå...
- Skulle vara kul om den fanns en morot...

(Därför är det viktigt att se om motivationen kan öka ytterligare med någon form av incitament)

4.3 Framtiden

Den här delen handlar mestadels om framtiden och frågor som: kan man komma längre när det gäller samarbete? Vad händer med marknaden? och vad finns det för risker med att inte reda ut de problem som rör varumärkesfrågan?

Frågeformulering (Var går gränser för samarbete? (sport, tryckeri, ledare, kärnvärden, presstödet))

De båda tidningarna samarbetar idag med en rad olika funktioner. Kan man komma längre eller är gränsen uppnådd?

Röster från medarbetarna:

– Presstödet är en avgörande faktor för var gränsen går för samarbete. Bortsett från presstödet så tycker inte vi att tidningarna bör vara mer lika än idag. Inte så länge det ska vara två tidningar. (Björn, Leif, GT)

– Vi har nått gränsen idag! Presstödet regel sätter stopp för ytterligare samarbete. När det gäller sporten så hade jag hellre sett gemensamt foto, bildbyrå istället. Sport bevakningen är bra men saknar konkurrens, men det fungerar mycket bättre än vad vi trodde från början. Att läsare läser båda tidningar har minskat på grund av att tidningarna har blivit rätt lika. Omöjligt med samma ledare, tidningarna måste vara olika till 55 % för att få presstödet, så olika det kan vara inom de angivna ramarna. (Christina, GD)

– Svårt att säga. Grunden är att vi ska samarbeta med allt som inte läsarna märker. AB ska ha en egen strategi och profil jämfört med GD, det är heligt, skulle aldrig tänka oss samarbete redaktionellt. Det går att samarbeta mer med exempelvis gemensamma telemarketingadresser. Presstödet är en grund för fusionen. Stödet säkerställer att 55 % av materialet skall vara unikt. Det förhindrar från GT:s håll att de kan säga att vi ska samarbeta mer med redaktionellt innehåll, det skulle innebära att man blir av med presstödet. (Kurt, AB)

Frågeformulering (Är Detta problem/möjligheter: Samma marknad, olika varumärken)

Röster från medarbetarna:

– Att vi har samma marknad är bara möjligheter rent redaktionellt. Kommersiellt är det också bra för att vi får en större täckningsgrad. Konkurrenssituationen gör också att vi får två bra tidningar. Det kommer läsarna tillgodo. Att ha olika varumärken tror jag är ett problem, blir så lätt att göra fel. Dock måste det nog finnas tre varumärken men det är två som är dominerade (GD och AB), som står för hela kärnverksamheten. (Christina, GD)

– Att ha samma marknad kan innebära problem. För AB gick det att göra mer lokala sidor för den lokala marknaden förut (bytte cirka 4 sidor). Genom att använda samma tryckeri är de inte lika lokala som de var innan fusionen i Sandviken och Gävle. Detta sätter lite stopp för att öka upplagan när de inte kan vara mer lokala. När det gäller varumärken måste det finnas tre varumärken och att det finns två tidningarna är bara positivt. Tidningarna mot läsarmarknaden och GT måste finnas som varumärke mot annonsörerna. Att arbeta med GT som varumärke har varit bra genom att vi haft möjlighet att bestämma fritt. (Björn, Leif, GT)

– I lärsynpunkt är det fantastiskt att ha samma marknad. Händer det en nyhet i Gävle på söndag kväll så är det ute i någon av tidningarna på måndag, till skillnad från Uppsala där det bara finns ”en” tidning så kan en nyhet på söndag kväll vara ute som en nyhet på torsdag. Samtidigt blir det kostsamt att ha den höga ambitionen men konkurrens situationen ger läsarna valuta för pengarna och det är det man ska värna om. Inom GT är det ett problem att ha olika varumärken som det är nu. Vi måste se över hur vi ska förhålla oss till varandra. (Kurt, AB)

Frågeformulering (Vad händer 2013 när ägaravtalet löper ut? Varför är kontraktet skrivet på 10 år?)

Röster från medarbetarna:

– Det beror på hur marknaden ser ut då. Finns presstödet kvar? Hur ser annonsmarknaden ut? Hur har det gått med våra upplagor? Kan vi bibehålla två varumärken med spänst? Beror på hur annonsörerna och läsarna reagerar och om presstödet finns kvar. Det är avgörande för om samarbetet går att avbryta. Om presstödet skulle försvinna 2008 då får vi problem. (Björn, Leif, GT)

– Samarbetet kommer att fortsätta tar jag för givet. Det finns bara ett tryckeri nu så det är svårt att backa, organisationen är hopbyggd nu. Det finns därför ingen rim och reson att tro att man ska gå skilda vägar utan samarbetet kommer att fortgå. Det är inte det faktum att ägaravtalet löper ut som är avgörande. Istället är det omvärlden som har förändrats, exempelvis kan presstödet komma att försvinna. Som det är nu fortsätter man så länge det går. Det är möjligt att det kan bli en uppdelning av marknaden mellan GD/AB.

Det skulle vara väldigt svårt att gå tillbaka som det en gång var på grund av att stödverksamheten nu är gemensam. Jag tror att man från AB:s sida ville ha möjligheten att försäkra sig att det gick att kliva ur samarbetet. Det påverkar nog också samtalet hur saker och ting ska skötas. (Tomas, GD)

– Intressant fråga! Det har jag funderat på en del. Jag tror att det är resan dit som kommer att avgöra hur det blir. Presstödet?, bidrag? Hur ser marknaden ut? Jag trots att papperstidningen finns kvar trots ökad konkurrens från läsplattor och så vidare, men jag tror att upplagan kommer att vara betydligt mindre. Mobilen blir nog den stora nyheten, att man kan läsa eller lyssna på tidningen den vägen istället. Det är bara en sak som är helt säker och det är det att det kommer se annorlunda ut. När det gäller fusionen finns det ingen återvändo, även om det är möjligt enligt avtalet. Det gäller att blidka framåt och gilla läget och göra det bästa av konkurrens situationen. (Kurt, AB)

Frågeformulering (Vad finns det för risker med att låta allt vara oförändrat? Inte ta i varumärkesfrågan?)

Som det är nu finns det skilda åsikter hur varumärkena ska förhålla sig till varandra, också hur de ska användas var för sig. Det vi vill undersöka här är vad respondenterna tror att det finns för risker att inte reda ut detta problem.

Röster från medarbetarna:

– Man kan vända på det och säga, vad finns det för fördelar att reda ut problemet. Om problemet skulle vara löst så skulle vi slippa lägga interna krafter på det, det skulle vara det i så fall. Vi ser det inte som något stort problem. Vi har två starka varumärken och vi säljer deras produkter. Det problemet vi kan se är ordet tidningar. Namnet kanske är för starkt, det är identitetsproblem ibland tror folk tillexempel att GT kan köpas på pressbyrån. Det enda problemet är egentligen identitetsproblemet, ”vi finns inte”. Ni hittar oss inte när ni besöker oss och det finns inte en skylt någonstans förutom på Läkerol Arena. Ett eget hus vore det bästa, där skulle vi ha möjlighet att skylta med GT och visa vad vi gör och vad vi står för. (Björn, Leif, GT)

– Att urholka de varumärkena som är en förutsättning för hela verksamheten nämligen GD och AB och att det gör dem svagare. En otydlighet som kan vara förödande för tidningarna och annonsförsäljningen. Det tar sin tid att bygga upp ett varumärke, historien är framtiden. (Christina, GD)

– Jag tror att det är oerhört viktigt att kunna identifiera sig med varumärken. Arbetarbladet och GD är inte något problem att identifiera sig med. GT är däremot otydligt, det som är olyckligt är om man inte tar tag i frågan, då blir det så att vi på tidningarna upplever det som en provokation från GT. Det resulterar då i sämre samarbetsklimat inom koncernen, som förhoppningsvis ska ha ett gemensamt mål. Tidningarna har lagt resurser på att jobba fram en strategi från tidningarnas håll, den kommer att tas på allvar det är bara fråga om när. Det går inte att sopa den här frågan under mattan. (Kurt, AB)

4.3.1 Kommentar till framtiden

Alla är överens om att gränsen för hur mycket de båda tidningarna kan samarbeta är uppnådd. Den avgörande faktorn är presstödet där bestämmelserna är att 55 % av materialet hos respektive tidning måste vara unikt.

- Risken är att skillnader och likheter försvinner
- Presstödet en avgörande faktor
- Presstödet är under utredning

(Därför är det viktigt att titta på POP och POD samt vilka omvärldsfaktorer som påverkar framtiden.)

Att arbeta på samma marknad gynnar läsarna men medför samtidigt att det är svårt att öka upplagan för respektive tidning

- Att ha tre olika varumärken är ett måste, men kan även innebära att det blir fel

(Därför är det viktigt att se hur dessa fel kan undvikas i framtiden!)

Det ägaravtal som parterna har skrivit på går ut om sex år, samtidigt är osäkerheten stor om hur marknaden kommer att se ut 2013.

- Resan dit avgör
- Hur ser marknaden ut?

(Därför är det viktigt att se på branschen i helhet, vad händer på marknaden?)

Att det finns ett problem inom organisationen är fastställt. Att det måste redas ut för att inte ta kraft och tid från övriga verksamheten är också något parterna är överens om.

- GT anser att deras identitetsproblem är största frågan, något som tidningarna inte ser som ett problem.
- Tidningarna anser att det är otydlighet som riskerar att urholka deras varumärke, något som inte GT ser som ett stort problem.
- Vad är det gemensamma målet?

(Därför är det viktigt att se hur kommunikationen fungerar inom organisationen och även se till så man strävar mot samma mål.)

5. Analys

I analysdelen kommer vi att binda ihop teoridelen med empiridelen och dessutom analysera hur vi ser på dessa delar och hur de stämmer överens med vår undersökning. Vi fortsätter med samma struktur som innan med tre block. Det som är extra viktigt enligt vår mening och som senare kommer att användas i arbetets slutsats, har vi visat genom att avsluta dessa stycken med tre punkter.(...)

5.1 GT som varumärke

I organisationen finns det två starka varumärken GD och AB. De båda tidningarna har en historia på över 100 år vardera. Alla respondenter är överens om att GD och AB ska vara de framstående varumärkena i organisationen, åtminstone när det gäller läsarmarknaden. Från tidningarnas håll anser man att GT är en serviceorganisation samt ett ägarbolag och ser därmed ett minimalt behov av att använda GT som varumärke. GT har ett behov att marknadsföra sig mot annonsmarknaden, därför anser de att det beror på vilka man vänder sig mot. När är en läsare kommersiell och när är han inte det? Problemet som GT ser det, är att många av annonsörerna/läsarna är både och. GT är medvetna om att de är beroende av GD och AB, och att tidningarnas upplagor är så stora som möjligt.

Enligt Kotler (2002) är det viktigt att företag/organisationer satsar på att lyfta fram de varumärken som redan är välkända. Det kan vara förvirrande när det blir för många varumärken där det nästan inte finns några skillnader mellan dem. För att skapa ett starkt varumärke krävs det att man är konsekvent över tiden. För att varumärket ska bibehålla sin styrka krävs det också att de kan motstå förändringar i såväl som utanför organisationen. För att hantera svåra situationer där osäkerhet råder är det viktigt för företaget/organisationen att enas om en tydlig strategi, det krävs också att de handlar aktivt för att lösa problemet. Under tiden denna strategi arbetas fram så får de som arbetar med problemet även bättre insikt och erfarenhet av den speciella situationen som ska utredas. Finkelstein (2004) belyser att, om du gör allting så har du inte en strategi. Det handlar lika mycket om vad du inte väljer att göra som vad du väljer att göra, när det gäller organisationens val av strategi.

Vår uppfattning var vid första anblicken att det är GD och AB som ska vara de ledande varumärkena för organisationen. Detta är något som vi för stöd av från både empirin och teorin. Huvudproblemet är dock att avgöra vad som är en läsarmarknad respektive annonsmarknad, då är inte frågan lika självklar längre. Som det är nu så är inte marknadsföringen av varumärkena konsekvent, vilket både respondenterna och teorin nämner som en viktig ståndpunkt. GT har ett behov av att använda sitt varumärke mot annonsmarknaden. När de ska sälja en produkt med sitt annonspaket i båda tidningarna, ser de ett problem att potentiella kunder inte vet vad som erbjuds. Detta är också ett argument som tidningarna stödjer. Eftersom parterna egentligen är överens om i vilka respektive situationer som de olika varumärkena ska synas, är det viktigaste att avgöra vad som kan betecknas som en läsarmarknad. Därför finns det enligt både Finkelstein och oss ett behov av en tydlig gemensam strategi för organisationen där tidningarna och GT enas om vad som ska gälla...

Detta bygger vidare på att GT anser att de behöver en identitet, eftersom de ska använda sitt varumärke vid marknadsföringen mot annonsmarknaden. Som marknadscheferna på GT uttrycker sig, de behöver en identitet mot såväl privatmarknaden som företagsmarknaden för att tydligare ha möjlighet att visa vad de gör och vilka de är. Även annons säljaren på GT

vittnar om att det uppstår problem på "fältet" när kännedomen är liten om den produkt som erbjuds. Från tidningarnas håll anser de att behovet av en identitet är minimalt. När de vänder sig mot annonsmarknaden kan begreppet GT vara ok. De menar att det är en bra åsikt men det kan stärkas på andra sätt, det sitter inte i själva namnet. Det för oss in på valet av namn av varumärket GT. Samtliga respondenter är överens om att namnet inte är ett helt lyckat val. Från GT:s håll säger de att förmodligen vore det bästa att byta namn till något som inte innehåller tidningar i namnet. Dessutom påpekar de att huset de sitter i saknar deras logga på fasaden, "finns inget som talar om var vi sitter" (Björn, Leif, GT). Tidningarna tycker också att namnet borde tala om mer vad de har för funktion. "Att byta namn skulle vara ett stort nederlag och kosta mycket pengar men att få bort namnet tidningar, skulle vara värt mycket även för GT själva."(Christina, GD)

Under teoriavsnittet om identitet talas det om att en stark identitet behövs för att passa in på marknaden (Lagergren 2002). Det blir lättare att locka till sig investerare om produkten som erbjuds har hög igenkänningsgrad. Varumärket är det som uppfattas av omgivningen, vad det sänder för signaler om vad företaget försöker förmedla. Utan en identitet kan inte företaget hålla samman den yttre uppfattningen om varumärket med hur företaget arbetar internt. Sättet att utveckla ett varumärke kan variera men kunskap om det egna företaget och vad dess identitet innebär är en nödvändighet. När man väljer ett namn på ett varumärke bör man enligt Keller (2003) ha i åtanke att: Det ska beskriva den funktion som varumärket har med ord, ska vara lätt att förstå och gärna kombinera två eller flera, ofta oväntade ord. Vidare nämner han att namnet är centralt för vad en person tänker på när han eller hon hör namnet. Det är också lättare att kommunicera en produkt eller tjänst om valet av namn är passande. Det är dock viktigt att tänka på att det kan vara svårt att byta namn om det gått för lång tid. Alvesson (1992) tar upp två olika typer av identitet inom organisationer. Organisationsidentitet och social identitet, som är nära besläktade men har olika innebörd för organisationen och de individer som är inblandade.

Vår uppfattning är att GT ser ett behov av att ha en identitet, medan tidningarna anser att det inte finns något större behov. Enligt vår mening är det mer den sociala identiteten som Alvesson nämner, som tidningarna är inne på, när de säger att GT kan skaffa en identitet på annat sätt. Om man ser till teorin om ämnet, får GT stöd, att alla varumärken behöver en klar identitet. Tidningarna ser mer en koppling mellan identitet och ett starkt varumärke, vilket teorin tydligt visar att en stark identitet skapar ett fungerande namn. GT används redan idag som ett eget varumärke mot annonsmarknaden. Står organisationen fast vid detta, då behöver de också skapa en identitet som alla i organisationen kan identifiera sig med. För GT handlar det också om att ha möjlighet att internt förmedla hur de arbetar och visa utåt vilken produkt de har att erbjuda... Varumärket är det som uppfattas av omgivningen som vi nämnde, därför är det av stor vikt vad namnet sänder för signaler. Som empirin visar på är alla respondenterna överens om att namnet GT är ett olyckligt val. Respondenterna är alla inne på ett namn närmare förknippat med kärnverksamheten och att exempelvis Gävle Media vore ett bättre val. Tidningarna är överens om att det är viktigt att namnet beskriver GT:s funktion. Där får tidningarna stöd av teorin, då Keller skriver att det är viktigt att namnet beskriver den funktion som företaget har. Namnet är dessutom viktigt för vad potentiella kunder tänker på när de hör namnet, som flertalet av respondenterna nämnt kan varumärket GT leda till förvirring bland läsarna av tidningen. Utifrån våra intervjuer kan vi se att de är överens om att det är möjligt att byta namnet tidningar i GT, till något lämpligare som bättre beskriver vad de sysslar med. Om vi tittar på vad Keller säger om detta, beror det på hur lång tid som gått från det att namnet kom till. Vi anser att det beror på vad kunderna har för uppfattning.

Har de befintliga kunderna ett starkt band till GT som varumärke kanske det är för sent att byta namn...

5.2 Marknadsföring

Eftersom GD och AB är två konkurrerande tidningar vill de inte att deras varumärken ska synas i samma sammanhang. Samtidigt blir GT:s marknadsföring tydligare om de syns tillsammans med tidningarnas varumärken, det ger en förklaring om vad GT har att erbjuda marknaden. Problemet uppstår när varumärkena ska synas tillsammans. Tidningarna har aldrig gillat de annonser där varumärkena klumpas ihop, det blir bara otydligt. Eftersom tidningarnas varumärken måste användas var för sig vill man också från deras håll att det ska bli så nyanserat som möjligt. De anser vidare att det finns ett behov av en utredning där det framgår hur de olika varumärkena ska förhålla sig till varandra. Från GT:s håll är man överens om att när de ska synas tillsammans, då är det också viktigt att vara konsekvent.

Enligt Aaker (1996) är relationerna allt mer komplicerade idag, där flera olika varumärken inom samma organisation blir allt vanligare. Det har också bidragit till att det mycket svårare att skapa och bibehålla ett varumärke nuförtiden. För att ett varumärke ska bli framgångsrikt krävs det att det har en tydlig roll i alla sammanhang de är inblandade i. Mark Kay (2006) nämner också, att om ett varumärke används i för många sammanhang är också risken att det blir överexponerat. Det kan leda till att imagen försvagas och att varumärket blir otydligt. Vidare nämner han också att varumärken kan skapa starka relationer mellan företag och kunder. Därför är det extra viktigt att användningen av varumärket inte blir otydligt, då är risken att företaget förlorar den goda kontakt de byggt upp med kunderna. Som Keller (2003) också nämner finns det en risk att man förlorar fokus på de existerande varumärkena och på så sätt stör organisationen. En annan nackdel kan vara att man förlorar kontroll när det är flera varumärken inblandade. Att arbeta i en allians är inte helt enkelt och risken är stor att det leder till förvirring bland kunderna med olika varumärken inom en organisation. Naturligtvis finns det fördelar med att bilda en allians, som att företagen får tillgång till ökad expertis, möjlighet att skapa en stark produkt och minskade kostnader vid produktlansering. Det viktigaste när en allians skapas är att det finns en logisk koppling mellan varumärkena som ska ingå, men också att det finns varumärken som är starka var för sig.

Vår uppfattning är att det är viktigt att vara konsekvent vid marknadsföringen, något som vi får stöd av både i teorin och i empirin. Det viktigaste är att enas om hur de olika varumärkena ska förhålla sig till varandra, risken är annars som Aaker säger att de olika varumärkena inte får någon tydlig roll vad de står för. Ett resonemang som både tidningarna och GT stödjer då de menar att det är viktigt att reda ut hur de ska förhålla sig till varandra. Frågan är om det finns andra sätt att göra GT:s varumärke tydligare? Det finns en logisk koppling mellan varumärkena i alliansen men vi är av den uppfattningen att de måste reda ut hur förhållandet dem emellan ska vara framöver. Annars är det risk att det leder till förvirring bland kunderna som Keller nämner som en av nackdelarna att tillhöra en allians. Kanske är det så att alla parterna inte blir nöjda men det är nog bättre på lång sikt...

Vad det gäller marknadsföringsbudgeten går åsikterna isär. Det är en tydlig uppdelning där GD och GT anser att man bör få bära frukt av en bra insats. AB är mer inne på att de har vant sig med att arbeta efter de här förutsättningarna. På GD tycker respondenterna att det skulle vara bra med någon form av incitament, för att man ska prestera mer. På den punkten får GD medhåll av GT som anser att man vill ha en morot för en ökad upplaga, samtidigt vid en analys av en av respondenterna från AB, är han inne på att det är klart GD tycker att de ska ha

mer pengar om man gör ett bra ekonomiskt resultat. Tidningarna är överens om att det inte påverkar motivationen om de delar på en eventuell vinst. Dock vill en respondent ha "Crédit" för ett bra utfört arbete. Att nå ut till cirka 26 tusen hushåll varje dag är en motivation i sig, dessutom går pengarna tillbaka till redaktionerna, menar han.

Weitz (2003) tycker att motivationen är viktig för att de anställda ska sträva i rätt riktning, alla blir motiverade av olika incitament. Författaren nämner också vikten av att ge incitament när speciella mål uppnås. Det är väldigt bra från organisationens perspektiv då de ständigt kan modifiera sina mål. Som Weitz (2003) påpekar kan även starka incitament leda till att de anställda strävar i fel riktning, personalen kan börja arbeta mer för egen vinning än för organisationens.

Enligt vår mening skulle det vara bra att ha någon form av incitament. Enligt Weitz behöver incitamenten inte nödvändigtvis vara ekonomiska. Det vill säga att vi tillsammans med GD, GT och teorin ser vikten av att få någon form av incitament om målen uppnåts. Att vinsten delas lika tycker inte någon av respondenterna är ett problem för motivationen. Vi ser att tidningarna har lyckats då de anställda inte har motivationssvårigheter med dagens incitament. Frågan är intressant att se på då den rör organisationen som helhet men eftersom den här frågan inte har någon direkt anknytning till varumärkesfrågan, kommer vi inte att dra några slutsatser av frågan.

5.3 Framtiden

Respondenterna är överens om att samarbetet har nått en nivå som medför att presstödet försvinner om de skulle samarbeta mer. Många av respondenterna tycker att det var olyckligt att slå ihop sporten men att det fallit väl ut. "Om tidningarna skulle samarbeta mer skulle vi bli en tidning och där igenom förlora presstödet. Grunden är att vi på tidningarna samarbetar med allt som läsarna inte märker. Med presstödet under utredning kan förutsättningarna ändras och vi blir tvungna att samarbeta mer med varandra. (Kurt, AB)" Att tidningarna har samma marknad ser inte GD och AB som något problem utan tycker att det ger två bra tidningar. GT är av en annan uppfattning där AB tvingats ändra sina lokala sidor för Sandviken till följd av samarbetet med tryckeriverksamheten, det har minskat AB:s chans att öka sin upplaga i Sandviken.

Enligt Keller (2003) är det av stor vikt att se till de fördelaktiga skillnaderna som skapas för att bidra till konkurrensfördelar, om konkurrenterna inte kan nå upp till dina konkurrensfördelar leder det till att kunderna köper din produkt. Ofta när företag skapar POD:s enligt Keller fokuserar de på att framhäva sin produkts kvalitet, bara att ha en stark POD leder dock ingenstans om den inte uppfattas som trovärdig. Det är inte alltid som konkurrensfördelarna är det viktigaste, det kan istället vara att undanröja konkurrenternas POD med hjälp av starka POP. Enligt Kay (2006) är en klar och tydlig POP viktigt, vid val av målgrupp för en produkt.

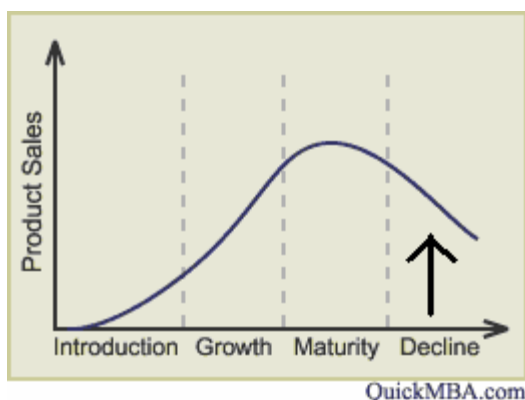
Vår uppfattning är den, att tidningarna inte kan samarbeta mer än de gör, även om man bortser från presstödet bör inte tidningarna bli mer lika än de är idag. Som Keller med flera visar på, leder ett samarbete till att tidningarnas unika POD:s försvinner. Presstödet var innan fusionen en POD för AB, den har nu blivit en POP. Respondenterna svarade under intervjuerna att det är olyckligt att sporten blev det som man skulle samarbeta inom, vilket även vi tycker då det är en viktig POD som försvinner för många läsare. Att tidningarna jobbar på samma marknad ser inte de som något problem utan tycker att det gynnar läsarna

med två bra tidningar på orten. GT är inne på att den lokala inriktningen som AB hade har minskat, vilket innebär att AB får allt färre konkurrensfördelar gentemot GD. Idag är det nästan bara ledarsidan som skiljer tidningarna åt enligt oss. När produkternas unika prägel försvinner blir det svårt för läsarna att välja vilken tidning som är bäst. Med tanke på att tidningarna funnits i 100 år kan minskade POD leda till förvirring bland läsarna...

Eftersom osäkerheten är stor när det gäller marknaden är det intressant att se på vilka omvärldsfaktorer som påverkar branschen. Som flera av respondenterna uttrycker sig på frågan var de tror händer i framtiden, "Det beror på resan dit. Hur har det gått med tidningarnas upplagor, finns presstödet kvar och hur ser annonsmarknaden ut? (Tomas, GD)" De vi har intervjuat är eniga om att samarbetet kommer att fortsätta på ett eller annat sätt även i framtiden. Som en av respondenterna uttrycker sig, "Det är svårt att backa när organisationerna är i hopbyggd nu". GT anser att deras största problem är att de saknar en egen identitet medan de från tidningarnas håll tycker det är onödigt att lyfta fram ytterligare ett varumärke. Både GT och tidningarna är medvetna om att det finns risker med att inte reda ut den interna konflikt som finns mellan parterna. Alla respondenterna nämner att det tar tid och kraft från den övriga verksamheten.

En branschanalys omfattar en analys av branschens livscykel och förutom det även en analys av sociopatiska förändringar. När ett företag ska göra en analys av hur olika omvärldsfaktorer kommer att påverka branschen i framtiden är det lämpligt att titta på livscykeln för branschen i sin helhet. Det vill säga; befinner sig branschen i introduktionsstadiet, tillväxtstadiet, mognadsstadiet eller nedgångsstadiet. Oavsett vilket av dessa stadier som branschen befinner sig är PEST-analysen lämplig att använda. Innan ett företag börjar titta på det här kan det vara lämpligt att reda ut interna stridigheter. Om parterna är oeniga i en fråga är det inte säkert att det handlar om att nå ett gemensamt mål, problemet kan vara att reda ut vad det egentliga målet är, som nämns i teoridelen (Thuren 2004).

Fig. 5 Livscykeln för tidningsbranschen



Då vår uppfattning är att tidningsbranschen befinner sig i nedgångsstadiet är också konkurrensen mycket hårdare, något som även teorin understryker. Om totalmarknaden fortsätter att växa är det dock inte säkert att konkurrensen blir hårdare. I det här fallet får vi anta att konkurrensen blir det, då det handlar om lokaltidningar för en lokal marknad. Eriksson (2004) är också inne på att det är lämpligt att sammanfatta en branschanalys med hjälp av en PEST-analys.

P- Presstödet

E- Presstödet, minskade upplagor

S- Yngre människor nya vanor (Internet, mobiltelefon)

T- Yngre människor nya vanor (Internet, mobiltelefon)

Eftersom det här inte är en av huvudfrågorna gör vi inte någon omfattande PEST-analys men vi vill ändå visa på att det finns viktiga frågor att arbeta med i organisationen förutom att behöva tänka på varumärkesförhållanden. Som Kumar (2004) nämner, bör varumärkena i en organisation hållas åtskilda om det finns en existerande konflikt. När det gäller varumärkena i GT:s organisation är det för sent att hålla dem åtskilda då de redan är integrerade. Vi anser därför att det är extra viktigt att parterna enas om vad som är det gemensamma målet. I det här fallet verkar det röra sig om en målkonflikt som beskrivs i teoriavsnittet (Thuren 2004), då parterna har skilda meningar om vad som är det egentliga problemet. Därför är det något som bör redas ut...

Att tidningarna konkurrerar på samma marknad har respondenterna olika uppfattning om. Tidningarna tycker att det är bra och ger mervärde till läsarna, GT och andra sidan tror att tidningarna förlorar läsare för att de inte är tillräckligt lokala. Respondenterna från tidningarna belyser konkurrenssituationen som en sporre för att ge ut den bästa tidningen. För att påvisa detta tar en respondent upp ett exempel från Uppsala. "I Uppsala finns det en stor tidning. Där kan en nyhet på söndagen publiceras på torsdagen. Det skulle aldrig fungera här då skulle den konkurrerande tidningen ha publicerat nyheten dagen efter". När det gäller hur varumärkena ska förhålla sig till varandra råder det delade meningar om. Tidningarna tycker att GT tar för stor plats och att ingen tydlig strategi finns, medan GT inte tycker att det finns något direkt problem, möjligen att ordet tidningarna i namnet inte är helt bra. Respondenterna från GT tycker att avsaknaden av en identitet är det största problemet. Tidningarna ser bara till det faktum att marknadsföringen för GT tar plats och uppmärksamhet från GD och AB:s varumärke. Otydligheten kan i sin tur leda till minskad upplaga och det minskar även annonsförsäljningen.

Som Bakka (2001) skriver är det vid all kommunikation viktigt att mottagaren förstår det budskap som sändaren förmedlar. Kommunikation är grunden för all organisation och vid envägskommunikation kan inte sändaren vara säker på att budskapet når fram på ett korrekt sätt, speciellt då budskapet oftast går vidare till flera led inom en organisation. Hur medarbetarna uppfattar kommunikation är helt beroende på hur den förmedlas. Det är också viktigt att de anställda förstår målet för organisationen och vilka värderingar som är viktiga. Att medarbetarna har goda känslor inför sina arbetsuppgifter medför också att deras arbetsprestation ökar, då de har ett gemensamt mål för organisationen. Kotler (2002) säger att ett budskap som inte förmedlas konsekvent, ofta kan bero på att det som ska förmedlas inte samordnas inom organisationen. Enligt Hatch (2002) ökar de anställdas motivation om de är en del av planeringen av organisationens mål. Den bristande delaktigheten i beslutsfattandet kan leda till att de anställda motarbetar företagets strategiska mål, på grund av bristande kommunikation.

Det är inte alltid avsaknaden av tydlig strategi som är grunden till problem enligt vår mening. Ganska ofta är det dålig kommunikation som ligger bakom missförstånd inom organisationen. Kommunikationen mellan företagen inom organisationen kan i vissa fall liknas vid envägskommunikation enligt oss, då det är tydligt att de inte förstått vad budskapet är från den andra parten. Till exempel har inte GT förstått vad tidningarnas största problem är och vice versa. Att samordningen inte sker inom organisationen av det som ska förmedlas, leder

ofta till att budskapet inte förmedlas konsekvent som Kotler nämner. Det är också något som stämmer in på GT:s organisation, då beslut fattas utan allas vetskap. Både Hatch och vi är överens om att personalen ska vara delaktiga i beslutsfattandet. För att komma fram till de gemensamma målen bör hela organisationen bli mer involverad i beslutsfattandet...

6. Slutsats

Anledningen till att strategi och kommunikation är centrala begrepp i vår undersökning kan ses i slutsatsen. Dessa underliggande faktorer är största orsaken till att det råder en intressekonflikt, gällande varumärkesfrågan i den aktuella organisationen.

Kommunikationen måste fungera bättre mellan parterna och för att detta ska ske behövs det en tydlig strategi för hur de ska förhålla sig till varandra. I strategin bör GT och de båda tidningarna komma överens om, vad som ska betecknas som en läsarmarknad. En av huvudorsakerna till att det råder en intressekonflikt och att irritation skapas är att varumärkena helt oväntat dyker upp i sammanhang som tycks underliga för parterna.

Vi anser att namnet *GävleTidningar* är orsak till både identitetsproblem för GT och att det är stora problem i varumärkesfrågan i hela organisationen. Vårt förslag är att GT ska byta namn så att det får en tydligare koppling till deras kärnverksamhet. Innan man vidtar sådana drastiska åtgärder som att byta namn, måste det naturligtvis göras ytterligare undersökningar om det är genomförbart. På så sätt skulle mycket av den förvirring som råder gällande GT som varumärke försvinna. Ytterligare ett förslag är, om möjligt, att flytta GT:s lokaler. Att lokalisera GT fristående från de båda tidningarna skulle göra det möjligt för GT att marknadsföra sig på plats. En egen identitet bör skaffas därför att, det är svårt att sälja en produkt när inte folk i allmänhet vet vad som erbjuds, och vad som ingår. Det viktigaste enligt vår mening är att GT måste förklara för tidningarna varför GT måste ha en egen identitet och varför detta är viktigt för hela organisationen. Målsättningen bör vara att det ska gå så bra som möjligt för både GT och de båda tidningarna, därför måste parternas kommunikation bli bättre.

Vi anser att det är A och O att reda ut de interna intressekonflikter som finns. Det finns ett behov av att en gång för alla reda ut frågorna som finns och hur marknadsföringen ska gå till. Även om inte alla parterna blir helt nöjda med vad som kommer fram av en sådan utredning så tjänar organisationen på det i längden. Vårt förslag är att parterna bestämmer sig för en tydlig strategi för hur de ska förhålla sig till varandra. Det gör att det går åt mindre tid att fundera över hur de olika företagen ska agera i olika situationer. Om marknadsföringen blir mer konsekvent, blir det också mindre irritation mellan parterna. Orsaken till att de måste enas om en förhållningsstrategi är att det tar för mycket tid och kraft från organisationen och att andra viktiga frågor blir lidande. Som det är nu har parterna olika uppfattning om vad som är huvudproblemet i varumärkesfrågan. Strategin ska därför också innefatta vad som är det gemensamma målet.

Då osäkerheten är stor om hur marknaden kommer att se ut i framtiden, anser vi att det är förändringar som påverkar branschen i stort, som organisationen bör ägna sig åt. Viktigast av allt är dock att man agerar som en enad organisation. Vid viktiga beslut som berör varumärkena i organisationen anser vi att marknadscheferna måste involveras. Även om det är GT som måste fatta de avgörande besluten bör marknadscheferna närvara så att de får delge sina synpunkter. Om marknadscheferna blir mer delaktiga kan missförstånd undvikas, samtidigt som besluten slipper komma som en obehaglig överraskning. Vi anser att det inte bara är varumärket GT och den gemensamma reklamen som leder till förvirring bland läsarna utan, även att tidningarna har blivit mer lika varandra är en bidragande orsak till förvirringen enligt oss.

Förslag på fortsatta studier

I vår undersökning har vi endast undersökt de interna förhållandena i organisationen. Vi tror därför att det skulle vara intressant och till stor hjälp för GT:s organisation, att även innefatta externa omständigheter i en sådan undersökning. Det som måste undersökas innan ett namnbyte kan bli aktuellt är vad kunderna har för uppfattning i frågan, om starka band redan har knutits kanske det är för sent att byta ut varumärket GT. Det behövs också göras en kostnadsundersökning för att ta reda på om ett eventuellt namnbyte respektiver lokalbyte är ekonomiskt försvarbart.

Källförteckning

Artiklar

Finkelstein, S, Borg, S, Strategy gone bad: doing the wrong thing, Handbook of business strategy, 2004

Karlsson, Y, Lindell, K, Medievärlden, november 2006

Kay, M- J, Strong brands and corporate brands, European Journal of Marketing, Vol 40 No. 7/8, 2006

Melewar, T.C, Karaosmanoglu, E, Seven dimensions of corporate identity A categorisation from the practitioners perspectives, European Journal of Marketing, Vol. 40 No. 7/8, 2006

Kumar, S, Hansted-Blomqvist, K, Merges and acquisitions: Making brand equity a key factor in M&A Decision-making, Strategy & Leadership vol 32 NO.2, 2004

Stokes D, Bergin, R, Methodology or "methodolatry"? An evaluation of focus groups and depth interviews, International Journal vol.9 No.1, 2006

Thomson, K, Hecker, L, Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing, Journal of Communication Management, 2000

Litteratur

Aaker, D-A, Building Strong Brands, The free Press, New York 1996

Alvesson, M, Björkman, I, Organisationsidentitet och organisationsbyggande, Studentlitteratur, Lund, 1992

Alvesson, M, Sköldberg, K, Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod, Studentlitteratur, Lund, 1994

Aperia, T, Back, R, Brand Relations Management: bridging the gap between brand promise and brand delivery, Liber AB. Copenhagen, 2004

Bakka, J-F, Fivelsdal, E, Lindkvist, L, Organisationsteori, Liber AB, Malmö 2001

Björklund, M, Paulsson, U, Seminarieboken- att skriva, presentera och opponera, Studentlitteratur, Lund, 2003

Donaldson, B, O'Toole, T, Strategic Marketing Relationships: from strategy to implementation, Wiley, Chichester, 2002

Eriksson, L-T, Marknadsorientera Ditt Företag, Högskolan i Gävle, våren 2004

Eriksson, L-T, Wiedersheim-Paul, F, Att utreda, forska och rapportera, Liber AB, Malmö, 2006

Hatch, M-J, Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv, Studentlitteratur, Lund, 2002

Keller, K-L, Strategic brand management, building, measuring, and managing brand equity, Upper Saddle River, N.J., 2003

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, Wong, V, Principals Of Marketing, Pearson Education Limited, 2002

Kotler, P, Armstrong, G, Saunders, J, Wong, V, Principals Of Marketing, Pearson Education Limited, 2005

Lagergren H, Varumärkets inre värden, ICT Education, Göteborg 2002

Parment, A, Premium-volym eller budgetmärke?: lär känna ditt varumärkes potential, Liber AB, Kristianstad 2006

Roos, G, Krogh, G, Roos, J, Jacobsen, K, Strategi- en introduktion, Studentlitteratur, Lund, 2004

Thuren, T, Vetenskapsteori För Nybörjare, Liber AB, Malmö 2004

Weathrill, B, Planerad marknadskommunikation, Studentlitteratur, Lund, 1997

Weitz, B-A, Handbook of Marketing, SAGE, London, 2003

Internet

<http://www.dsv.su.se>

<http://www.fas.harvard.edu>

<http://www.quickmba.com>

<http://www.wheatmark.com>

Intervjuer

Ohlsson, Björn, Gävletidningar, Chef företagsmarknad, Tid för intervju 2007-04-17, Anställnings år 2002, 90 min

Delby Vad-Schütt, Christina, Gefle Dagblad, Chefsredaktör/VD, Tid för intervju 2007-04-17, Anställnings år 1965, 60 min

Lagerholm, Kurt, Arbetarbladet, Marknadschef, Tid för intervju 2007-04-12, Anställnings år 1971, 65min

Larsson, Leif, GävleTidningar, Chef privatmarknad, Tid för intervju 2007-04-17, Anställnings år 2002, 90 min

Strömsten, Peter, Gävletidningar, Annons säljare, Tid för intervju 2007-04-17, Anställnings år 2003, 70 min

Johansson, Sven, Arbetarbladet, Redaktionschef/Ansvarig utgivare/VD, Tid för intervju 2007-04-12, Anställnings år 1975, 55min

Grönberg, Tomas, Gefle Dagblad, Marknadschef (konsult 50 %), Tid för intervju 2007-04-10, Anställnings år 2001, 90min

Möte

Grönberg, Tomas, Marknadschef, Gefle Dagblad, 2007-04-04

Munkhammar, Lena, VD/Koncernchef, GävleTidningar, 2007-04-04

Övrigt

GävleTidningars årsredovisning 2005

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Ska GT vara det ledande varumärket för organisationen eller ska de olika tidningarna GD, AB vara de mer ledande?
2. Vad är avsikten med att använda GT som varumärke?
3. Bör GT som varumärke användas mer?
4. Har marknadsföringen av GT varit framgångsrik?
 - Det måste ha funnits en anledning att GT ska synas mer lokalt?
5. I vilka sammanhang ska GT synas?, och vilket varumärke(GT, GD, AB)ska användas i respektive situation?
6. Tror du att det går att ersätta varumärkena GD, AB med GT?
7. Ska olika Varumärken användas i marknadsföring överhuvudtaget?
8. Var går gränser för samarbete? (sport, tryckeri, ledare, kärnvärden, presstöd)
9. Är Detta problem/möjligheter:
 - Samma sport
 - Samma marknad
 - Olika varumärken
10. Vad tycker du om att ni tilldelas lika stor budget för marknadsföring oberoende av resultat?
11. Konkurrerande marknadsföringen är begränsad, vad innebär det för er?
12. Är det svårt att motivera marknadsföringen av varumärket med dagens budgetbegränsningar?
13. Blir det inte konstigt när ni inte kan konkurrera ut varandra för att moderbolaget förlorar på det?
14. Vad händer 2013 när ägaravtalet löper ut? (Varför är kontraktet skrivet på 10 år?)
15. Vad tycker ni om namnet GT? Är det för sent att byta namn?)
16. Vad finns det för risker med att låta allt vara oförändrat? (Inte ta i varumärkesfrågan)