



**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**

INSTITUTIONEN FÖR EKONOMI

**ETT TJÄNSTEFÖRETAGS ARBETE MED
KUNDRELATIONER OCH VARUMÄRKE I
TEORI OCH PRAKTIK
- EN STUDIE OM TAXI STOCKHOLM**

**ANIBAL MARAMBIO
MILION ABRAHAM**

JUNI 2010

Magisterkurs (D-nivå)/15 högskolepoäng
Företagsekonomi

**EKONOMIPROGRAMMET
HANDLEDARE: AIHIE OSARENKHOE**

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare, Aihie Osarenkhoe som visade mycket tålamod med oss och ställde upp hela vägen. Tack för alla råd.

Vi vill även tacka Kicki Erkers som tog sin tid för att ställa upp på en mycket givande intervju som hjälpte.

Slutligen vill vi tacka våra familjer för all stöd under arbetets gång. Ni har varit med oss och stöttat oss genom alla timmarna som vi spenderat med att ta oss igenom denna uppsats.

Anibal Marambio
Milion Abraham
Stockholm, maj 2010

Sammanfattning

Titel: Ett tjänsteföretags arbete med kundrelationer och varumärke i teori och praktik
- En studie om Taxi Stockholm

Nivå: D-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Anibal Marambio och Milion Abraham

Handledare: Aihie Osarenkhoe

Datum: 2010-maj

Syfte: Att ta reda på vilka relationsskapande och byggande åtgärder som vidtas för att förstärka ett tjänsteföretags varumärke. Vi vill även jämföra Taxi Stockholms varumärkes identitet med kundernas associationer för att se om deras kärnvärden har erhållit en plats i deras mentala karta.

Metod: Undersökningen genomfördes i form av en enkätundersökning, en intervju med Kicki Erkers som är marknadskoordinator och pr ansvarig för Taxi Stockholm och intervjuer med fyra av Taxi Stockholms chaufförer. Enkätundersökningen gjordes med syfte att se hur konsumenterna uppfattar Taxi Stockholm. 63 respondenter deltog och resultaten redovisades med hjälp av stapeldiagram. Intervjun har redovisats i en löpande text.

Resultat & slutsats: Efter att ha analyserat all fakta från teorin, intervjun och enkätundersökningen kom vi fram till att Taxi Stockholm har ett väldigt starkt varumärke. Deras kärnvärden är trygghet, kompetens och kvalitet. Vår slutsats är att man inom företaget är tydliga med att lyfta fram sina kärnvärden och att konsumenterna till stor del delar företagets syn på varumärkets image. Företaget är tydligt med vilka behov de vill tillfredsställa och vilken målgrupp de vänder sig till.

Förslag till vidare studier: Under vår studie har vi saknat information om andra taxibolag och hur de arbetar med sina kunder, personal och varumärke. Ett förslag till vidare studier kan vara att man gör en jämförelse med ett annat taxibolag för att få en bredare inblick i branschen som helhet.

Uppsatsens bidrag: Med denna undersökning har vi fått en bredare kunskap om hur viktigt kundrelationer och ett starkt varumärke är för ett tjänsteföretag. Vårt arbete har gett oss en inblick i hur företag arbetar med de viktiga relationsbyggande åtgärder som har för avsikt att skapa mervärde.

Nyckelord: Varumärke, kundrelationer, tjänsteföretag, intern marknadsföring.

Abstract

Title: A study about service companies approach to brands and customer relations in theory and in practice

- A study about Taxi Stockholm

Level: Final assignment for Master Degree in business administration

Authors: Anibal Marambio and Milion Abraham

Supervisor: Aihie Osarenkhoe

Date: 2010-may

Aim: Our aim is to find out which relationship building measures companies take in order to strengthen a service company's brand. Our ambition is also to examine the significance of brands and customer relations in the taxi business. We also want to compare the Taxi Stockholm's brand identity with the customer's image of the brand to see if their core values have managed to gain a place in the customer's mind.

Method: The examination was carried out through questionnaires, an interview with Taxi Stockholm's marketing coordinator and public relations manager Kicki Erkers and interviews with four taxi drivers from Taxi Stockholm. The purpose of the questionnaire was to measure consumer's perception of Taxi Stockholm. 63 respondents participated and the results were presented in form of bar charts. The interview was presented in an ongoing text.

Result and conclusions: After analyzing the facts of the theory, interview and questionnaire, we came to a conclusion that Taxi Stockholm has a very strong brand. Their core values are safety, competence and quality. It is our conclusion that Taxi Stockholm has managed to communicate their core values and that the majority of the consumers perceive them as the safest and the most competent company. The company is very clear with which needs they want to satisfy and whom their target customer are and consequently focus more on.

Suggestion to further studies: A suggestion to further studies is to do a comparison with another taxi company to receive a wider insight in the business as entirety.

Contribution of the thesis: The examination has given us a wider knowledge of the importance of customer relations and a strong brand in a service company. It also provided us knowledge about how a company creates added value through internal marketing.

Keywords: Brand, customer relations, service companies, internal marketing

1. INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsning.....	9
2. METOD	10
2.1 Ämnesval.....	10
2.2 Val av metod	10
2.2.1 Triangulering	11
2.3 Fallstudie	11
2.4 Primärdata och Sekundärdata	12
2.4.1 Primärdata	12
2.4.2 Sekundärdata.....	12
2.5 Enkätundersökning.....	13
2.6 Intervjun.....	13
2.7 Val av respondent	14
2.8 Intervjuprocessen.....	14
2.9 Metod reflektion och källkritik	14
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	16
3.1 Vad är ett varumärke?.....	16
3.2 Varumärket som värdeskapare.....	17
3.3 Tjänsters karaktärstiter	18
3.4 Den strategiska varumärkesplattformen	18
3.4.1 Det externa perspektivet	19
3.4.1.1 Engagemang och märkeskänslighet	19
3.4.1.2 Märkeskännetecken och märkesassociationer	20
3.4.1.3 Mervärde och märkeslojalitet	21
3.4.2 Det interna perspektivet.....	23
3.4.2.1 Produktattribut	23
3.4.2.2 Märkesidentitet och kärnvärde	24
3.4.2.3 Positionering	25

3.4.2.4 Marknadskommunikation och intern märkeslojalitet	26
3.4.3 Helhetsperspektivet.....	27
3.5 Kundrelationer	28
3.6 Relationsmarknadsföring och värdeskapande	29
3.7 Varumärkets personlighet	30
3.8 Intern marknadsföring.....	32
3.9 Litteraturreflekation.....	34
4. EMPIRI.....	35
4.1 Enkätundersökningen.....	35
4.2 Intervju med Kicki Erkers	38
4.3 Intervju med Taxi Stockholms chaufförer	42
5. ANALYS	45
5.1 Varumärkesplattformens interna perspektiv.....	45
5.2 Varumärkesplattformens externa perspektiv	47
5.3 Intern marknadsföring.....	50
5.4 Relationsmarknadsföring	51
6. SLUTSATS.....	52
7. KÄLLFÖRTECKNING	55
8. BILAGOR.....	58
8.1 Enkätundersökning.....	58
8.2 Intervjufrågor till Kicki Erkers	60
8.3 Intervjufrågor till Taxi Stockholms chaufförer	61
8.4 Utbildningsprocessen	62

1. INLEDNING

Inledningen innehåller bakgrunden till vårt val av forskningsområde, följt av problemdiskussion och tidigare forskning. Därefter beskrivs vårt syfte med arbetet och våra avgränsningar.

1.1 Bakgrund

”Den 6 december 1899 bildades Stockholms Droskägareförening, ursprunget till Taxi Stockholm. Man beslöt att dra nytta av en ganska ny uppfinning, telefonen. Ett antal stolpar med direkttelefon sattes upp i staden. Där kunde hästskjutsar och bilar stå och vänta på körning¹”. I dagsläget har Taxi Stockholm 4003 förare och disponerar 1466 bilar².

Nathalia Santos arbetar som pressansvarig på Taxi Stockholm och hon menar att deras konkurrensfördelar är tillgänglighet, kvalitet och service³. I nuläget finns det en mängd olika aktörer på den svenska taximarknaden. Taxi Stockholm har nått en stark position i Stockholm tack vare sitt monopol som de hade ända fram till 1990. Idag är företaget utsatt för hård konkurrens från både väletablerade företag som Taxi Kurir, Taxi 020, Stockholm transfer och flertalet andra mindre taxibolag. Detta tack vare att det generellt sett endast har krävt mindre investeringar för att starta upp en taxiverksamhet.

Ledningens uppgift i dagsläget handlar om att skaffa sig marknadsandelar, kostnadseffektiv konkurrens mot andra företag och försvara sin position på marknaden⁴. Taxi Stockholm är ett tjänsteföretag och detta innebär att de konkurrerar på ett annorlunda sätt gentemot ett produkt inriktat företag. Eftersom att en tjänst skiljer sig från en konkret produkt så måste marknadsföringen angripas på flera olika sätt. En produkt kan lagras. Det kan exempelvis sitta på en hylla och vänta på kunderna. En tjänst kräver däremot en interaktion mellan kunden och ställföreträdaren för företaget för att skapa tjänsten. Detta innebär att tjänsteföretag måste lägga stor vikt vid varje interaktion med en kund för att kunna leverera det mest överlägsna mervärdet⁵.

1.2 Problemformulering

”Varje problem inrymmer en fråga. Men inte omvänt. Det finns många frågor som inte rymmer något problem. En undran härrör oftast från en upplevelse av att ett fenomen som man iakttar, är annorlunda än vad man väntat sig”⁶.

Det som skiljer produktföretag från tjänsteföretag är att man som kund får något konkret för pengarna. Om man exempelvis köper skor, så gör man en helhetsbedömning av produkten som sedan kan användas för att jämföra med en likartad produkt. Taxiföretag konkurrerar i samma marknad och levererar samma tjänst, nämligen transport från punkt a till punkt b. Detta resulterar i att servicens betydelse som konkurrensmedel ökar i tjänsteföretag. Skräddarsydda lösningar blir ofta nödvändiga för att höja det kundupplevda värdet⁷.

¹ <http://www.taxistockholm.se/Om-oss/Historik>

² Intervju med Kicki Erkers

³ Nathalia Santos, Pressansvarig på Taxi Stockholm

⁴ Mahbobifard P. Moshiri R., 2006

⁵ Kotler P. & Armstrong G., 2001, s.

⁶ Winter J., 1992, s.13

⁷ Blomqvist, Dahl, Haeger, 2004, s.19

Vi vill ta reda på vilka relationsskapande och byggande åtgärder som Taxi Stockholm genomför som syftar till att förstärka deras varumärke. Med andra ord skulle man kunna säga att vi studerar processen om hur abstrakta tillgångar blir till konkreta fördelar⁸.

Eftersom vi båda läser ekonomi med inriktning på marknadsföring så är frågan om varumärke och kundrelationer mycket intressant för oss. Flera författare exempelvis Blomqvist, Grönroos och Engström har under årens lopp tagit upp ämnet, samtidigt som allt fler företag framhåller varumärkes avgörande betydelse för långsiktigt konkurrenskraft⁹. Traditionellt sätt har varumärken varit starkt förknippad med produktionsföretag, men idag är det lika viktigt om inte viktigare att tjänsteföretag förstår innebörden av ett starkt varumärke om de ska konkurrera på en allt hårdare marknad.

Tidigare forskning om kundrelationer och starka varumärken finns det mycket om t.ex. Edvardssons och Papps uppsats ”Starka organisationsvarumärken...”. Vi har även läst arbeten som handlar om taxibranschen i allmänhet t.ex. Mahbobifards och Moshiris uppsats ”En branschanalys av taximarknaden i Stockholm”. Vi saknar dock forskning i hur hela processen går till i ett tjänsteföretag när de stärker sitt varumärke. Det finns som sagt en hel del forskning och studier i kringliggande ämnen, men ingen forskning som följer hela marknadsföringsprocessen från teori till praktik. Vi vill dessutom se om den bild Taxi Stockholm tycks ha av sig själva, uppfattas på samma sätt av konsumenterna.

Vårt bidrag är ämnat att ge en djupare inblick i hur dessa åtgärder stärker ett varumärke i ett stort tjänsteföretag som Taxi Stockholm samt att se om konsumenterna uppfattar de värden som Taxi Stockholm står för.

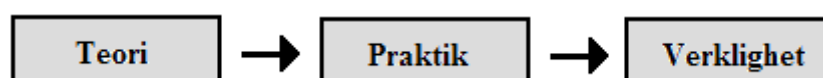
1.3 Frågeställning

Dessa frågor ställde vi oss själva och fungerar som en grund för vårt arbete.

- Hur konkurrerar Taxi Stockholm?
- Hur skapar de mervärde för sina kunder?
- Hur positionerar de sig?
- Hur uppfattas de av allmänheten?
- Hur arbetar de med intern marknadsföring?

1.4 Syfte

Vårt syfte är att genom vårt arbete ge en tydlig överblick i hur ett stort tjänsteföretag inom taxi branschen arbetar med sin marknadsföring men med fokus på vilka relationsskapande och byggande åtgärder som vidtas för att förstärka ett varumärke. Vi kommer att studera hur detta tjänsteföretag arbetar med relationer och sitt varumärke i teori och i praktik. Vi kommer dessutom att göra en enkätundersökning med syftet att ta reda på hur allmänheten uppfattar Taxi Stockholm. Vi valde just Taxi Stockholm eftersom det anses var det största och mest väletablerade företaget inom taxibranschen.



Källa: Egen modell.

⁸ Kotler P., Armstrong G., s.143

⁹ Edvardsson N. Papp T., 2003

1.5 Avgränsning

Vi har valt att begränsa oss till ett företag eftersom att målet var att få en djupare inblick i processen kring stärkandet av ett varumärke. För att förstå hur den processen fungerar så anser vi att man först måste förstå den övergripande marknadsföringen som företaget bedriver både internt och externt. Vi har även valt att begränsa oss geografiskt dels för att det största företaget inom taxi branschen befinner sig i Stockholm men också för att vi båda bor i Stockholm.

2. METOD

I denna del tar vi upp vårt ämnesval och beskriver sedan vilket metod vi använder i arbetet. Vi fortsätter med att lägga fram vårt tillvägagångssätt av insamling av data samt intervjun och intervjuprocessen. I slutet av denna del beskrivs vår metodreflektion och källkritik.

Metod är ett verktyg som används för att lösa en problemformulering och generera ny kunskap. Vår metod är ämnad att ta reda på vilka relationsbyggande åtgärder som tjänsteföretaget Taxi Stockholm använder sig utav med syftet att förstärka sitt varumärke.

Några krav som kan ställas på en metod är följande punkter:

- Studiens innehåll måste stämma överens med verkligheten.
- Den information som behandlas i studien måste väljas ut på ett systematiskt sätt.
- Informationen måste behandlas och analyseras på bästa sätt.
- Resultatet ska presenteras på ett sätt som ger andra möjligheten till att kritisera hållbarheten i studien.
- Resultatet ska möjliggöra ny kunskap och generera medvetenhet om de problem som studien behandlar, samt kunna ligga till grund för en fortsatt forskning och djupare förståelse¹⁰.

Vår strävan är att uppfylla dessa krav till bästa möjliga sätt under metodkapitlet.

Holme hävdar att metod anses vara ett vetenskapligt sätt att komma till kärnan av ämnet, i vårt fall relationsbyggande åtgärder hos ett tjänsteföretag, som berörs i studien och förstå hur den ska behandlas. Metoden är en viktig del av uppsatsen då den sätter sin prägel genom att ingående beskriva vårt tillvägagångssätt som vi använt oss av¹¹.

2.1 Ämnesval

Vi båda har ett stort intresse för marknadsföring och vi valde att läsa mer djupgående på denna inriktning eftersom vi båda ser oss själva jobba med det i framtiden. Vi båda var intresserade av hur tjänsteföretag skiljer sig i sin marknadsföring från ett produktinriktat företag. Den första branschen vi tänkte på var taxi branschen och eftersom att vi båda är hemmahörande i Stockholm blev Taxi Stockholm ett naturligt val.

2.2 Val av metod

Vår metodval baseras på vilken typ av studie som vi har genomfört. Den information som ska samlas in måste reflektera vårt syfte och vår frågeställning som vi beskrev i början av uppsatsen. Eftersom vårt syfte med uppsatsen är att få en övergripande bild av Taxi Stockholms marknadsföringsprocess med fokus på varumärke och kundrelationer så har vi valt att angripa ämnet från två olika tillvägagångssätt, nämligen kvantitativt och kvalitativt. Svenning menar att den kvantitativa undersökningen inte är av lika stor betydelse som den kvalitativa i en totalundersökning¹². Detta stämmer även på vår undersökning då vi har valt att lägga tyngdpunkten på det kvalitativa tillvägagångssättet. Vi använde oss dock utav den kvantitativa metoden när vi gjorde en enkätundersökning för att se vad konsumenterna hade

¹⁰ Holme M.I. & Solvang, K.B., 1984, s. 12

¹¹ Ibid. s. 15

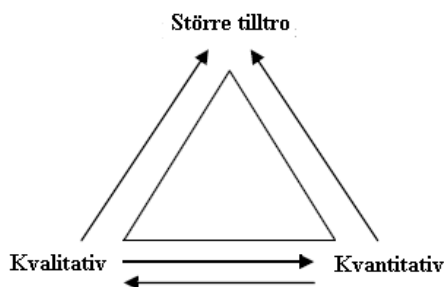
¹² Svenning C., 1999 s. 82

för associationer och perceptioner av varumärket. Anledningen till det är att vi vill se om de värden som Taxi Stockholms varumärke förmedlar eller vill förmedla, uppfattas på "rätt" sätt av konsumenterna. Vår enkätundersökning är ämnad att ge en förstärkt bild av verkligheten så att vår uppsats ger en bredare bild av Taxi Stockholm. Trots det valde vi att lägga tyngdpunkten på det kvalitativa tillvägagångssättet, därför att de svar vi letar efter erhålls bäst genom en intervju med Taxi Stockholms marknadscoordinator.

2.2.1 Triangulering

Vi har tidigare nämnt att vi använde oss utav både den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Svenning menar ett sätt att uppnå en slags kontroll av kvalitativ data är genom metodtriangulering. Med det menar han att alla metoder ska kunna blandas och gränserna mellan de olika metoderna ska överskridas med syftet att öka resultatets tillförlitlighet¹³. Bryman delar Svennings teori med att triangulering betraktas som ett tillvägagångssätt, där "många olika observatörer, teoretiska perspektiv, informationskällor och metodologier" kombineras. Man har i stort sett tolkat triangulering som att det innebär att man ska använda sig av mer än en metod och därmed också av mer än en typ av information. Ur den aspekten kan vi betrakta kvantitativ och kvalitativ forskning som olika sätt att studera samma frågeställning. Genom att kombinera dem kan forskarna göra större anspråk på att deras slutsatser är säkra, eftersom de betraktas på två olika sätt¹⁴.

Den kvantitativa metoden kommer att riktas mot konsumenterna på marknaden medan den kvalitativa metoden är avsedd för Taxi Stockholms marknadscoordinator, Kicki Erkers. Vi har även valt att intervjua fyra Taxi Stockholm chaufförer för att se om ledningens tänk har nått ut till frontpersonalen och denna metod faller också in under den kvalitativa metoden. Det är inte ovanligt att hitta olikheter när det gäller resultat från undersökningar där man kombinerat kvantitativ och kvalitativ forskning. Olikheter kan tvinga forskaren att gå in djupare på frågeställningen och utforska vidare, vilket kan ge upphov till nya och fruktbara frågor¹⁵.



Figuren visar hur den kvalitativa och kvantitativa metoden kan skapa större tilltro
Källa: Egen modell av triangulering

2.3 Fallstudie

En fallstudie definieras som en empirisk undersökning som studerar företeelser i dess verkliga sammanhang¹⁶. Vi anser att fallstudier är ett lämpligt tillvägagångssätt eftersom syftet med vår studie är att studera vilka relationsbyggande åtgärder som vidtas i ett tjänsteföretag för att

¹³ Svenning C., 1999 s. 87-88

¹⁴ Bryman A., 1997, s. 157

¹⁵ Ibid. s. 160

¹⁶ Yin R. K., 2007, s. 31

stärka sitt varumärke. För att kunna besvara vår frågeställning är målet med vår intervju att respondenten ger oss sin version av hur verkligheten ser ut. Fallstudier genomförs med fördel genom kvalitativa intervjuer. Förespråkare för fallstudier menar att ostrukturerade intervjuer är att föredra eftersom dessa liknar ett vardagligt samtal¹⁷. Vi valde dock att använda oss utav den så kallade semi-strukturerade intervju teknik eftersom att vi ville ha svar på en del specifika frågor, till exempel hur företaget arbetar för att få återkommande kunder. För att öka effektiviteten skickade vi frågorna i förväg. *Vid sidan av de fördelar som fallstudier för med sig så finns det även nackdelar. En nackdel är att fallstudier kan vara väldigt tidskrävande för forskaren samt bli mycket omfattande. En annan är att fallstudier kan tendera att ge läsaren en felaktig bild då denne uppfattar studien som en helhet, men i själva verket endast utgör en del av verkligheten. Motivet till att göra en enkätundersökning var att få ett djupare perspektiv av denna "verklighet"*¹⁸.

2.4 Primärdata och Sekundärdata

2.4.1 Primärdata

Med primärdata menas det data som forskaren själv har samlat in med hjälp av olika insamlingstekniker som är anpassad för att lösa den aktuella frågeställningen¹⁹.

För att få svar på våra frågor om hur Taxi Stockholm arbetar med sitt varumärke och sina kundrelationer samt vilka relationsbyggande åtgärder de använder sig utav, så ansåg vi att det var nödvändigt att få en förståelse av hela marknadsföringsprocessen inom företaget. Den typen av information kan enbart skaffas hos en person med stor insikt inom företaget. Därför valde vi att intervjua Taxi Stockholms marknadskoordinator. Vi har även intervjuat frontpersonalen dvs. Taxi Stockholms chaufförer för att se om de delar ledningens visioner och mål.

2.4.2 Sekundärdata

När vi började med detta arbete visste vi inte mycket om Taxi Stockholm. För att få en grund att stå på så började vi leta information på deras hemsida. Vi fick även extra material av Taxi Stockholms pressansvarige Natalia Santos. Efter att ha tagit del av den informationen så fick vi större insikt om bland annat deras historia och storlek. Denna typ av data kallas sekundärdata. Våra sekundära data innefattar även tidigare studier, artiklar och undersökningar av olika slag²⁰. Sekundärdata kan även utgöras av extern information som finns i olika varianter av offentliga och kommersiella databanker eller av intern information som finns inom organisationen som exempelvis kundinformation eller produktionsstatistik²¹. Vi har mestadels använt oss utav extern information. Sekundär data används även för att komplettera bristande primärdata. Våra sekundärdata består som sagt mestadels av publicerade källor såsom olika litteraturböcker, andra uppsatser, Internet källor och artiklar, men även av en enkätundersökning.

¹⁷ Christensen L. m.fl., 1998, s. 83

¹⁸ Ibid. s. 89

¹⁹ Mogens K. J., 1994, s. 80

²⁰ Lundahl U. & Skärvad P. H., 1992, s. 78

²¹ Christensen L. m.fl., 1998 s. 67

2.5 Enkätundersökning

Enkäter som respondenter fyller i eller besvarar på egen hand är tillsammans med strukturerade intervjuer de huvudsakliga verktyg som finns för att samla in data²². Enkätundersökningen bestod av slutna sju frågor och en öppen fråga. Tanken var att vi skulle använda oss utav den öppna frågan för att ta reda på hur hög Taxi Stockholms ”brand awareness” var. Detta begrepp förklaras förövrigt vidare i teoriavsnittet.

I frågorna som var slutna fick respondenterna flera valmöjligheter. Detta gjordes delvis för att underlätta för respondenterna och inte tappa deras intresse men även för att öka jämförbarheten i svaren²³. Vårt tillvägagångssätt att anskaffa den här typen av data gick till genom att vi frågade folk som hoppade ut från taxi bilar utanför Centralstationen om de ville delta i vår undersökning. Detta var svårare än vi trodde, delvis för att folk var väldigt stressade och det kan ha påverkat resultatet men också för att det var tidskrävande.

Enkätundersökningen genomfördes den 27:e och 28:e april 2009 utanför centralstationen i Stockholm. Totalt fick vi 63 respondenter som ställde upp på vår enkätundersökning. Frågorna är utformade efter den externa delen av Melins modell om varumärkeskapital. Vi delade in respondenterna efter kön, och sedan följde sju frågor där personerna fick ringa in sitt svar. Av de 63 respondenterna som ställde upp var 32 män och 31 kvinnor. Av de 63 respondenterna åkte 36 på företagets räkning och 27 privat. Eftersom de två första frågorna endast hade två svarsalternativ bestämde vi oss för att redovisa dessa resultat i procentform i ett cirkeldiagram. Vi bestämde oss för att jämföra svaren mellan privatkunder och företagskunder för att se hur skillnaden mellan dessa två ser ut. Vi har valt att presentera resultatet av de åtta frågorna i form av stapeldiagram därför att det är ett väldigt effektivt sätt att framföra information.

2.6 Intervjun

En lyckad kvalitativ intervju har sin grund i att mötet blir så likt ett vardagligt samtal som möjligt. Som intervjuare ska forskaren försöka strukturera samtalet men inte styra för mycket, det gäller att finna en balans. Personen som blir intervjuad måste tillåtas påverka samtalets utveckling men samtidigt är det viktigt för forskaren att få svar på de frågor som formulerats i förväg²⁴. Det är viktigt att de som intervjuar är så objektiva som möjligt i frågeställningen för att inte påverka svaren från den som blir intervjuad. Som intervjuare gäller det att lyssna och vara lyhörd för att öka spelrummet för den som blir intervjuad med syftet att få så utförliga svar som möjligt. Det värsta som kan hända är att respondenten ger de den information som han eller hon tror att intervjuaren vill höra²⁵. För att få ut det mesta och det bästa från intervjun kan det vara gynnsamt att visa sig något ovetande trots att vi som respondenter innehar stora kunskaper²⁶.

Med tanke på vår frågeställning så har vi utgått från semistrukturerad intervjuform. Innan intervjun förberedde vi oss genom att samla in sekundär data. Detta gjorde vi genom att besöka Taxi Stockholms hemsida för att få information om företaget. Vi passade även på att skicka en e-post till Nathalia Santos som arbetar som Taxi Stockholms pressansvarige för att be om mer information om företaget. Syftet med vår intervju var att få en bild på hur Taxi

²² Bryman A., 2009, s. 145

²³ Bryman A. 2009, s. 159-160

²⁴ Holme, M. I., Solvang, K. B., 1984, s. 110

²⁵ Ibid. s. 111

²⁶ Ibid. s. 110

Stockholm arbetar med relationsbyggande åtgärder och detta omfattar enligt oss frågor kring kundrelationer, associationer och varumärke. Intervjun genomfördes på Taxi Stockholms huvudkontor i Odenplan. Frågorna som vi ställde under intervjun var välförberedda och vi utgick från problemformuleringen och syftet när vi utformade de. Vi tog även hjälp av teorin och andra uppsatser för att få hjälp med att utforma frågorna. För att förbereda vår kontaktperson på Taxi Stockholm skickade vi frågorna i god tid till respondenten för att ge personen tid att kunna reflektera. Detta gjorde vi med syftet att få så utförliga svar som möjligt. När vi gjorde våra intervjuer med chaufförerna så utgick vi från den externa delen av Melins modell som återges i teoriavsnittet längre fram i arbetet.

2.7 Val av respondent

För att göra vår intervju möjligt tog vi kontakt med Taxi Stockholm redan i april 2009. Vi mejlade Taxi Stockholms pressansvarige för att be om mer information om företaget samt att ta reda på vem som var den lämpligaste respondenten och vilken tid vederbörande kunde träffas. Våra kriterier för intervjupersonen var att han eller hon ska ha en hög befattning inom marknadsföringsavdelningen med en relativt lång arbetserfarenhet inom företaget.

Vi intervjuade Kicki Erkers i maj 2009. Hon är marknadskoordinatör och pr ansvarig för Taxi Stockholm. Vi frågade Kicki om hennes godkännande att använda hennes namn i vår uppsats. Hon hade inget emot det och ville ta del av vår forskning när den blev färdigt. Med hennes gedigna bakgrund inom företaget ansåg vi att hon uppfyller kriterierna mycket väl. Vid val av chaufförer som respondenter ville vi intervjuva två åkare och två förare för att se eventuella skillnader i svar.

2.8 Intervjuprocessen

I vårt möte med Kicki Erkers presenterade vi oss och beskrev vårt syfte med intervjun samt en kort orientering om vad hon kommer att bli utfrågad om. Detta gjordes med syftet att påminna intervjupersonen om vad som önskas av henne och varför det är viktigt att få fram denna information²⁷. Våra frågor var relativt enkla för att undvika missförstånd. Det som användes i denna forskning var, en mp3-spelare med röstinspelning och ett anteckningsblock med extra pennor. Anledningen till att spela in intervjun var att man kunde återge korrekta citat. När vi sedan skulle skriva ned intervjun på papper kunde vi även lyssna på materialet flera gånger för att inte missa något viktigt. Anteckningsblocket användes för att anteckna viktiga nyckelord och som hjälpmedel för att analysera intervjun efteråt. Samma utrustning användes när vi intervjuade chaufförerna.

2.9 Metod reflektion och källkritik

För att bedöma tillförlitligheten i ett sekundärdatamaterial bör man kritiskt granska källan. Man bör bland annat ta reda på vem som genomfört undersökningen och försöka ta reda på syftet med materialets publicering²⁸. För den som skriver är källkritik en urvalsmetod, man bedömer det material man samlar in och sedan rensar bort det som är mindre bra²⁹. Vi har försökt att vara kritiska till den information vi har sökt, speciellt när informationen har sökts i andra uppsatser som t.ex. Edvardssons och Mahbobifards som vi läst tidigare.

²⁷ Holme, M. I., Solvang, K. B., 1984, s. 67

²⁸ Christensen L. m.fl., 1998 s. 78

²⁹ Eriksson L.T., 1997, s. 153

Våra källor består mestadels av böcker och då främst kurslitteratur som vi funnit på Stockholms stadsbibliotek och Stockholms universitet. Vi har dessutom tagit del av vetenskapliga artiklar som vi sökte på diverse databaser via Högskolan i Gävle. Då vårt val av kurslitteratur är hämtad från kvalificerade områden utgår vi från vårt omdöme att ha tillit till författarna som skrivit böckerna. Att genomföra intervjuer kan vara svårt och vara en källa för feltolkning. Det kan vara problematiskt att "se världen" genom den intervjuades ögon. Vi delar dock inga åsikter eller personliga intressen med intervjuaren som potentiellt skulle kunna leda till en partisk bedömning.

Personer som blir intervjuad kan ibland även svara felaktigt genom att ge ett socialt önskvärt svar³⁰. Vi bedömde dock att risken för att det skulle förekomma med Kicki Erkers var väldigt låg eftersom att hon personligen inte hade något att vinna på detta. Vi bedömde dock risken för socialt önskvärda svar som lite högre när det gällde chaufförerna av naturliga skäl. Dessutom kan man råka ut för feltolkningar eller andra tekniska problem under intervjuens gång. Vi har undvikit detta genom att vara välförberedda med frågor och fungerande utrustning. Vårt sätt att samla in kvantitativ data i form av enkätundersökningar kan vara i upphov till en felkälla genom att fel personer kan ha svarat, de kan ha varit oseriösa och inte svara sanningsenligt. Ett konstaterat problem var att respondenterna var påtagligt stressade. Ett annat potentiellt misstag från vår sida var att vi inte ställde några avledande frågor för att försöka dölja vårt syfte. Detta kan ha resulterat i att respondenterna kände sig påverkade och ville ge oss tillfredställande svar.

³⁰ Bryman A., 2009, s. 141

3. TEORETISK REFERENS RAM

Här presenteras en redogörelse över ett urval av litteratur som valts utifrån uppsatsens forskningsfrågor och syfte. Inledningsvis beskrivs varumärkesbegreppet som följs av varumärkeskapital och tjänsternas karaktäristiker. Vårt val av modell beskrivs därefter och sedan tar vi upp relationsmarknadsföring, varumärkets personlighet och intern marknadsföring. Vi avslutar med att reflektera och sammanfatta vår litteratur.

Vi har i vår problemformulering nämnt betydelsen av att tjänsteföretag arbetar hårt med sina varumärken och kundrelationer för att klara av konkurrensen på en allt hårdare marknad. För att fördjupa oss i definitionen av dessa begrepp och förstå varför det är viktigt så har vi undersökt vad andra forskare anser är grunderna i varumärkesbyggande respektive relationsmarknadsföring. Detta kommer i fortsättningen att hjälpa oss att få en bättre förståelse för hur Taxi Stockholm arbetar med sitt varumärke idag. Dessutom så kan vi se i vår jämförelse mellan teori och empiri vad Taxi Stockholm måste förbättra.

3.1 Vad är ett varumärke?

Från början användes varumärken eller ”brands” för att markera ägarskapet av kor och får, det var först under medeltiden som varumärken började användas för att markera diverse produkter från olika hantverkare³¹. Enligt American Marketing Association så definieras ett varumärke som ett namn, en logotyp, symbol, design eller en kombination av dessa delar som utmärker sig och kan identifieras med en viss produkt³². Det som skiljer ett varumärke från en produkt/tjänst som inte har ett varumärke, är det extra värde som varumärket åstadkommer genom konsumenternas föreställningar och känslor om produktens egenskaper³³. Ett varumärke möjliggör även ett lagligt skydd mot imitatörer samtidigt fungerar det som en kvalitét stämpel vars attribut i bästa fall kan ge upphov till lojalitet och återköp. Frank Bradley har en liknande definition av varumärke: ”Ett varumärke kan vara allt från ett namn, en logotyp, symbol, eller design som förstärker värdet av en produkt”³⁴.

Enligt Keller innefattar även konsumenternas föreställningar och känslor angående varumärkets namn och vad det står för samt organisationen som förknippas med varumärket³⁵. Keller menar att ett starkt varumärke genererar fördelar vid varje beslutssituation mellan det egna märket och andra alternativ. Etablerade varumärken har fått en hög övertygande effekt på konsumenternas beslut, som ofta väljer ett välkänt varumärke över ett annat, trots att denna skillnad bara existerar i deras medvetande. Melin hävdar att under senare år har värdet av starka varumärken uppmärksammats allt mer. En starkt gynnande orsak till det ökade intresset har varit genomslagskraften av begreppet ”Brand Equity” som Melin översätter till ”varumärkeskapital”. Det intressanta med detta begrepp grundar sig främst i att det kan ses från konsumentens och varumärkesinnehavarens perspektiv³⁶. Melin menar att fokuset i företagsvärlden har skiftat från att vara koncentrerat på det materiella till det immateriella, detta tack vare den ökade förståelsen av varumärken. Melin menar att anledningen till detta är den förändrade konkurrenssituation som uppstått.

³¹ Bertilsson J., 2009, s. 2

³² Keller K. L., 2008, s. 2

³³ Keller K. L., 2003, s. 4

³⁴ Bradley F., 2003, s. 112

³⁵ Keller K. L., 2003, s. 4

³⁶ Melin F., 1999, s. 15-16

Det grundar sig i att en produkts materiella överlägsenhet lätt kan kopieras och imiteras³⁷. Tjänsteföretag inom samma bransch erbjuder likartade tjänster detta kan leda till att konsumenten har svårt att urskilja och utvärdera kvalitén på tjänsten vilket ökar varumärkets betydelse för tjänsteföretag³⁸.

3.2 Varumärket som värdeskapare

Enligt Melin så är varumärket idag allmänt accepterat som en värdefull tillgång. För att förstå var detta värde ligger, behövs ett helhetsperspektiv som innehåller ett internt och ett externt perspektiv. Det interna perspektivet sätter varumärkesinnehavaren i huvudrollen medan det externa perspektivet är fokuserad kring konsumenten. Melin hävdar att målsättningen med all varumärkesuppbyggnad är att skapa långsiktig märkeslojalitet. Detta innebär ett värde för båda parter dvs. kunden respektive varumärkesinnehavaren. Det är detta gemensamma värde som han kallar för varumärkeskapital³⁹. Kotler definierar varumärkeskapital som den positiva differentiella effekten som ett ”välkänt” varumärke har på en kunds upplevelse av en produkt eller tjänst.

Krishnan skriver i sin artikel om ”Brand Equity: Is it more important in services”? att det finns många olika definitioner på varumärkeskapital men att den gemensamma nämnaren är ”mervärdet ett varumärke förser sin produkt med”⁴⁰. I Kotlers ”Principles of marketing” står det att vissa analytiker betraktar varumärken som den största tillgången ett företag kan ha eftersom det överlever företagets produkter eller tjänster. I Kotlers bok läste vi ett slående exempel om en före detta anställd på Coca Cola och numera styrelsemedlem på McDonalds, förklarade varumärkets betydelse. Han menade att om varje tillgång, varje byggnad och varje maskin i produktionen gick sönder på grund av en naturkatastrof så skulle McDonalds snabbt kunna låna pengar för att ersätta allt detta, enbart på grund av värdet på McDonalds varumärke⁴¹.

Aaker och McLoughlin menar att det är svårt att sätta ett värde på varumärken, men att varumärken påverkar företagets finansiella välmående på fyra sätt.

- Ökar kassaflöde. Starka varumärken kan ta ett högre pris.
- Accelerering av kassaflöde. Lansering av nya produkter från starka varumärken blir mer mottagliga av marknaden och genererar mer pengar till kassan.
- Långsiktigt mervärde av företaget. Starka varumärken tenderar att ha längre livslängd som vinstgivande organ. Detta förstärker företagets kassaflöde.
- Lägre kapital kostnader. Samtidigt som kassaflödet ökar så sjunker företagets kapital kostnader⁴².

Krishnan skriver i sin artikel att väldigt lite forskning har gjorts inom området varumärken i tjänsteföretag och att det pågår en debatt om vilken strategi som bör följas. Berry et al., 1988 menar att varumärken inom tjänsteföretag bör vara distinkta, relevanta och flexibla, hans teori är att varumärke för tjänsteföretag borde vara företagets namn och bör inte individualiseras. Vissa forskare menar att varumärkets roll som värdeskapare är av större betydelse för tjänsteföretag jämfört med produkt baserade företag eftersom att en tjänst är immateriell.

³⁷ Melin F., 1999, s. 19-20

³⁸ Krishnan B.C., 2001, s. 3

³⁹ Melin F., 1999, s. 44-45

⁴⁰ Krishnan B.C., 2001, s. 1

⁴¹ Armstrong G., Kotler P., 2005, s. 249

⁴² Aaker D., McLoughlin D., 2005, s. 178

Detta betyder att konsumenten har svårare att utvärdera innehållet och kvalitén av tjänsten⁴³. Ett välkänt varumärke fungerar som en kvalitét stämpel och minskar risken för att kunden ska göra ett dåligt beslut⁴⁴. Detta innebär att tjänsteföretag måste arbeta hårt med att bygga märkeskännedom, image och lojalitet för att kunna skapa ett finansiellt värde och försäkra sig om fortsatta inkomster oavsett hur det går resultatmässigt⁴⁵.

3.3 Tjänsters karaktärsticker

Eftersom vi har valt att undersöka hur ett tjänsteföretag arbetar med uppbyggandet av sitt varumärke och kundrelationer så anser vi att det är viktigt att begripa de grundläggande egenskaperna hos tjänsteföretag. Som vi tidigare nämnde skiljer sig tjänster åt i vissa avseenden jämfört med varor. Själva tjänsten är den centrala kärnan i ett tjänsteerbjudande och är immateriell. Med immateriell menas att den är abstrakt och inte påtaglig. Varken kunden eller säljaren kan se eller röra tjänsten. Den som köper en tjänst kan därmed inte se resultatet i förväg⁴⁶. För att minska kundens osäkerhet tittar denne på personalen, kommunikationen, utrustningen, symboler och priser för att skapa sig en bild av själva tjänsten. På så sätt blir det tjänsteföretagets uppgift att göra det abstrakta till konkret⁴⁷. De tre huvudpunkterna som kännetecknar tjänsteföretag är:

- En tjänst är inte ett ting, utan en process eller aktivitet. Tjänsten blir till en produktionsprocess och upphör att existera när processen är slut.
- Produktionen och konsumtionen i en tjänst sammanfaller, dvs. dessa två aktiviteter inträffar på samma gång. Detta innebär att den inte kan lagras, säljas igen eller bli återlämnade. Detta till skillnad mot en produkt som kan lämnas tillbaka om kunden inte är nöjd⁴⁸.
- En tjänst är heterogen eftersom kunden deltar som medproducent med sina delvis unika krav och sitt beteende vilket leder till ändring i både process och resultat. Detta gör det svårt för företagen att standardisera eller styra tjänstprocessen och därmed resultatet. Tjänsten kan utföras på olika sätt, beroende på hur kunden vill eller föredrar⁴⁹.

3.4 Den strategiska varumärkesplattformen

Efter att ha forskat kring de centrala delarna i varumärket som en värdefull tillgång har vi hittat en modell som passar vår undersökning. Den omfattar det interna och externa perspektivet som vi nämnde under rubriken varumärket som värdeskapande. Vi kommer att behandla båda perspektiven men med fokus på den interna delen dvs. hur Taxi Stockholm arbetar med varumärket intern för att sedan se vad de behöver göra för att utveckla sitt varumärke. Melin är skaparen av modellen som han kallar för den strategiska varumärkesplattformen. Vi har valt att operationalisera relevanta delar av Melins modell i vårt arbete i form av intervjufrågor.

⁴³ Krishnan B.C., 2001, s. 3

⁴⁴ Ibid. s. 4

⁴⁵ Keller K.L., 2003, s. 27-28

⁴⁶ Grönroos C., 1987, s. 33

⁴⁷ Kotler P., Armstrong G., 2001, s. 537

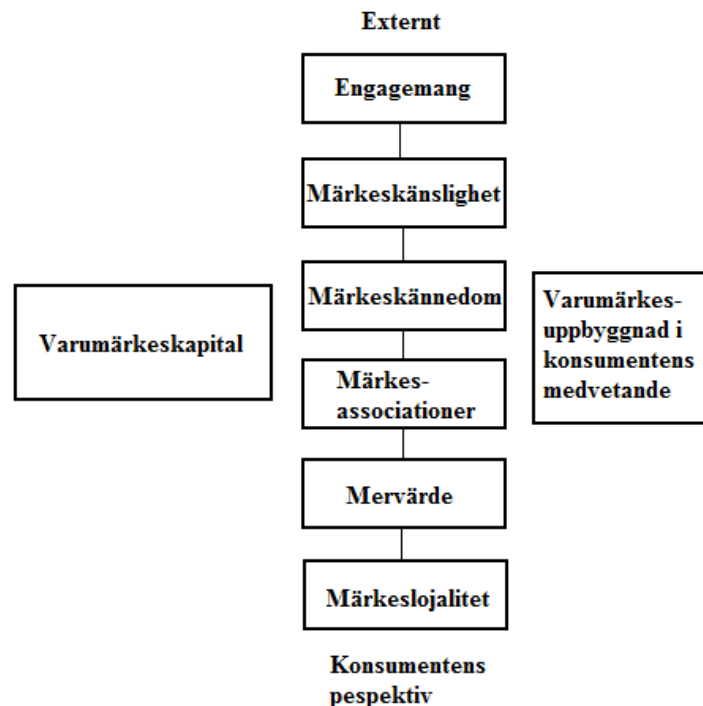
⁴⁸ Grönroos C., 1987, s. 33

⁴⁹ Echeverri P. & Edvardsson B., 2002, s. 73

Vi kommer inledningsvis presentera den varumärkesuppbyggande processen i konsumentens medvetande dvs. det externa perspektivet. Detta gör vi för att påvisa den viktiga kopplingen som de två delarna har med varandra. Vi anser att det är viktigt att ha en grundläggande kunskap om båda delarna även fast vi kommer att fokusera mer på det interna perspektivet.

3.4.1 Det externa perspektivet

Melin menar att för att ladda en märkesprodukt med ett unikt och konstant mervärde, är det viktigt att märkesinnehavaren förstår kundernas behov och hur varumärket kan skapa mervärdet⁵⁰.



Figur 1: Den externa delen av varumärkesplattformen (Källa, Melin 1999)

3.4.1.1 Engagemang och märkeskänslighet

En viktig förutsättning för att skapa stark och varaktig märkeslojalitet är att det existerar ett engagemang för märkesprodukten. Vid lågengagerade produkter agerar konsumenterna som passiva mottagare av information medan de högengagerade produkterna gör att konsumenten aktivt söker information om varan. Melin hävdar att det finns fyra variabler som anses vara avgörande för engagemang. Dessa är; personligt intresse, upplevd risk, symbolvärde och njutningsvärde. För att öka graden av engagemang kan märkesinnehavaren påverka dessa variabler⁵¹.

Keller menar att märkeskänslighet kan betraktas som ett alternativ mått på varumärkets unika egenskaper⁵². Melin hävdar att varumärket är den primära informationskällan och för att skapa en varaktig märkeslojalitet bör märkesinnehavaren sträva efter att öka märkeskänsligheten. Detta för att en låg märkeskänslighet baseras på preferenser och lojalitet kan därför lätt brytas⁵³. Jean – Noël Kapferer skriver i sin bok ”Strategic brand management”

⁵⁰ Melin F., 1999, s. 51

⁵¹ Ibid. s. 51-52

⁵² Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 442

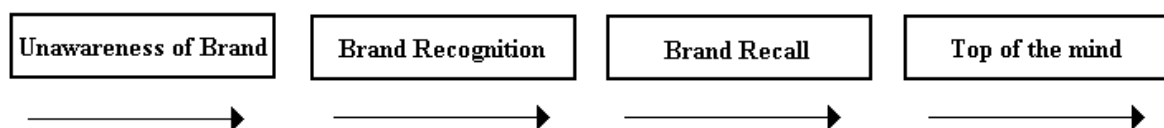
⁵³ Melin F., 1999, s. 52

att varumärken existerar först när en upplevd risk existerar. När risken som konsumenten upplever har försvunnit så försvinner även varumärkets betydelse. Det tjänar inte längre som en referenspunkt utan det är bara ett namn på produkten eller tjänsten. Han menar att ingen bryr sig om varumärke när man ska handla skrivblock och blyertspennor eftersom konsumenterna inte upplever någon risk genom att välja ett särskilt märke. Konsumenterna blir märkeskänsliga när priset på varan eller tjänsten är hög eller om konsekvensen av ett dåligt köp blir för påtaglig⁵⁴.

3.4.1.2 Märkeskännedom och märkesassociationer

Denna faktor handlar om hur många personer som känner till märket, vad det står för och vad de har att erbjuda konsumenterna på marknaden. Hela idén med varumärke är att konsumenterna ska kunna känna igen den och skilja just det varumärket från resten på marknaden. Enligt Melin är märkesinnehavarens viktigaste uppgift att medvetengöra märkesproduktens existens⁵⁵. Kapferer är inne på samma spår, han menar att ett okänt varumärke inte fyller någon funktion alls⁵⁶. En viktig förutsättning för att kunna etablera ett varumärke är att det förekommer stor kännedom om varumärket på marknaden, annars lyckas man inte skapa lojala kunder⁵⁷. Melins definition på märkeskännedom är; ”den potentiella köparens förmåga att komma ihåg att ett visst varumärke är en del av en viss produktkategori”⁵⁸. Keller har en liknande definition han hävdar att märkeskännedom eller *brand awareness* innebär att kunderna är medvetna och tänker på varumärket när de hör talas om en viss produktkategori eller liknande där företaget är verksamt. Ett exempel på ett varumärke med hög kännedom är Coca Cola, när en kund tänker på en läskedryck så är Coca Cola oftast det självklara valet⁵⁹.

Apéria ger en mer utförlig definition av märkeskännedom och menar att begreppet kan delas in i fyra olika stadier beroende på hur stark kännedomen är. Högst upp har vi ”*Top of the mind*” dit hör de varumärken som konsumenterna först tänker på i en viss kategori. Nästa nivå kallas ”*Brand recall*” dit hör de varumärken som kommer efter det varumärke som hade en ”top of the mind” status. Konsumenterna kan spontant ange dessa i en produktkategori men det är inte det första de tänker på. ”*Brand recognition*” innebär att konsumenterna känner igen varumärket och vilken produktkategori den tillhör, men endast när någon nämner det. Sista stadiet är ”*Unawareness of Brand*” vilket innebär att konsumenterna inte är medvetna om varumärket⁶⁰.



Figuren visar ”Levels of awareness”. Källa: Egen modell.

Keller hävdar att genom att skapa kännedom om sitt eget varumärke kan ett företag skaffa sig viktiga fördelar gentemot andra varumärken. En hög nivå av kännedom kan även påverka kunderna att välja en produkt enbart på grund av att namnet är bekant, även då inga

⁵⁴ Kapferer J-N., 1992, s. 26

⁵⁵ Melin F., 1999, s. 53

⁵⁶ Kapferer J-N., 2004, s. 159

⁵⁷ Aaker D., 2000, s. 17

⁵⁸ Melin F., 1999, s. 53

⁵⁹ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008 s. 49

⁶⁰ Apéria T & Back R., 2004, s.45

associationer spelar in⁶¹. Chen skriver i sin artikel att kännedom dock inte alltid behöver ha en positiv inverkan på ett varumärke. I vissa fall kan det till exempel vara känt på grund av dålig kvalitet och är då följaktligen inte värdeskapande⁶².

Varumärkeskapital är en förutsättning för företaget att skapa associationer till varumärket. Associationer bidrar till att företagen lättare kan differentiera och positionera sitt varumärke samt att kunderna lättare kan värdera olika varumärken. Associationer till varumärket kan kopplas till dess image. Imagen för varumärket (Brand Image) kan definieras som en perception av varumärket som reflekteras av de associationer som kunden har i sitt minne⁶³. Aaker menar att associationer kan vara allt från en produkt attributioner, situationer och symboler, dessutom är det associationer eller kundens fördelar som väger tyngst och påverkar dennes köp beteende⁶⁴.

3.4.1.3 Mervärde och märkeslojalitet

Grönroos menar att mervärde är uppdelat i ett transaktionsvärde och ett relationsvärde. Transaktionsvärdet avser de fördelar som kärnlösningen ger i relation till lösningens pris. Relationsvärdet skapas genom extra tjänster och övriga element i relationen jämförda med de relationskostnader som uppkommer över tid. Det bör uppmärksammas att relationsvärdet kan vara både positivt och negativt. En positiv relationsvärde uppkommer exempelvis genom snabb leverans eller av uppmärksam och stödjande personal. Grönroos definition av mervärde innebär god service till kunder, ett högre värde om priset inte stiger i proportion. God service kan fungera som ett mervärde till själva kärntjänsten⁶⁵.

God service ger ett positivt bidrag till det totala upplevda värdet. Men om sådana extratjänster och andra element i situationen förorsakar onödiga eller oväntade relationskostnader blir tilläggskomponenten negativ. Negativ mervärde skapas av otrevlig eller oskicklig personal, teknik som inte är användarvänlig, sena leveranser, långa service köer och liknande. Eftersom de skapar problem, dåligt intryck och onödiga kostnader för kunderna, sänker de transaktionsvärdet⁶⁶.

Melin hävdar att en produkt eller tjänst ska tillfredställa ett basbehov hos konsumenten. Han påpekar även att i konsumentens beslutsprocess är det mervärdet som varumärket genererar avgörande i valet av produkt eller tjänst. Melin hävdar vidare att associationer som är kopplade till produkten eller tjänsten är utgångspunkten för utvecklingen av ett mervärde. Apéria delar Melins åsikt och menar att associationer är en nyckeltillgång som förknippas med företaget och dess varumärken⁶⁷. Aaker anser att associationer skapar värde för företag och konsumenten genom att:

- Hjälpa konsumenten att förstå information.
- Differentiera varumärket.
- Ge konsumenten skäl att köpa.
- Skapa positiva känslor/attityder mot märket.
- Underlätta märkesutvidgningar⁶⁸.

⁶¹ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 54

⁶² Chen A. & C-H., 2001, s. 439

⁶³ Gwinner K., 1997, s. 146

⁶⁴ Aaker D., 2000, s. 17

⁶⁵ Grönroos C., 2003, s. 119

⁶⁶ Grönroos C., 2002, s. 159-160

⁶⁷ Apéria T., 2001, s. 54

⁶⁸ Aaker D., 1991, s. 111

Aaker menar att det är detta som skapar de preferenser som är förutsättningen för märkeslojalitet. Fördelen med att vara ett företag med stark varumärkeslojalitet är att det bidrar till minskad marknadsföringskostnad och gör det svårare för konkurrenter att locka över de lojala kunderna. Aaker menar vidare att alla företag strävar efter att skapa ett känt varumärke, ett varumärke som präglas av återkommande och lojala kunder som försäkras varumärkets överlevnad och etablering. Lyckas företagen att skapa detta beteende hos kunderna skapar företaget något som betecknas för varumärkeslojalitet⁶⁹. Bitner, Gremler och Zeithaml definierar varumärkeslojalitet som: "Brand loyalty, describes as a means of economizing decision effort by substituting habit for repeated, deliberate decision, functions as a device for reducing the risks of consumer decisions"⁷⁰.

Företag som har lyckats uppnå hög lojalitet gynnas också av lägre marknadsföringskostnader eftersom att det är billigare att fokusera på den befintliga klientelen istället för att försöka attrahera nya konsumenter⁷¹. Melin beskriver märkeslojalitet som ett komplext begrepp med många variabler. Dessa kan vara i form av inköpsfrekvens och köpbeteende bland annat. Han konstaterar att det är svårt att hitta en teoretisk definition som är praktiskt tillämplig. Trots detta är hög märkeslojalitet det som märkesinnehavaren strävar efter för att skapa lönsamhet och ett långsiktigt positivt kassaflöde⁷².

Enligt Aaker så bör företag fokusera på att segmentera deras kunder efter lojalitet, han menar att detta förser styrelsen med värdefull strategisk och taktisk information. Han menar vidare att kunderna kan delas in i följande grupper: "noncustomers" (de som köper konkurrentens varumärke), "price switchers" (de priskänsliga), "the passive loyal" (de som köper av rutin och inte behov), "fence sitters" (de som är likgiltiga till alla varumärken), "the committed" (de engagerade). Aaker menar att företagets mål bör vara att öka antalet kunder som inte är "price switchers", att stärka "fence-sitters" och "the committed" band gentemot varumärket⁷³.

Bitner, Gremler och Zeithaml skriver i boken service marketing, att konsumenter i tjänsteföretag tenderar att vara mer lojala än konsumenter i produktionsföretag. De menar att konsumenternas engagemang gentemot ett varumärke i tjänstemarknad hänger på faktorer som: Kostnaden av att byta varumärke, tillgängligheten på substitut, sociala förbindelser med ett visst företag, risken som förknippas med köpet och tillfredställelsen som erhålls innan⁷⁴. Författarna menar att dessa faktorer innebär att konsumenter med stor sannolikhet förblir lojala speciellt i ett tjänsteföretag.

Lojala kunder ser inte någon anledning att byta varumärke eftersom det medför en högre kostnad i form av tid, pengar och risk. Enligt Aaker bör dock företagen alltid se upp med sina konkurrenter, även om man har lojala kunder kan konkurrenterna komma med bättre alternativ vilket kan få kunden att vilja prova på något nytt⁷⁵.

⁶⁹ Aaker D., 2005, s. 14

⁷⁰ Zeithaml V., Bitner M.J., Gremler D.D., 2006 s. 69

⁷¹ Aaker D., 1996, s. 21

⁷² Melin F., 1999, s. 57-58

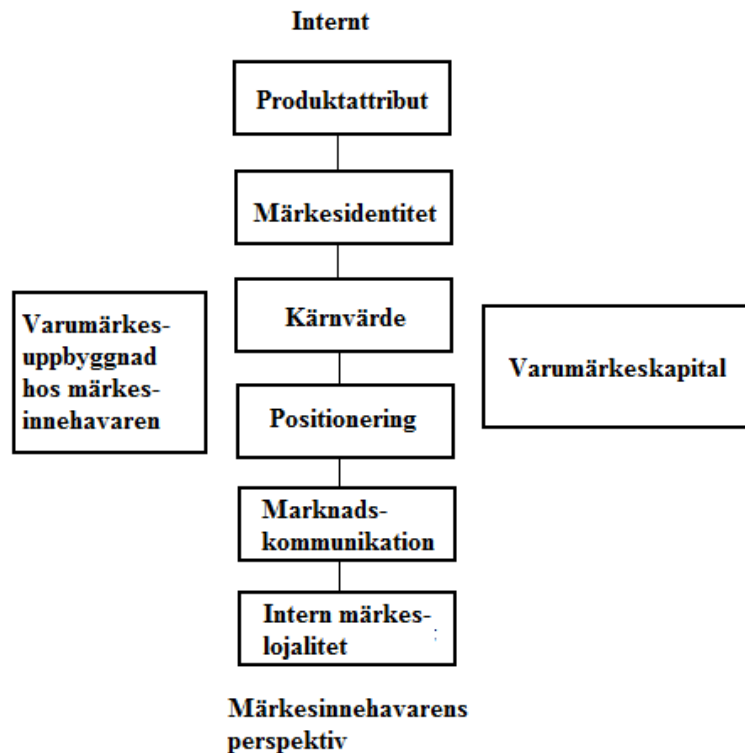
⁷³ Aaker D., 1996, s. 22

⁷⁴ Zeithaml V., Bitner M.J., Gremler D.D., 2006 s. 68-69

⁷⁵ Aaker D., McLoughlin D., 2005, s. 262-265

3.4.2 Det interna perspektivet

Efter att ha studerat den externa delen av varumärkesplattformen introducerar Melin den interna delen. Denna del fokuserar på märkesinnehavarens aktiviteter med syftet att stärka varumärket.



Figur 2: Den interna delen av varumärkesplattformen (Källa, Melin 1999)

3.4.2.1 Produktattribut

Enligt Kotler så bör de fördelar en produkt eller tjänst har att erbjudas kommuniceras och levereras via konkreta produktattribut som kvalitet, funktion, stil och design. Han menar att dessa attribut har en väsentlig påverkan på konsumenters respons av en produkt eller tjänst och är därmed väldigt viktiga för organisationen att besluta om⁷⁶. Melin har en liknande syn, han menar att produktattribut som konkreta kännetecken ska förmedla ett funktionellt mervärde till konsumenterna. De delar även synen på produkt/tjänste kvalitet som ett av de viktigaste attributen⁷⁷. Melin menar att en grundläggande förutsättning för att en produkt ska vara konkurrenskraftig så krävs det en hög och jämn kvalitet. Detta skapar en tillit för produkten⁷⁸. Även Keller menar på att det är själva produkten och dess prestation som är ett av de viktigaste attributen när en organisation försöker skapa värde för konsumenten⁷⁹. Melin och Keller skiljer sig dock på en punkt. Melin menar att kvalitetsrelaterade produktattribut inte är en långvarig konkurrensfördel han menar att dessa attribut är lätta att imitera⁸⁰. Medans Keller hänvisar till tidigare studier som påpekar att högkvalitativa varumärken oftast är mer lukrativa⁸¹.

⁷⁶ Kotler P., Armstrong G., 2005, s. 239

⁷⁷ Melin F., 1999, s. 125-126

⁷⁸ Ibid. s. 210

⁷⁹ Keller K.L., 2003, s. 80-81

⁸⁰ Melin F., 1999, s. 210

⁸¹ Keller K.L., 2003, s. 81-82

3.4.2.2 Märkesidentitet och kärnvärde

Melin definierar märkesidentitet som de grundvärderingar som ett varumärke står för. Det är denna identitet som ger varumärket mening och gör det unikt. Melin menar vidare att märkesidentitet har blivit allt viktigare då skillnaden mellan tjänster/ produkter har minskat på grund av att dagens teknologi möjliggör och underlättar imitation. Identitet är immateriell i sin natur och därmed svår att imitera⁸². Apéria hävdar att märkesidentiteten ska representera den tidlösa essensen i ett varumärke, han menar vidare att det bör inkludera element som gör varumärket både unikt och värdefullt⁸³. Aaker hävdar att märkesidentitet är en grundläggande nödvändighet för att kunna utveckla och koordinera de framtida taktiska besluten i företaget. Han menar vidare att denna identitet bör vara väldefinierad och skapa ett värde erbjudande och fungerar som en grund för en varumärkesrelation⁸⁴.

Melin menar att när man arbetar med märkesidentitet är det viktigt att identifiera vilka identitetsbärare som ska prioriteras för att på bästa sätt kunna förmedla vad varumärket står för. Han hävdar att ett krav för att identitetsbärarna ska kunna skapa en konkurrensfördel är att kärnvärdet är unikt. Den primära identitetsbäraren är märkets namn medans den sekundära kan vara logotyp, förpackning, symbol och dess marknadskommunikation⁸⁵. Melin menar att de identitetsutvecklande faktorer är det historiska och geografiska ursprunget, personligheten och varumärkets användning. Användningen ska svara på frågor som när, var, hur, varför och av vem ska tjänsten användas? Syftet med det är att konsumenten ska kunna identifiera sig med märkesprodukten och vad den står för⁸⁶.

Melin menar att kärnvärde är märkesproduktens primära konkurrensfördel och detta begrepp är centralt i uppbyggnaden av varumärket. Det är detta som ligger till grund för positioneringen och marknadskommunikationen, vilka är nästa steg i modellen⁸⁷. Aaker skriver att kärnvärden är vanligtvis tre till fem stycken och fungerar som en vägledning för företagets principer⁸⁸. Keller skiljer sig något från Aaker när han menar att kärnvärdet är en sammansättning av de fem till tio viktigaste attributen och fördelar som ett varumärke har att erbjuda. Detta betyder att dessa kärnvärden fungerar som en viktig grund i organisationens varumärkesstrategi⁸⁹. Apéria hävdar att det inte finns några korrekta kärnvärden och att de inte behöver bli bedömda externt. Han menar att det viktigaste för företag är inte vilka kärnvärden de har, utan att de faktiskt har några överhuvudtaget.

Starka varumärken har ett fåtal kärnvärden vilket underlättar identifikationen för konsumenterna⁹⁰. Den gemensamma nämnaren för deras definitioner är att båda betraktar kärnvärdet som en viktig bas till hur organisationen ska positionera sig⁹¹. Keller har två perspektiv på kärnvärden, ett externt och ett internt. För att identifiera den egna organisationens kärnvärden är det viktigt att försöka få en så bra verklighetsuppfattning som möjligt om vad kunderna associerar det egna varumärket med. Det gäller alltså att forska kring konsumenternas attityd, tankar, känslor, åsikter, erfarenheter och upplevd image om organisationen och dess varumärke⁹². Det kärnvärde som en organisation vill förmedla till

⁸² Melin F., 1999, s. 212

⁸³ Apéria T., 2001, s. 75

⁸⁴ Aaker D., 1996, s. 340

⁸⁵ Melin., 1999, s. 215-216

⁸⁶ Ibid. s. 219-221

⁸⁷ Ibid. s. 127

⁸⁸ Aaker D., McLoughlin D., 2005, s. 28

⁸⁹ Keller K.L., 2003, s. 151

⁹⁰ Apéria T., Back R., 2004, s. 30

⁹¹ Keller K.L., 2003, s. 151

⁹² Ibid. s. 151

konsumenterna måste först ha en övertygande effekt intern dvs. inom företaget. När alla de anställda inom företaget är på samma sida och är medvetna om organisationens kärnvärde så kan arbetet med att sprida kärnvärdet utanför organisationen börja. Arbetet med att visa upp vilka kärnvärden som organisationen har att erbjuda och som de vill att kunderna ska associera organisationen med blir då mycket effektivare⁹³.

Mats Urde skriver i sin artikel ”Core value-based corporate brand building” att värden går att se från tre perspektiv; värden som är relaterade till organisationen, värden som summerar varumärket och värden som konsumenten upplever. Med värden som är relaterade till organisationen menas en slags företagskultur och principer som enar organisationen kring en vision. Kring värden som summerar varumärken lägger han vikt på att hitta varumärkets innersta värden. Det gäller att definiera och beskriva kärnan i varumärket⁹⁴.

3.4.2.3 Positionering

Keller, Apéria och Georgson hävdar att positionering är det centrala i en marknadsföringsstrategi. De definierar positionering som; ”act of designing the company’s offer and image so that it occupies a distinct and valued place in the target customer’s mind”⁹⁵.

Keller har en något annorlunda definition på positionering. Han menar att positionering är hur ett varumärke effektivt kan konkurrera med en specifik grupp av konkurrenter på en specifik marknad. Kotler menar även han att i denna process försöker märkesinnehavaren nå en särskild position i konsumenternas medvetande⁹⁶.

Apéria och Back skriver i sin bok ”Brand relations management” att positionering bör besvara fyra frågor:

- Varför? Har produkten en specifik fördel för kunden?
- Vem? Vilken målgrupp har produkten och hur kan den beskrivas?
- När? Vilka tillfällen kommer produkten att användas, hur kan den beskrivas?
- Gentemot vem? Hur ska produkten/tjänsten positionera sig själv i relation till övriga varumärken⁹⁷?

Kotler hävdar att marknadsförare kan positionera varumärken på tre olika nivåer. Den första nivån kallas för produkt/tjänste attribut, på denna nivå lägger marknadsförarna stor vikt på att framhäva produktens eller tjänstens attribut exempelvis Colgates goda smak. Denna positionering är dock den sämsta eftersom att det är tämligen lätt för konkurrenterna att kopiera produkten/tjänsten. Den andra nivån innebär att marknadsförarna väljer att framhäva de önskvärda fördelarna t.ex. att man får vitare tänder av att använda Colgate eller att man som bilförare sitter säkrare i en Volvo. Kotler hävdar att dem starkaste varumärkena har passerat begrepp som produktattribut och önskvärda fördelar. Han menar att dessa varumärken handlar om tro och värderingar, dessa varumärken exempelvis Colgate beskriver inte längre produktens attribut eller vilka önskvärda fördelar den medför utan den uttrycker

⁹³ Keller K.L., 2003, s. 151-159

⁹⁴ Urde M., 2001, s. 1019-1020

⁹⁵ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 95

⁹⁶ Kotler P., Armstrong G., 2005, s. 250

⁹⁷ Apéria T., Back R., 2004, s. 101

bara att den ger konsumenten ett vackert och hälsosamt leende för livet⁹⁸. Detta menar Kotler är bra eftersom att varumärken måste nå fram till konsumenterna på ett djupare plan. Melin menar att det är positionering som skapar märkesassociationer, märkeskännedom och märkeslojalitet i det externa perspektivet. Det handlar om hur konsumenterna uppfattar en märkesprodukt i förhållande till andra⁹⁹. Han beskriver det som att utveckla ett associativt mervärde¹⁰⁰. Som vi tidigare nämnt i avsnittet det externa perspektivet så gör Melin en skillnad mellan extern och intern positionering.

Den interna positioneringen har till syfte att skapa en förståelse i organisationen vad varumärket ska stå för och hur det ska differentieras i förhållande till konkurrenterna. En förutsättning för en framgångsrik positionering är att utföra en kärnvärdesanalys som vi tidigare beskrivit¹⁰¹. Keller och Melin har delade åsikter på en punkt. Keller menar till skillnad från Melin att en organisation kan inneha flera olika positioner, men att de ändå hör samman, och att det är kärnvärdena som är den sammansvetsade länken mellan de olika positionerna. Både Keller och Melin hävdar dock att positionering sitter i konsumentens medvetande och att den är grunden för all marknadsföringsaktivitet som en organisation gör. Keller förklarar vidare att det är enormt viktigt för ett företag att positionera sig internt. Det gäller att förklara varumärkets och företagets tänk med syftet att få alla inom företaget på samma sida¹⁰².

3.4.2.4 Marknadskommunikation och intern märkeslojalitet

Marknadskommunikation syftar på den process som effektivt förmedlar information om produkten eller tjänsten om de idéer man har, till den valda målgruppen. Melin menar att marknadskommunikationens mål är att informera, övertyga och påminna konsumenterna om märkesproduktens fördelar. Han menar vidare att en investering på reklam med en personlig särprägel är nödvändig för att skapa ett uthålligt varumärke¹⁰³.

Burnett och Moriarty menar att marknadskommunikation är en bred term som självklart innefattar reklam men även andra närliggande begrepp som t ex säljkampanj, pr, events, sponsorer, direkt marknadsföring och paketering¹⁰⁴. Echeverri och Edvardsson menar att huvudsyftet med kommunikationen är att fylla ett tomrum som finns hos kunden och göra kunden trygg. De menar att det finns många olika sätt att kommunicera men det viktigaste för tjänsteföretag är den personliga kommunikationen. De menar till skillnad från övriga författare att masskommunikation i form av påkostade annonser kan vara helt fel för de kunder som vill ha ett besked från sin kontaktperson¹⁰⁵. Arnerup-Cooper & Edvardsson hävdar att den moderna tjänstemarknadsföringen sätter människan i centrum i organisationens totala marknadsföringsfunktion. Man talar ofta om att människorna gör företaget, att personalen är den största resursen och samtidigt den dyraste. Den största kostnadsposten i många tjänsteföretag är just lönerna.

Den anställde i ett tjänsteproducerande företag har oftast en mycket framträdande roll, eftersom kvaliteten på tjänsten i stor utsträckning avgörs av hans eller hennes kompetens och

⁹⁸ Kotler P., Armstrong G., 2005, s. 250

⁹⁹ Melin F., 1999, s. 127

¹⁰⁰ Ibid. s. 234

¹⁰¹ Ibid. s. 236-237

¹⁰² Keller K.L., 2003, s. 156-159

¹⁰³ Melin F., 1999, s. 241

¹⁰⁴ Burnett J., Moriarty S., Wells W., 2006, s. 8

¹⁰⁵ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 248

exponering. Då är det viktigt att se till att företaget genomsyras av intern service anda¹⁰⁶. Interaktiv kommunikation är ett begrepp som man även kan kalla ”face to face” kommunikation. Även Echeverri och Edvardsson poängterar att frontpersonalens bemötande är viktig för att kunder ska uppleva en känsla av tillfredsställelse. De menar vidare att ett företag kan tillhandahålla en bra tjänst men brista i själva utförandet. Det kan vara alltifrån dåliga informationssystem, otydliga kompensationsbefogenheter eller helt enkelt brister i personalens kompetens. De menar vidare att ett praktiskt sätt att komma åt denna typ av brister är att medvetet utnyttja kundens perspektiv och gemensamt i företaget fundera över vilken typ av information kunden möter och hur den kommuniceras¹⁰⁷.

Melin hävdar att den kommunikativa länken mellan märkesinnehavaren och konkurrenterna är varumärkets kärnvärde, det är nämligen det som måste genomsyra all kommunikation. Melin menar vidare att syftet med reklam är att tillföra varumärket ett kommunikativt mervärde. Marknadskommunikationen fungerar därför som ett utmärkt verktyg för att skapa ett känslomässigt engagemang som har för avsikt att skapa mervärde för båda parter¹⁰⁸.

Echeverri och Edvardsson hävdar att folk oftast tänker på reklam när de hör termen marknadskommunikation men de menar att detta är ett alltför begränsat synsätt. Marknadskommunikation kan delas in i interaktiv och extern kommunikation och för att effektivt kunna bearbeta marknaden krävs därför ett integrerat synsätt¹⁰⁹. Frank Bradley menar att i dagsläget så har betydelsen att integrera marknadskommunikationen ökat enormt, detta på grund av att relationsmarknadsföring nu spelar en större roll än transaktionsmarknadsföring¹¹⁰. Brannan definierar integrerad marknadskommunikationen som sättet att alliera alla marknadsföringsverktyg med syftet att förse konsumenterna med ett enhetligt och konsekvent budskap av organisationen¹¹¹.

Intern märkeslojalitet innebär att märkesinnehavaren är lojal mot sitt varumärke. Melin definierar begreppet som ”de åtgärder en märkesinnehavare måste vidta för att upprätthålla ett varumärkes juridiska och kommersiella status”. Melin menar att identiteten ska vara unik detta kräver att det vidtas åtgärder för att varumärket ska behålla sin unikheter. Han menar vidare att det är väldigt viktigt att ha full kontroll över varumärket för att behålla identiteten¹¹². Varje kundkontakt är av enorm betydelse för varumärkeskapitalet, det är de interna medarbetarna som har det yttersta ansvaret för att dessa möten sker enligt den framförda märkesidentiteten¹¹³.

3.4.3 Helhetsperspektivet

Den varumärkesuppbyggande processen är ett parallellt samspel mellan märkesinnehavaren och konsumenten. Han fortsätter med att koppla samman den interna och externa delen för att visa hur varumärkeskapital eller ”Brand equity” skapas för båda parterna.

¹⁰⁶ Amerup-Cooper A. & Edvardsson B., 1998, s. 220

¹⁰⁷ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 228

¹⁰⁸ Melin F., 1999, s. 241-242

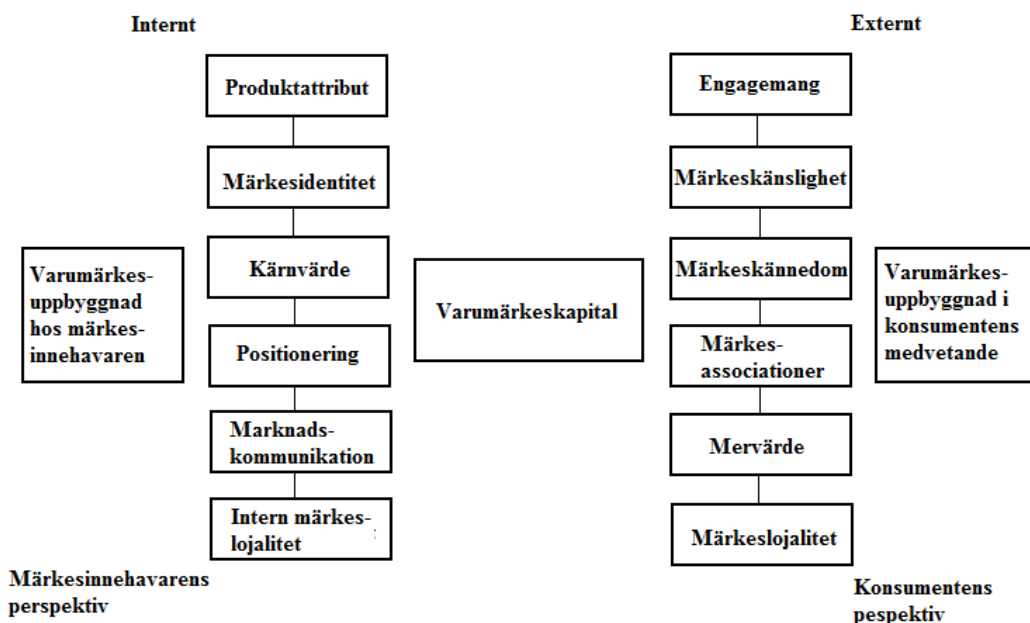
¹⁰⁹ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 254

¹¹⁰ Bradley F., 2004, s. 197-198

¹¹¹ Brannan T., 1998, s. 2

¹¹² Melin F., 1999, s. 248

¹¹³ de Chernatony L., Cottam S., 2008, s. 14



Figur 3: Varumärkesplattformen (Källa, Melin 1999)

3.5 Kundrelationer

Detta begrepp används flitigt i de böcker vi har läst och vi anser att det är viktigt att ha en uppfattning om vad en kundrelation är för att bli effektiv i relationsmarknadsföringen. Echeverri och Edvardsson menar att det mest praktiska är att ge en företagsspecifik definition av när en kundrelation är etablerad och när en kundrelation är avslutad¹¹⁴.

Cooper och Edvardsson menar att relationer står i centrum när man talar om tjänstemarknadsföring. Vi har tidigare nämnt att när man levererar tjänster kommer man nästan alltid i direkt kontakt med sina kunder. Denna interaktion eller samverkan kan vara mer eller mindre omfattande, direkt eller via teknologiska hjälpmedel, men på något sätt etableras det en relation mellan kund och leverantör¹¹⁵. Grönroos hävdar att relationen mellan kund och företag är något som pågår ständigt, även när det inte görs en transaktion. Han menar att när en relation etableras ska kunden uppleva att den andra parten ständigt finns där för att bistå och stödja dem, inte bara i samband med köp¹¹⁶.

Echeverri och Edvardsson menar att det viktigaste med kundrelationer är hur kunden förhåller sig till relationen. De menar att kunden har tolkningsföreträde. Detta innebär indirekt att olika typer av kundrelationer existerar. Echeverri och Edvardsson menar att det går att urskilja tre olika typer av kunder. Den första typen av kunder är positivt engagerade detta innebär att de har en positiv inställning gentemot relationen. Den andra typen är den negativt engagerade kunden. En negativt engagerad kund vill avsluta kundrelationen men är inte alltid förmögen att göra detta, en anledning kan vara att han eller hon inte känner till andra alternativ. En oengagerad kund fortsätter relationen eftersom detta är det enklaste handlingsalternativet. Hur det än förhåller sig är det uppenbart att det finns kundrelationer av olika slag och styrka. Grönroos påstår att relationsinriktade kunder kan vara aktiva eller passiva. För att ta hänsyn till detta kan företag som till exempel marknadsför läsk på burk låta trycka företagets e-

¹¹⁴ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 88

¹¹⁵ Amerup-Cooper B., Edvardsson B., 1998, s. 21

¹¹⁶ Grönroos C., 2008, s. 49

postadress eller telefonnummer på förpackningen så att de kunder som vill kan ta kontakt med företaget och ge återkoppling. Aktiva relationsinriktade kunder söker kontakt, medan passiva nöjer sig med vetskapen att företaget finns där för dem om det skulle behövas. De kommer inte att använda sig av kontaktmöjligheterna, men skulle bli missnöjda om de inte fanns tillgängliga¹¹⁷. Det centrala är att förstå hur kundrelationer uppstår, utvecklas, förändras och avbryts. Detta kan ligga till grund för en indelning av de olika arbetsfälten för relationsmarknadsföring¹¹⁸.

3.6 Relationsmarknadsföring och värdeskapande

I detta avsnitt definierar vi relationsmarknadsföring och på vilket sätt det skapar värde. Relationsmarknadsföring som begrepp aktualiserades under 1980- talet. Som företeelse har relationsmarknadsföring existerat under en betydligt längre tid. Cooper och Edvardssons definierar relationsmarknadsföring som ett synsätt och en strategi för marknadsföringen med fokus på att etablera, stärka, underhålla och utveckla ömsesidiga lönsamma kundrelationer¹¹⁹. Leonard Berry har en liknande definition, han ser på relationsmarknadsföring som den aktivitet som syftar till att attrahera, upprätthålla och gynna kundrelationer. Även Grönroos är inne på samma spår, han hävdar att:

“The purpose of marketing is to identify and establish, maintain and enhance, and when necessary terminate relationships with customers and other parties so that the objectives regarding economic and other variables of all parties are met”¹²⁰.

Michael J Baker författaren av boken “Marketing strategy and management” menar i likhet med övriga författarna, att relationsmarknadsföring är all aktivitet eller handling som har för avsikt att förse kundrelationer med mervärde. Han menar vidare att på ena sidan så är kundrelationer ett sinnestillstånd som ska sprida företagets visioner till samtliga inom organisationen och på andra sidan så innebär begreppet några tydliga aktiviteter som ska förse mervärde till de mest lukrativa och trognaste kunderna¹²¹. Den gemensamma nämnaren verkar vara att relationsmarknadsföring betraktas som en strategi där hela organisationen måste samverka för att skapa mervärde för kunden.

Varför är det så viktigt med relationsmarknadsföring? Sanningen är att det finns stora fördelar med att utveckla sina relationer gentemot kunderna. Det första är att det är dyrare att anskaffa en ny kund än att behålla en existerande kund¹²². Det andra är att priskänsligheten kan i relationsbaserad marknadsföring vara mindre eftersom man redan har byggt upp en kundlojalitet genom att tillhandahålla kunden ett mervärde. En stark relation till kunden gör dessutom att kundens förväntningar ligger på en stabilare nivå och höjer även toleransnivån för tillfällig försämring i kvalitet¹²³. Enligt Zineldin blir en relation framgångsrik när parterna kommunicerar och samarbetar i en miljö som är öppen för debatt, gemensamma positiva förväntningar och intressen, tillit och ett ömsesidigt beroende¹²⁴. Baker hävdar att de aktiviteter som inkluderas inom arbetet med att bygga upp relationer kan vara; initial kontakt, identifikationen av vad kunden behöver, förhandling och försäljning. Detta kräver att de anställda måste se helhetsbilden och inte fastna allt för mycket i sina specifika

¹¹⁷ Grönroos C., 2008, s. 50

¹¹⁸ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 88

¹¹⁹ Amerup-Cooper B., Edvardsson B., 1998, s. 236

¹²⁰ Grönroos C., 2000, s. 243

¹²¹ Baker M.J., 2000, s. 439

¹²² Adcock D., 2000, s. 239

¹²³ Eriksson E., Åkerman K., 1999, s. 69

¹²⁴ Zineldin M., 1996, s. 14

arbetsuppgifter¹²⁵. Bitner, Gremler och Zeithaml hävdar att vissa kunder ibland kan känna sig tvungna att vara kvar i en relation mot sin vilja. De menar att företag kan och bör utveckla aktiviteter som gör att kunden trivs i sin roll och vill vara kvar i relationen och de beskriver olika relationsnivåer som har för avsikt att föra kunden närmre företaget. Dessa relationsnivåer är:

- Finansiella
- Sociala
- Kundenpassade
- Strukturella

Finansiella band bygger på finansiellt initiativ som till exempel lägre priser för kunder som varit trogna en längre tid. Denna nivå är dock svår att använda för att skapa långa relationer eftersom det inte differentierar företaget från konkurrenterna¹²⁶. Viktiga delar i *sociala* relationer är som vi konstaterade tidigare tillit och engagemang. Ndubisi skriver i sin artikel ”relationship marketing and customer loyalty” att tjänsteföretag borde arbeta för att vinna kundens tillit, dels genom att hålla löften till kunderna samt ge dem en trygghet som speglar företagets kvalitet i sina tjänster¹²⁷. Nivå tre är den *kundanpassade*, genom att förse kunder med en skräddarsydd eller kundanpassad lösning som passar den individuella kundens behov kan man skapa kundlojalitet¹²⁸. Grönroos menar att detta skapar vissa förmåner för kunden och denne upplever fördelar med relationen genom extratjänster och högre prioritet¹²⁹. Den fjärde nivån, *strukturella* bindningar är den svåraste för konkurrenterna att kopiera. Den är en blandning av de tre ovanstående nivåerna. Genom att ingå i en relation känner kunden en viss trygghet, vilket gör att kunden känner mer förtroende för leverantören¹³⁰.

En väsentlig del av uppbyggnaden av relationer är kommunikation. I detta sammanhang betyder kommunikation att hålla kontakten med de lönsammaste kunderna, att uppdatera de med information om eventuella förändringar i tjänsteerbjudandet samt att lägga stor vikt vid att åtgärda fel som görs i företagets namn¹³¹. Företagen måste avsätta mera resurser på att utveckla relationer än att skapa dem, detta med syftet att öka mervärdet¹³². Detta betyder i regel att företagen måste omfördela sina resurser eftersom alla kunder inte är lika mycket värda. Storbacka och Lehtinen skriver att det är viktigt för företag att inse när en relation är värdelös så att den kan avslutas och resurserna omfördelas¹³³.

3.7 Varumärkets personlighet

Detta avsnitt handlar om att personifiera ett varumärke. Kotler menar att varje individs distinkta personlighet påverkar dennes köp beteende. I detta sammanhang definierar han ordet personlighet som: ”Personality refers to the unique psychological characteristics that lead to relatively consistent and lasting responses to one’s own environment”

¹²⁵ Baker M.J., 2000, s. 440

¹²⁶ Zeithaml V., Bitner M.J, Gremler D.D., 2006, s. 197

¹²⁷ Ndubisi N.O., 2005, s. 104

¹²⁸ Zeithaml V., Bitner M.J, Gremler D.D., 2006, s. 199

¹²⁹ Grönroos C., 2000, s. 36

¹³⁰ Ibid. s. 37

¹³¹ Ndubisi N. O., 2005, s. 100

¹³² Storbacka K., Lehtinen J., 2000, s. 111

¹³³ Ibid. s. 126

Kotler skriver vidare att personlighet kan kännetecknas av karaktärsdrag som självförtroende, dominans, social, flexibilitet och aggressivitet¹³⁴. Aaker menar att precis som människor så tenderar företag med en ”personlighet” att lättare bli ihågkommen och omtyckt till skillnad mot företag som bara har summerat en rad attribut¹³⁵. Aaker skriver vidare att det finns fyra anledningar till att varumärkesstrategerna skall se på ett varumärke som en person.

- Det kan ge en god förståelse av konsumenternas upplevelse av varumärket.
- Det kan vara ett fundament för en meningsfull differentiering.
- Det kan vägleda marknadskommunikation.
- Det kan bygga varumärkeskapital¹³⁶.

Variationen på företags personligheter är nästan lika stor som antalet företag. J. Aaker delar de övriga författarnas definition om varumärkes personlighet. Hon har föreslagit fem centrala karaktärsdrag.

- Det första är ”Sincerity”. Denna dimension beskriver den jordnära, hälsosamma och glada personlighets typ. Exempel på dessa varumärken kan vara Arla, Bregott och ICA.
- Den andra är ”Excitement”. Denna dimension karaktäriseras av en mer utåtriktad personlighet än den föregående. Nyckelord kan vara, djärv, provokativ, livlig och modern. Exempel på sådana varumärken kan vara Porsche och MTV.
- Den tredje är ”Competence”. Denna dimension beskrivs bäst som självcentrerad. De framträdande kännetecken är, kompetens, intelligens, framgång och pålitlighet. IBM, Colgate, CNN är bra exempel på företag som har dessa personlighetsdragen.
- Den fjärde är ”Sophistication”. Denna dimension kännetecknas av hög status, överklass och glamorös. Exempel på sådana varumärken kan vara Rolex och Armani
- Den femte och sista är ”Ruggedness”. J. Aaker menar att denna dimension har av tradition maskulina kännetecken. Nyckelord kan vara tuff, stark, hård och oberoende. Varumärken som stämmer in på beskrivningen är Marlboro, Nike och Timberland.



De fem karaktärsdragen i varumärkes personlighet (Källa, J. Aaker 1997)

Aaker menar att ”sincerity”, ”excitement” och ”competence” reflekterar vanliga mänskliga personligheter medans ”sophistication” och ”ruggedness” reflekterar karaktärsdrag som ”vanliga” personer inte har men eftersträvar att ha¹³⁷.

¹³⁴ Kotler P., Armstrong G., 2005, s. 148

¹³⁵ Aaker D., McLoughlin D., 2005, s. 229

¹³⁶ Apéria T., 2004, s. 74

Keller, Apéria och Georgson har en liknande definition som ovanstående författare, de menar dessutom att man kan mäta varumärkes personlighet genom att ställa frågorna enligt följande: Om varumärket skulle vakna till liv som en person, hur skulle den vara? Vad skulle den göra? Vart skulle den bo? Vad skulle den ha på sig?¹³⁸ Genom att bygga en stark personlighet för varumärket kan företaget antingen skapa en samhörighet mellan varumärket och konsumenten eftersom de har liknande personligheter, eller för att personen vill använda varumärket för att kompensera sin egen personlighet¹³⁹. Därför måste man i första hand förstå varumärkets personlighet som underlag vid positionering. Keller har adderat varumärkets personlighet som ett icke produktrelaterad attribut. Ett varumärke med den rätta personligheten kan resultera i att konsumenten känner att varumärket är relevant och ”dennes” typ av produkt. Detta kan resultera i att konsumenten blir mer villig att investera i en relation med varumärket¹⁴⁰.

Aaker menar att varumärkes personlighet kan bygga varumärkeskapital på tre sätt. Det första sättet är att använda varumärkes personlighet som ett verktyg för att uttrycka sin egen identitet. Det andra sättet är att varumärkes personlighet ligger till grund för en varumärkesrelation. Det tredje sättet är att personligheten verkar på ett mer indirekt sätt genom att vara ett verktyg för att lyfta fram varumärkesattribut och funktionella fördelar¹⁴¹.

3.8 Intern marknadsföring

Amerup-Cooper och Edvardsson citerar i deras bok professor David Bowen; ”Nyckeln till framgång för ett tjänsteföretag är att behandla sina kunder som medarbetare och sina medarbetare som sina kunder”¹⁴².

I detta avsnitt kommer vi att definiera begreppet intern marknadsföring samt poängtera vikten av att ha personal som representerar företagets motto och budskap väl.

Allt för ofta förknippas marknadsföring med aktiviteter som riktas mot den externa marknaden d.v.s. mot kunden¹⁴³. Men för tjänsteföretag är det väldigt viktigt att marknadsföringsaktiviteterna även riktas internt, eftersom att personalen är dem som faktiskt träffar kunden. Armstrong och Kotler menar att den interna marknadsföringens huvudmål är att motivera frontpersonalen och stödja service personalen att arbeta som ett team med syftet att skapa kundtillfredsställelse¹⁴⁴. Pitt m.fl. beskriver i deras artikel en liknande syn på internmarknadsföring som Armstrong och Kotler. De poängterar att internmarknadsföring är av särskild betydelse när det handlar om tjänsteföretag. De menar att det är ledningens uppgift att ”sälja in” tjänsten till de anställda internt, så att de i sin tur kan sälja den vidare mot kunderna¹⁴⁵.

Personalen är tjänsteföretagens största resurs och samtidigt den dyraste i och med att den största kostnadsposten i många tjänsteföretag är just lönerna hävdar Echeverri och Edvardsson¹⁴⁶. De menar vidare att den anställda i ett tjänsteproducerande företag har oftast

¹³⁷ Apéria T., 2004, s. 73-74

¹³⁸ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 419

¹³⁹ Apéria T., 2001, s. 74

¹⁴⁰ Keller K.L., 1998, s. 97

¹⁴¹ Aaker D., 1996, s. 153

¹⁴² Amerup-Cooper B., Edvardsson B., 1998, s. 219

¹⁴³ Ibid. s. 221

¹⁴⁴ Kotler P., Armstrong G., 2008, s. 605

¹⁴⁵ Pitt M., m.fl., 1999, s. 1

¹⁴⁶ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 348

en mycket framträdande roll, eftersom kvaliteten på tjänsten i stor utsträckning avgörs av dennes kompetens¹⁴⁷.

Vi har tidigare nämnt att kunden är medproducent när en tjänst produceras eller levereras. Detta möte betecknas som ”sanningens ögonblick” i ett flertal böcker (bland annat Echeverri & Edvardsson, Arnerup-Cooper & Edvardsson och Grönroos). Under sanningens ögonblick har inte företaget någon direkt kontroll över vad som inträffar utan det är här den interna marknadsföringen spelar en roll. För att ett internt marknadsföringsprogram ska få ett lyckat resultat krävs ett starkt engagemang från företagets ledning¹⁴⁸. Om ledningen förväntar sig att de anställda ska visa positiv attityd till kunderna, måste också ledningen förhålla sig på samma sätt gentemot de anställda¹⁴⁹. Utvecklandet av en servicekultur är en grundläggande faktor och en bra början på den interna marknadsföringen. De anställda behöver regelbunden information om sitt företag och marknaden företaget är verksam i. Det är även viktigt att alla inom företaget ska ha kännedom om företagets historia, nuvarande verksamhet och vara väl införstådd med deras mål och visioner¹⁵⁰.

Framgångsrika tjänsteföretag har förstått vikten av den inledande träningen och utbildningen av personalen hävdar Echeverri och Edvardsson. Dessa företag har insett att det inte går att träna människor i att vara vänliga och omtänksamma lika lätt som det går att lära ut tekniska färdigheter. Detta betyder att de investerar mycket i varje kandidat eftersom att det är bättre att välja rätt från början än att försöka rätta till ett misstag som kan uppstå om man anställer ”fel” personal¹⁵¹.

Grönroos är inne på samma spår när han skriver att de anställda måste vara väl utbildade och tro på det budskap som ledningen vill förmedla, om inte de anställda tror på budskapet kommer inte kunderna göra det heller¹⁵². Enligt Grönroos så har företag alltid använt sig av uppmuntrande aktiviteter och kampanjer. Grönroos menar vidare att personalens motivation och attityder har under en längre tid engagerat personalchefer och personalavdelningar. Däremot har intern marknadsföring utvidgat företagets personalpolitik med två nya aspekter;

- Personalen är en första, intern, marknad för företagets erbjudanden liksom målgrupp för dess externa marknadsföring.
- Alla personalinriktade satsningar ska kombineras med arbetet utåt mot kunderna.

Den första aspekten påpekar allt som en serviceleverantör gör för sina kunder. Den upplevs och utvärderas först av den egna personalen¹⁵³. Om en anställd inte tror på de löften som ges i interna marknadsaktiviteter och kampanjer då kommer det resultera att kunden inte tror på dem heller¹⁵⁴.

Den andra tankegången är väldigt viktigt eftersom den understryker att alla interna satsningar och processer måste inriktas på att behålla och förbättra företagets externa resultat. Hur de anställda inom företaget ska tas omhand är inte bara en intern fråga, utan handlar också om att se till att de anställda bidrar till tjänsteleverantörens externa resultat. Sådana processer måste planeras och genomföras med samma hållning som vid extern marknadsföring¹⁵⁵.

¹⁴⁷ Arnerup-Cooper B., Edvardsson B., 1998, s. 220

¹⁴⁸ Ibid. s. 222

¹⁴⁹ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 353

¹⁵⁰ Ibid. s. 354

¹⁵¹ Echeverri P., Edvardsson B 2002 s. 353

¹⁵² Grönroos C., 2002, s. 368

¹⁵³ Ibid. s. 368

¹⁵⁴ Arnerup-Cooper B & Edvardsson B., 1998 s. 232

¹⁵⁵ Grönroos C., 2002, s. 368

3.9 Litteraturrefleksion

Här har vi för avsikt att ge en sammanfattning hur teori delen ska hjälpa till att svara på frågeställningen, samt hjälpa till i den förberedande delen till empirin. Det centrala med varumärkeskapital är att kunden har positiva associationer kopplade till varumärket och att det onekligen ligger i företagarnas intresse att ”ladda” sina varumärken med dessa abstrakta tillgångar. Detta har vi lärt oss genom att ha läst bl.a. Melin, Keller, Aaker och diverse artiklar. Vi undrar om Taxi Stockholm är medvetna om detta? Och hur går det till i praktiken?

Vi inleder teorin med att definiera begreppet varumärke följt av avsnittet om varumärket som värdeskapare. Därefter förklarar vi de egenskaper som kännetecknar tjänsteföretag, detta görs med syftet att förse läsaren med en bakgrund av vad kärnan av arbetet handlar om. Melins varumärkesplattsform kan delas upp i två delar nämligen den interna och den externa. Det externa perspektivet är avsett att förklara för märkesinnehavaren hur man skapar mervärde. Vi har lagt lite mer fokus på den interna delen eftersom att den fokuserar på märkesinnehavarens aktiviteter. Vi anser dock att det är viktigt att känna till båda delar eftersom de tillsammans ger en mer komplett bild av varumärkeskapitalet.

Vi har valt att operationalisera relevanta delar ur Melins varumärkesplattform i form av intervjufrågor till Taxi Stockholms marknadskoordinator och Taxi Stockholms chaufförer . Vi har även valt att göra en enkätundersökning med syftet att undersöka om konsumenterna och märkesinnehavarna delar samma bild av varumärket. Vi tog hjälp av den externa delen av Melins modell för att utforma frågorna. Vi ser ett samband mellan god service, mervärde, relationsmarknadsföring och internmarknadsföring när vi läser texten, men vi vill ta reda på om Taxi Stockholm är medvetna om dessa begrepp och hur de arbetar med dessa. Vikten av att ha goda relationer till kunder och medarbetare framstår i texten men hur tillämpas dessa begrepp i verkligheten? Genom att ställa de olika litteraturerna mot varandra och jämföra så har vi kunnat urskilja likheter och olikheter. Det är ur dessa kriterier som vi har bearbetat fram våra intervjufrågor samt enkätundersökningen.

4. EMPIRI

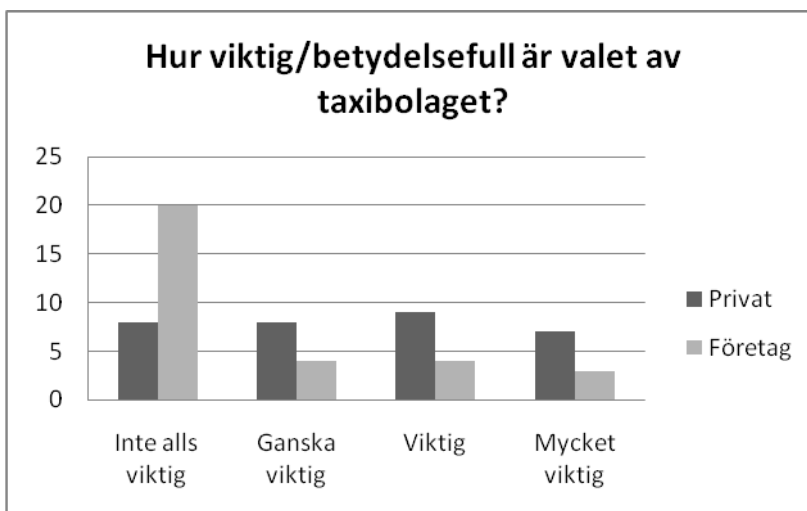
Empiri delen innehåller tre former av redovisning av data. Inledningsvis redovisas kundundersökningen som gjorts genom en enkätundersökning följt av en redovisning av en personlig intervju med Taxi Stockholms marknadscoordinator, Kicki Erkers och fyra av bolagets taxichaufförer.

4.1 Enkätundersökningen

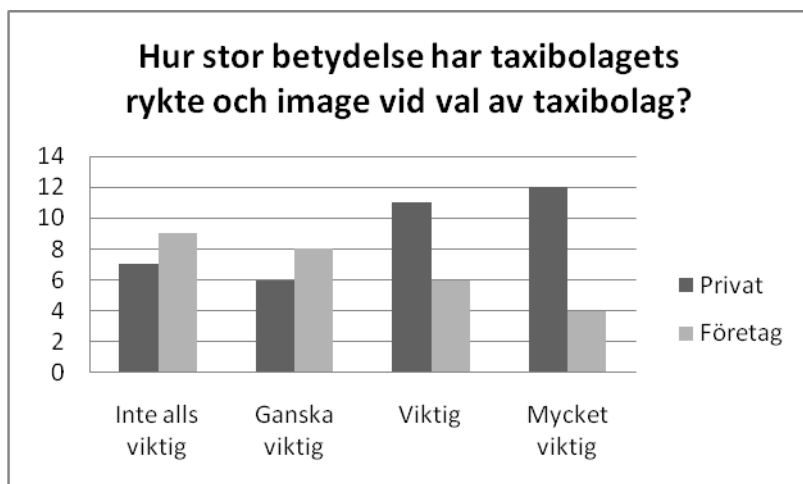
Enkätundersökningen genomfördes med hjälp av 63 respondenter som frivilligt valde att delta. Av de 63 respondenter var 32 män och 31 kvinnor. 36 personer åkte på företagets räkning och 27 åkte privat.



Syftet med frågan ”Hur viktig/betydelsefull är valet av taxibolaget?” var att ta reda på kundens engagemang i valet av taxibolag. Resultatet visade att tre företagskunder och sju privatkunder tyckte att det var mycket viktigt. Åtta privatkunder och 20 företagskunder tyckte att det inte var alls viktigt. Nio privatkunder och fyra företagskunder tyckte att det var viktigt vid val av taxibolag. Fyra företagskunder tyckte att det var ganska viktigt samtidigt som åtta privatkunder tyckte likadant.



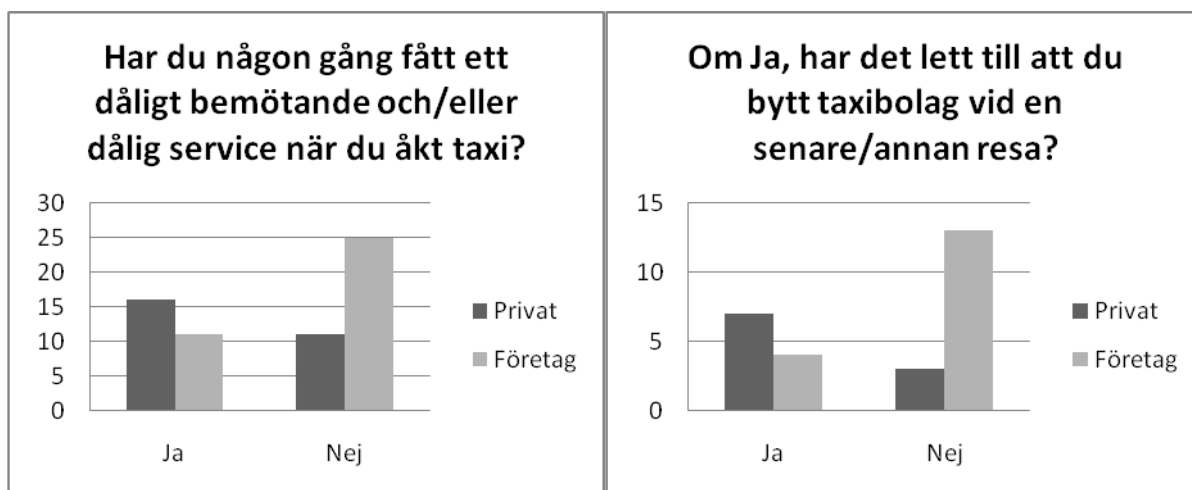
En annan fråga om kundens engagemang var ”Hur stor betydelse har taxibolagets rykte och image vid val av taxibolag?” Resultatet visade att nio företagskunder och sju privatkunder svarade att det inte var viktigt. Åtta företagskunder och sex privatkunder svarade att det var ganska viktigt. Elva privatkunder och sex företagskunder tyckte att det var viktigt med valet av taxibolag. 12 privatkunder tyckte att det var mycket viktigt och fyra företagskunder tyckte likadant.



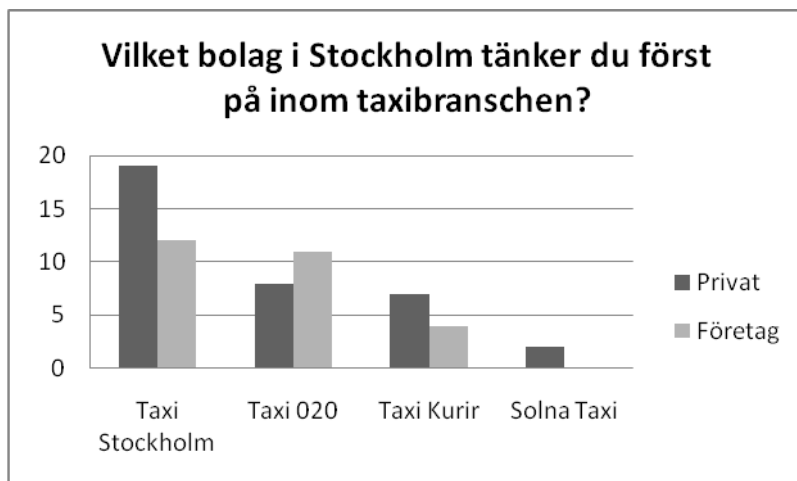
På frågan ”Hur stor betydelse har priset vid val av taxibolag?” såg man en tydlig skillnad på svaren som privatkunderna och företagskunderna angav. 12 privatkunder och fem företagskunder ansåg att det var mycket viktigt med prisets betydelse. Nio privatkunder respektive sex företagskunder svarade att det var viktigt. 12 privatkunder och åtta företagskunder tyckte att det var ganska viktigt. Sju företagskunder och fyra privatkunder tyckte att det inte alls var viktigt. Syftet med denna fråga var att ta reda på hur känslig varumärket är i förhållandet med priset vid valet av taxibolag.



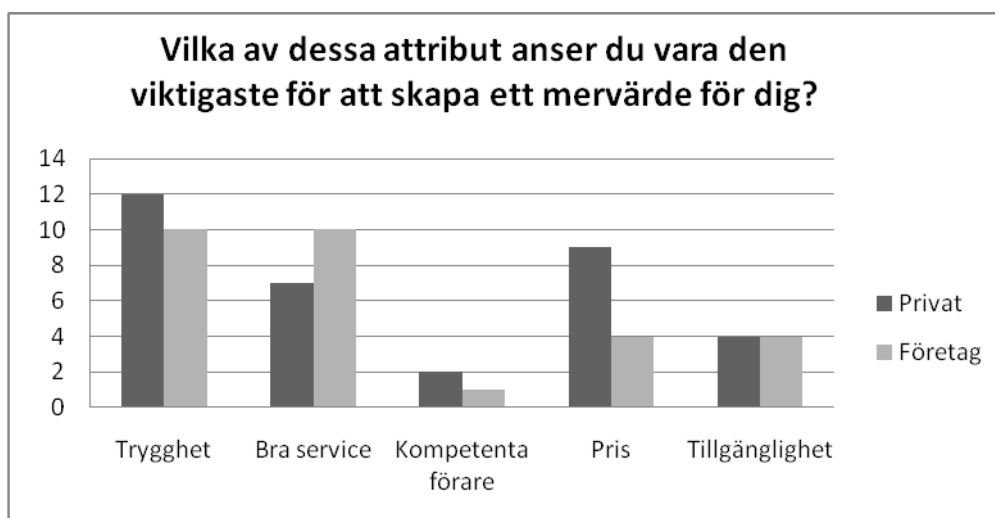
Syftet med frågan ”Har du någon gång fått ett dåligt bemötande och/eller dålig service när du åkt taxi?” var att återigen ta reda på varumärkets känslighet i förhållande med service eller bemötande. Resultatet nedan visade att 16 privat respektive elva företagskunder någon gång fått dåligt bemötande eller service. 25 företagskunder och elva privatkunder svarade nej på denna fråga. Vi hade även en följdfråga om respondenten svarade ja, vilket var ”Om Ja, har det lett till att du bytt taxibolag vid en senare/annan resa?”. Bland företagskunderna blev svaren att fyra svarade ja och 13 svarade nej. Hos privatkunderna blev svaren att sju svarade ja och tre svarade nej. Vi frågade även kunderna som svarade ja på följdfrågan ”Om Ja, vad var anledningen till att du bytte taxibolag?”. Där svarade sex att de bytte på grund av dåligt bemötande, tre på grund av det dyra priset och två på grund av inkompetenta förare.



Syftet med frågan ”Vilket bolag i Stockholm tänker du först på inom taxibranschen?” var att ta reda på om Taxi Stockholm har en ”top of the mind” status hos kunderna. Eftersom vi redan från början antog att Taxi Stockholm var marknadsledande ville vi stämna av detta genom att fråga kunderna vilken taxibolag de kom att tänka på i första hand. Resultatet visade att det var tre bolag som respondenterna nämnde mest, Taxi Stockholm, Taxi Kurir och Taxi 020. Stapeldiagrammet nedan visar att det var 31 kunder som tänkte på Taxi Stockholm i första hand, 19 privat respektive 12 företagskunder. Åtta privatkunder och elva företagskunder tänkte på Taxi 020. Sju privat och fyra företagskunder svarade att Taxi kurir kom i första hand och två svarade på Solna Taxi. Vi frågade de två respondenterna som svarade Solna Taxi varför de svarade så. De båda svarade att de var bosatta i Solna kommun och att lokala företag oftast kom i första hand.



På frågan ”Vilka av dessa attribut anser du vara den viktigaste för att skapa ett mervärde för dig?” ville vi se vilken attribut i kundens förstånd spelar mest roll i ett taxibolag. Stapeldiagrammet nedan visar att 12 privatkunder och tio företagskunder svarade att trygghet var viktig. Tio företagskunder och sju privatkunder svarade att bra service var viktig, två privatkunder och en företagskund svarade att kompetenta förare kom i första hand. Nio privatkunder och fyra företagskunder svarade att pris var viktigast och fyra privat och företagskunder tyckte att tillgänglighet var viktigast.



4.2 Intervju med Kicki Erkers

Vår intervju gjordes med Kicki Erkers som arbetar på Taxi Stockholm som marknads koordinator och pr ansvarig. Hon började arbeta för Taxi Stockholm redan 1989 i växeln och har under 20 års tid arbetat på olika avdelningar i företaget. Intervjun genomfördes den 20 maj 2009 i Taxi Stockholms högkvarter som ligger på Luntmakargatan i Stockholm och pågick i ungefär 45 minuter.

Att Taxi Stockholm än idag är marknadsledande tror Kicki beror på att de är originalet sedan 1899. Henne uppfattning är att Taxi Stockholm har hunnit etablerat sig i allas medvetande och har därmed lyckats erhålla ”top of the mind” status bland konsumenterna och konkurrenterna. Hon säger att en del mindre bolag försöker dra nytta av denna konkurrensfördel genom att

imitera Taxi Stockholms logotyp. Kicki tror att anledningen till att de försöker imitera Taxi Stockholm är för att de betraktas av alla t.o.m. konkurrenterna som originalet. Hon fortsätter med att säga att deras största konkurrenter nämligen Taxi 020 och Taxi Kurir dock har en mer originell logotyp och positionering av deras verksamhet.

Organisationen

På frågan hur stor betydelse har personalens kompetens för ert varumärke blev svaret att personalens kompetens är en av våra konkurrensfördelar och därmed väldigt viktig. Hon förklarar att ungefär 400 personer får komma till Taxi Stockholm för intervju varje år samt att ungefär 60 % av dessa får nej. De handplockar personer som bäst uppfyller deras krav, de är noggranna i sina val av framtida anställda eftersom att förarna är den viktigaste resursen som Taxi Stockholm har. Några grundläggande kvalifikationer är att man har taxiförarlegitimation, vara minst 21 år och kunna uttrycka sig väl i tal och skrift.

De övriga kvalifikationer som måste uppfyllas är att man har lokalsinne, är trevlig och att man ska tycka om att jobba med människor. Utbildningen sker i etapper och man måste klara alla tester för att komma vidare till nästa steg. Det första de nyrekryterade får göra är att gå på ett introduktionsmöte, sedan läser de självständigt hemma med hjälp av ett webb baserat program. Efter det får de olika delprov och de måste klara alla prov i rätt ordningsföljd för att gå vidare till nästa kursmoment. Efter att alla kursmoment är avklarade får de nya förarna praktisera i två veckor för att sedan återigen göra ett test. Detta följs av ännu mer praktik eftersom att det återstår två prov till att göra, nämligen silver respektive guldprovet som betyder att man är färdigutbildad. Kicki redovisade denna utbildningsprocess med en bild som vi redovisar som bilaga senare i uppsatsen.

Kicki säger att de arbetar väldigt mycket med strategisk kommunikation med förarna och åkarna. De använder sig av Intranät och de har även en publikation som kallas för bullen som ges ut månadsvis där förarna får information om företaget och marknaden. Även receptionen i Taxi Stockholms högkvarter fungerar som informationscenter. Allt detta är för att säkerställa att alla inom företaget tar del av samma information.

När vi frågar vilken som är Taxi Stockholms styrka i förhållande till konkurrenterna så svarar hon snabbt tillgänglighet och faktumet att de betraktas som det klassiska bolaget. Kicki anser även att Taxi Stockholm har en styrka genom sin uppenbara storlek med avseende på deras taxiflotta vilket de andra bolagen inte kan matcha.

Målgrupp

På frågan om hur de vill positionera sig säger Kicki att de har valt att positionera sig mot företagskunderna eftersom 65 % av deras kunder är företagskunder och övriga 35 % åker privat. De kategoriserar sina kunder och identifierar de lönsammaste direkt när de ringer in för att sedan para ihop de med deras erfarna förare. För att differentiera sig från sina konkurrenter så har Taxi Stockholm dessutom valt att inte köra färdtjänst som övriga bolag. Anledningen till detta är att de inte vill uppfattas som ett företag som försöker tjäna alla, hon menar att det är bättre att nischa sig och vara tydlig gentemot sin målgrupp. När vi bad Kicki beskriva genomsnittskunden så sa hon att det i regel är en man mellan 30 och 45 år, välutbildad och reser mycket i tjänsten. De har oftast en höglön och ser en fördel med att ta taxi istället för att åka i egen bil.

Kicki berättar att Taxi Stockholm har som ambition att deras varumärke ska förse kunderna med en känsla av överlägsen kvalitet när det gäller service och kompetens. Ett exempel på hur Taxi Stockholm skapar mervärde är att de graderar sina kunder och förare med syftet att para ihop de mest lönsammaste kunderna med de bästa och mest erfarna förarna. Nya förare som precis blivit klara med utbildningen måste köra prickfritt en längre tid innan de får förtroende att arbeta med de lönsammaste kunderna. För att garantera att de lönsammaste kunderna får valuta för pengarna uppmanar Taxi Stockholm de lojala företagskunderna att reklamera vid minsta anmärkning. Man vill att kunderna ska säga till om något är fel med t.ex. förarens beteende eller att föraren är försenad. Får man nöjda kunder så får man nöjda medarbetare och får man nöjda medarbetare så får man nöjda kunder.

Kicki betonar att i slutändan bygger allt på att tillfredställa kunden. Dessutom har de börjat marknadsföra bilarna på Arlanda, där man jobbar i takt med avgångstiderna på de olika flygen. Kicki berättar vidare att de även har för avsikt att förse sina privata kunder med mervärde. Ett exempel på det är det nya familjekontot som försäkrar oroliga föräldrar att deras barn kommer hem tryggt och säkert. På frågan om hur Taxi Stockholm arbetar med relationsmarknadsföring? svarade Kicki att etableringen av en god relation med kunden hänger ihop med etableringen av det kundupplevda mervärdet. Hon fortsätter med att säga att Taxi Stockholm har för avsikt att skapa relationer med alla deras kunder men att de självklart lägger fokus på sina viktigaste kunder nämligen företagskunderna. När vi frågade efter exempel på något konkret Taxi Stockholm gör för att förbättra relationerna mellan de och företagskunderna svarade Kicki Erkers, att de uppmanar deras kunder att reklamera vid minsta anmärkning. Hon fortsatte med att säga att det mervärde som skapas för deras privata kunder med t. ex familjekontot har för avsikt att förstärka relationen med deras privata kunder.

Varumärke

Kicki Erkers säger att Taxi Stockholms kärnvärden bygger på trygghet, kvalitet och kommunikation men med betoning på trygghet. Hon menar att det ska vara tryggt att ringa till Taxi Stockholm och att man alltid ska få svar. Kunden ska känna att han/hon kan ringa in när man vill och att bilen hittar dit man vill åka. Dessa nyckelord användes frekvent under intervjun och utgör essensen av deras företagsanda enligt Kicki.

Vi frågade Kicki om de utför någon typ av undersökningar med syftet att se hur kunderna uppfattar deras varumärke så svarade hon att det sker årligen. Dessa undersökningar har skett via enkätundersökningar och telefonintervjuer. Tyvärr fick vi inte ta del av den informationen eftersom att undersökningen var konfidentiell och de ville hålla informationen inom företaget.

På frågan hur vill ni att ert varumärke ska uppfattas av allmänheten svarade Kicki Erkers att Taxi Stockholm satsar på att förmedla tryggheten. Eftersom att Taxi Stockholms kärnvärden bygger på trygghet så har de av naturliga skäl förhoppningen att de uppfattas som det tryggaste valet.

Kicki berättar vidare att Taxi Stockholm har en ödmjuk attityd i sin marknadsföring. Även fast de är det mest framstående företaget i sin bransch så ”slår de sig inte på bröstet” och säger att de är störst och bäst. Kicki menar att deras maxim kan vara ”En lite grönare resa” eller ”En lite tryggare resa”. Det man vill att Taxi Stockholm ska associeras med är deras kärnvärden som alltså är trygghet, kvalitet och kommunikation. Kicki tror att Taxi Stockholm uppfattas

som det seriösaste taxibolaget, ett företag som man kan lita på. Kicki menar att varumärkets personlighet skulle kunna beskrivas med orden kompetent, pålitlig och ödmjuk.

På frågan om Taxi Stockholm har ensamrätten till sin logotyp så svarade Kicki att det är extremt viktigt att vårda och skydda sitt varumärke. Hon förklarade vidare att Taxi Stockholm som varumärke har skyddsmärke och patentskydd som de är väldigt måna om. Kicki berättar vidare att det är många företag som försöker dra nytta av Taxi Stockholms varumärke genom att härma det. Hon säger att en del bolag väljer t.ex. att heta Taxi i Stockholm vilket kan ge upphov till förvirring för kunderna och det har hänt att det har lett till domstolsärenden. Det juridiska problemet med att man faktiskt heter Taxi Stockholm är det faktum att man inte har möjlighet att skydda varumärket helt och hållet då taxi är en verksamhet och Stockholm är en stad. Hon förklarar dock att det viktigaste med Taxi Stockholms logotyp är deras telefonnummer. Med tanke på att deras kundtjänst tar emot 20-25 000 beställningar dagligen så kan man förstå hennes svar.

Associationer

På frågan, vilka associationer vill ni att konsumenterna ska få när de ser ert varumärke? Blev svaret återigen absolut trygghet. De vill förmedla budskapet att kunden kan ringa in när som helst för att sedan ”kunna luta sig tillbaka i baksätet utan oro”. Kicki kunde avslöja att deras marknadsundersökningar har visat att kunderna är väldigt lojala till Taxi Stockholm. Men de upplever samtidigt ingen skillnad mellan de andra taxibolagen. Detta är något de jobbar febrilt med att övervinna.

Kicki berättar att arbetet med att skapa positiva associationer är en långsiktig process som har sin startpunkt inom organisationen. De arbetar mycket med intern marknadsföring eftersom de har insett att det är förarnas beteende som är nyckeln till framgång. Taxi Stockholm har börjat med en ”hej” kampanj. Tanken är att alla inom företaget men främst förarna, ska hälsa och le mot kunderna men även mot varandra. Detta ska skapa en positiv attityd som förhoppningsvis skapar en positiv association. Ett annat sätt att skapa positiva associationer är att vara ett miljömedvetet företag. Kicki hävdar att de gör mycket för miljön, ett exempel är att från och med sista december 2009 är det förbjudet att köra en bil som inte är miljöklassad. Detta innebär att bilen antingen ska vara etanol eller gasdriven, och de kör även med dubbfria däck och HA- oljefria däck från och med den 31 mars 2009. Dessutom kör 75 % av bilarna med friktionsdäck. De jobbar även mycket med trafikledningen för att göra resorna så korta som möjligt, vilket är skonsamt mot naturen och lönar sig för föraren eftersom denne slipper åka ”tomma mil” dvs. de mil föraren kör runt utan att tjäna någonting. De har inte börjat med elbilar än så länge eftersom att utrymmet i de bilarna är för små. Men de har hunnit med att bli nominerade till ett miljöpris av energi bolaget EON som delas ut den 2 juni 2009.

Kicki säger att deras miljömedvetenhet och deras arbete för miljön inte är något som de har valt att betona alltför mycket i deras marknadsföring, eftersom att de i slutändan kör bil och detta skulle snabbt uppfattas som falskt och negativt av konsumenterna. Kicki berättar vidare att 30 bilar är utrustade med hjärtstartare och 150 förare är utbildade i hjärt- och lungräddning. De har även inlett ett samarbete med SOS centralen. Kicki säger också att deras undersökningar visar att Taxi Stockholm är oftast snabbast på plats i jämförelse med ambulansen och brandkåren. Hon menar att detta kan ge upphov till en positiv association och förstärker bara varumärket samt kundernas uppfattning om att Taxi Stockholm är det tryggaste och mest seriösa valet.

4.3 Intervju med Taxi Stockholms chaufförer

Vi valde att intervjua fyra av Taxi Stockholms chaufförer med syfte att se om ledningens tänk har nått ut till frontpersonalen. Vi frågade några chaufförer i Stockholms huvudkontor om de ville ställa upp på en kort intervju. Varje intervju med chaufförerna tog ungefär 30 minuter.

Intervju 1. Anders Lundh (åkare)

Anders Lundh arbetar som åkare och har gjort det i snart 15 år. På frågan vilka nyckelord som han anser att Taxi Stockholm kan associeras med svarar Anders Lundh att företagets nyckelord är kvalitet, ärlighet och trovärdighet. Han berättar vidare att dessa nyckelord fungerar som varumärkets grundvärderingar. Anders menar att många blir lurade av så kallade friåkare och media har hjälpt till och gett taxibranschen ett dåligt namn. Det är många mörka rubriker kopplade till taxibranschen. Det är just därför vi tränas kontinuerligt enligt ledningens riktlinjer med målet att vinna och behålla allmänhetens förtroende. Denna serviceinriktade attityd kan fungera som en konkurrensfördel och endast vårt namn och historia ger oss ett försprång som är svårt att knappa in på. Anders hävdar vidare att företagets kärnvärde är trygghet och fair play. Ett exempel på det är rätten att reklamerna menar Anders. Det är ju ett sätt att säkerställa att kunden är tillfredsställd. På frågan hur dessa kärnvärden kommuniceras inom organisationen svarar Anders att det sker kontinuerligt via olika kampanjer.

Han förklarar vidare att Taxi Stockholm har internutbildning 2-3 gånger om året som handlar om kundvård. De får även mycket information via e-post och Intranätet. När vi frågade Anders om kundernas uppfattning av bolaget gentemot konkurrenterna svarade han att han absolut tror att de är i ”topp position”. Han hänvisade till deras tillgänglighet och faktumet att de har de bästa filerna närmast entrén på Arlanda, Bromma och Centralstationen. Dessutom tyckte han att de såg lite mer professionella eftersom förarna har arbetskläder, han anser för övrigt att klädseln bidrar till trygghetsfaktorn. Chaufförer för andra mindre bolag klär sig lite hur som helst kan därför uppfattas som lite oseriösa. På frågan vilka interna åtgärder som förarna tagit del av svarade Anders att ett konkret exempel är ju Hej kampanjen. Målet med den kampanjen är att hälsa på alla man träffar och gärna med ett leende. Detta skapar en positiv stämning och följs av alla inom företaget, från ledningen till kunderna.

Intervju 2. Peter Johansson (förare)

Peter Johansson är förare och har kört för Taxi Stockholm i snart 8 år. Han anser att företagets nyckelord är trygghet, tillgänglighet och kvalitet. På frågan vad anser du att Taxi Stockholms varumärke står för? Svarade Peter att han anser att varumärket står för en överlägsen kvalitet och trygghet. Han hävdar att alla anställda inom Taxi Stockholm har en väldigt hög kompetens jämfört med konkurrenterna. Peter ansåg att den största konkurrensfördel är väl tillgängligheten, ”eftersom vi syns vid de viktigaste knutpunkterna som Arlanda, Bromma flygplats och här på Centralstationen”. Dessutom är företaget ganska etablerat och integrerat med Stockholm och Stockholmsregionen och det är en konkurrensfördel som är ganska svår att efterlikna.

När vi frågade Peter om vilka Taxi Stockholms kärnvärde är svarade han att den viktigaste är trygghet. Ordet trygghet innefattar allt från att förarna ska köra lugnt och hitta överallt menar han. På frågan hur dessa nyckelord och kärnvärden kommuniceras svarade Peter att ledningens visioner och mål kommuniceras flitigt inom företaget via olika kampanjer men framförallt Intranätet. Intranätet är en hemsida där alla chaufförer har ett inloggningsnamn och kan logga in på hemsidan där all information som rör företaget och branschen står skrivet. Peter ansåg att majoriteten av kunderna tycker att vi är lite dyrare men bättre än de andra bolagen. ”Vi har definitivt bättre utbildade chaufförer och uppfattas nog som det seriösaste valet”. När vi frågade om de interna åtgärderna som chaufförerna tagit del av så svarade Peter att hej kampanjen har varit aktuell ett tag nu och att chaufförerna blir konstant påminda om ledningen mål och ambitioner.

Intervju 3. Navid Khosravi (åkare)

Navid Khosravi är åkare och har kört för Taxi Stockholm i 5 år. Han anser att företagets nyckelord är service och kvalitet. På frågan vad anser du att varumärket står för? Svarade Navid att Taxi Stockholm vill att folk ska uppleva oss som det tryggaste och säkraste valet. Navid delar Anders Lundhs åsikt om att Taxi branschen har många skumma aktörer och media har hjälpt till att skapa branschens skamfilade rykte. Han anser därför att det är viktigt att Taxi Stockholm representerar motsatsen. Navid tycker att företagets starkaste konkurrensfördelar är deras gamla historia samt att vi är tillgängliga överallt. Han menar att dessa är ganska svåra att efterlikna. På frågan vilka kärnvärden anser du att Taxi Stockholm vill förmedla svarar Navid i likhet med de andra att trygghet och säkerhet är det viktigaste man vill förmedla. Utöver dessa skulle han vilja tillägga kompetens. Med kompetens menar han att de hittar överallt, Navid hävdar att deras utbildning bestod till stor del av lokalkännedom samtidigt som de även fokuserade på kundvård.

På frågan om hur han tror att kunderna upplever varumärket svarar Navid som sina kolleger nämligen att de är det ”klassiska valet”. Han tror även att de uppfattas som det lite dyrare valet av vissa men det kompenseras de genom deras kärnvärden, trygghet och säkerhet. Navid berättar vidare att tyvärr finns det en stor risk att man ”blir tagen på en åktur” när man åker med vissa mindre och oseriösare företag. Med det menade att vissa förare tar en längre väg för att tjäna mer pengar etc. Han hävdar att detta inte existerar hos oss dessutom har kunderna ett ”skydd” ifall sådana situationer skulle uppstå och det är nämligen rätten att reklamera. Navid menar att de interna kampanjerna sker i olika forum. Han menar att företaget har internutbildningar i ”klassrum” varje höst och vår, förutom det så kommuniceras mycket av informationen till förarna via Intranät eller e-post. Dessutom är ledningen väldigt måna om att alla chaufförer har vårdad klädsel och ren bil. ”Eftersom att majoriteten av våra kunder är företagskunder innebär det att vi måste förhålla oss på ett proffsigt sätt”.

Intervju 4. Sangar Mohammed (förare)

Sangar Mohammed är förare och har kört för Taxi Stockholm i 3 år. Enligt honom är Taxi Stockholms nyckelord service och kvalitet. Han anser vidare att Taxi Stockholms varumärke står för trygghet och säkerhet. På frågan vilka konkurrensfördelar Taxi Stockholm har gentemot andra bolag menar Sangar att Taxi Stockholm är folkära i Stockholm. Han berättar vidare att han tidigare körde som friåkare men bytte till Taxi Stockholm eftersom han såg kundernas starka förhållande till Taxi Stockholm. Han menar vidare att Taxi Stockholm är lite som Volvo eftersom de spelar på säkerheten och tryggheten. På frågan vilka kärnvärden han anser att Taxi Stockholm vill förmedla? Svarade han ”återigen trygghet”. Han menar att

maximal trygghet omfattar även andra kärnvärden som säkerhet och kompetens. Sangar menar att dessa kärnvärden förmedlas genom olika internutbildningar och Intranät.

När vi frågade hur han trodde att kunderna uppfattar bolaget jämfört med övriga på marknaden blev svaret ”Jag tror att många ser oss som det självklara valet, speciellt folk som åker taxi i arbetet.” Han menar att kunderna vet om att de är lite dyrare än konkurrenterna men tar den ”smällen” för de vet var de får om de väljer oss. Sangar har själv bevittnat det intressanta fenomenet att kunder struntar i taxi köernas regler och väljer bort många andra bolag bara för att gå fram till en Taxi Stockholm bil. Detta var en av anledningarna till att han bytte från att vara friåkare till en chaufför för Taxi Stockholm. När vi frågade om några specifika interna åtgärder som chaufförerna har tagit del av för att varumärket ska behålla sin unikheter, blev svaret återigen de olika kampanjerna som sker ”några gånger årligen”. Sangar sa att de interna åtgärderna som chaufförer tar del av är de olika internutbildningar och kampanjer som vi har bland annat hej kampanjen. Dessutom så har vi en enhetlig klädsel som representerar proffsighet dessutom är våra bilar alltid rena.

5. ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att relatera de utvalda delarna av teorin till de empiriska studier som genomförts samt presentera vår egen tolkning av resultatet. Analysen presenteras först utifrån företagets perspektiv för att därefter utgå från kundernas perspektiv. Syftet är att få en överblick på hur väl företagets och kundernas syn på varumärket stämmer överens. Våra egna tolkningar och slutsatser integreras och presenteras tillsammans med analysen.

5.1 Varumärkesplattformens interna perspektiv

Märkesidentitet

Melin definierar märkesidentitet som de grundvärderingar som ett varumärke står för. Det är denna identitet som ger varumärket mening och gör det unikt¹⁵⁶. Kicki Erkers berättar att Taxi Stockholm har som ambition att deras varumärke ska förse kunderna med en känsla av överlägsen kvalitet när det gäller service och kompetens. När vi frågade chaufförerna vad de trodde att varumärket stod för svarade de flesta att trygghet och kvalitet var de viktiga nyckelorden tätt följt av service och tillgänglighet.

Apéria skriver att ett varumärke bör inkludera element som gör varumärket både unikt och värdefullt¹⁵⁷. Aaker menar att märkesidentitet är en grundläggande nödvändighet för att kunna utveckla och koordinera de framtida taktiska besluten i företaget. Han menar också att denna identitet bör vara väldefinierad och erbjuda ett värde med syftet att fungera som en grund för en varumärkesrelation¹⁵⁸. Kicki säger att Taxi Stockholm är väldigt tydliga med sin målgrupp. Man har dessutom valt att inte köra färdtjänst som övriga bolag, därför att de inte vill uppfattas som ett företag som försöker tjäna alla. Kicki berättade för oss under intervjuens gång att vissa mindre bolag försöker dra nytta av Taxi Stockholms logotyp och hon tror att anledning till det är att t.o.m. konkurrenterna ser de som originalet. Våra undersökningar visade dock att inga av dessa mindre bolag som åker snålskjuts på Taxi Stockholms bekostnad hade någon större plats i konsumenternas medvetande. Detta indikerar för oss att det krävs mer än bara ett snarlikt namn för att kunna erhålla en plats i konsumenternas medvetande.

Kärnvärde

Kärnvärde är märkesproduktens primära konkurrensfördel, detta begrepp är styrande i varumärkesuppbyggnad enligt Melin. Han menar vidare att det är detta som ligger till grund för positioneringen och marknadskommunikationen. Han definierar kärnvärdet som ett differentierat mervärde¹⁵⁹. Aaker skriver att kärnvärden är vanligtvis tre till fem stycken och fungerar som en vägledning för företagets principer¹⁶⁰. Kicki menar att Taxi Stockholms innersta kärnvärden bygger på trygghet, kvalitet och kommunikation. Hon menar att det ska vara tryggt att ringa till Taxi Stockholm och att man alltid ska få svar. Kunden ska känna att han/hon kan ringa in när man vill och att bilen hittar dit man vill åka. Hon berättar vidare att de även har för avsikt att förse sina privata kunder med mervärde. Ett exempel på det är det nya familjekontot som försäkrar oroliga föräldrar att deras barn kommer hem tryggt och säkert. Detta mervärde tolkar vi som en ”förlängning” av kärnvärdet eftersom att det bygger på deras nyckelord trygghet.

¹⁵⁶ Melin F., 1999, s. 212

¹⁵⁷ Apéria T., 2001, s. 75

¹⁵⁸ Aaker D., 1996, s. 340

¹⁵⁹ Melin F., 1999, s. 127

¹⁶⁰ Aaker D., McLoughlin D., 2005, s. 28

Taxi Stockholms mål är att associeras med dessa kärnvärden, vilket Taxi Stockholms chaufförer också bekräftar. När vi frågade chaufförerna om Taxi Stockholms kärnvärden svarade samtliga återigen trygghet. Anders Lundh är åkare för Taxi Stockholm och svarade även ”fair play”, ett exempel på det är kundens rätt att reklamera. Denna rättighet kan även ingå i begreppet trygghet eftersom man som kund får en slags garanti på köpet. Apéria skriver att starka varumärken har ett fåtal kärnvärden vilket underlättar identifikationen för konsumenterna¹⁶¹. Kicki menar att Taxi Stockholms mål är att varje kund ska känna att den levererade tjänsten är av högsta tänkbara kvalitet. Dessa nyckelord användes frekvent under intervjun och utgör essensen av deras företagsanda enligt Kicki.

Positionering

Melin hävdar att det är positionering som skapar märkesassociationer, märkeskänedom och märkeslojalitet i det externa perspektivet. Det handlar om hur konsumenterna uppfattar en märkesprodukt i förhållande till andra¹⁶². Kicki säger att man vill att Taxi Stockholm ska associeras med deras kärnvärden och att man ska uppfattas som det tryggaste och seriösaste valet. När vi frågade chaufförerna hur de tror kunderna uppfattar Taxi Stockholm jämfört med andra bolag på marknaden svarade chaufförerna relativt enhälligt. Chaufförernas och Kicki Erkers uppfattning är att Taxi Stockholm har lyckats erhålla en ”top of the mind” position hos konsumenterna eftersom att de är ”originalet” med över en 100 årig lång historia.

Detta är något som kan kopplas med Kotlers teori om att passera begrepp som produktattribut och istället lägga vikt på tro och värderingar som kan nå konsumenterna på en djupare plan¹⁶³. Några av chaufförerna tror dock att en del betraktar Taxi Stockholm som det dyrare valet vilket stämmer in på våra undersökningar. Men för företagskunderna som för övrigt är Taxi Stockholms målgrupp och största kundgrupp så är de det självklara valet.

Keller hävdar att positionering är hur ett varumärke effektivt kan konkurrera med en specifik grupp av konkurrenter på en specifik marknad¹⁶⁴. Anders Lundh som var en av de intervjuade chaufförerna, ansåg att Taxi Stockholm var i topp position. Dessutom hänvisade han till deras tillgänglighet och att de har de bästa filerna närmast entrén på Arlanda, Bromma och Centralstationen. Dessutom tyckte han att de såg lite mer professionella ut med sina uniformer, han menade att klädseln bidrar till trygghetsfaktorn. Kicki berättade att deras marknadsundersökningar har visat att kunderna är väldigt lojala till Taxi Stockholm. Men de upplever samtidigt ingen skillnad mellan de andra taxibolagen. Vi anser att Taxi Stockholm har lyckats med sin positionering. De har medvetet valt att nischa sig mot företags kunder, denna målgrupp är den mest lukrativa eftersom de reser ofta så är de också beroende av färdmedel. De har även valt att inte köra färdtjänst och detta signalerar att de inte försöker tjäna alla på en gång.

¹⁶¹ Apéria T, Back R., 2004, s. 30

¹⁶² Melin F., 1999, s. 127

¹⁶³ Kotler P., Armstrong G., 2005, s. 250

¹⁶⁴ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 95

Marknadskommunikation

Echeverri och Edvardsson hävdar att huvudsyftet med marknadskommunikation är att fylla ett tomrum som finns hos kunden och förse kunden med en känsla av trygghet. De menar att det finns många olika sätt att kommunicera men det viktigaste för tjänsteföretag är den personliga kommunikationen¹⁶⁵. Kicki berättar att en av de kvalifikationer man söker hos en chaufför är att man ska tycka om att jobba med människor. Inom organisationen arbetar man mycket med personalen och ett sätt är med hjälp av ”hej” kampanjen. Kampanjen går ut på att alla inom företaget men främst förarna ska hälsa på kunderna men även på varandra.

Arnerup-Cooper & Edvardsson hävdar att den moderna tjänstemarknadsföringen sätter människan i centrum i organisationens totala marknadsföringsfunktion. Man talar ofta om att människorna gör företaget, att personalen är den största resursen men samtidigt den dyraste¹⁶⁶. Enligt Kicki handplockar Taxi Stockholm de personer som bäst uppfyller deras krav, de är noggrann i sina val av framtida anställda eftersom att förarna är den viktigaste resursen som Taxi Stockholm har. Hon menar att det är lättare att lära en social person de tekniska kunskaperna som behövs än att lära en teknisk person sociala kunskaper.

5.2 Varumärkesplattformens externa perspektiv

Engagemang

Melin hävdar att det finns fyra variabler som anses vara avgörande för engagemang. Dessa är; personligt intresse, upplevd risk, symbolvärde och njutningsvärde. För att öka graden av engagemang kan märkesinnehavaren påverka dessa variabler¹⁶⁷. I vår enkätundersökning frågade vi kunderna hur stor betydelse har ryktet och image vid val av taxibolag. Syftet med frågan var att se om dessa attribut var betydelsefulla för kunderna eller inte. I svaren fick vi se en markant skillnad mellan privatkundernas och företagskundernas svar. Hela 12 privatkunder ansåg att det var mycket viktigt medan endast 4 av de tillfrågade företagskunder ansåg att det var mycket viktigt. Nio företagskunder och sju privatkunder tyckte att det inte alls var viktigt. Vi tror att företagskundernas likgiltighet kan bero på att de åker på företagets nota och att det då inte spelar någon större roll vilket taxibolag de väljer.

Märkeskänslighet

Keller menar att märkeskänslighet kan betraktas som ett alternativ mått på varumärkets unika egenskaper¹⁶⁸. Melin bekräftar Kellers teori med att säga att varumärket är den primära informationskällan och för att skapa en varaktig märkeslojalitet så måste man öka på märkeskänsligheten¹⁶⁹. I vår enkätundersökning ställde vi frågan ”Har du någon gång fått ett dåligt bemötande och/eller dålig service när du åkt taxi?”. Vår enkätundersökning visade att 16 privat respektive elva företagskunder någon gång fått dåligt bemötande eller service. Vi kunde se en tydlig skillnad i och med att det var fler privatkunder än företagskunder som fick ett dåligt bemötande eller dålig service. 25 företagskunder och elva privatkunder svarade nej på denna fråga.

¹⁶⁵ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 248

¹⁶⁶ Arnerup-Cooper A. & Edvardsson B., 1998, s. 220

¹⁶⁷ Melin F., 1999, s. 51-52

¹⁶⁸ Keller K.L., Apéria T., Georgson M., 2008, s. 442

¹⁶⁹ Melin F., 1999, s. 52

Vi hade även en följdfråga om respondenten svarade ja, vilket var ” Om Ja, har det lett till att du bytt taxibolag vid en senare/annan resa?”. Bland företagskunderna blev svaren att fyra svarade ja och 13 svarade nej. Hos privatkunderna blev svaren att sju svarade ja och tre svarade nej. Vi frågade även kunderna om svarade ja på följdfrågan ” Om Ja, vad var anledningen till att du bytte taxibolag?”. Där svarade fyra privatkunder respektive två företagskunder att de bytte på grund av dåligt bemötande, tre privatkunder svarade på grund av det dyra priset och två företagskunder på grund av inkompetenta förare.

Jean – Noël Kapferer skriver i sin bok ”Strategic brand management” att konsumenter blir märkeskänsliga när priset på varan eller tjänsten är hög eller om konsekvensen av ett dåligt köp blir för påtaglig¹⁷⁰. När vi frågade kunderna om prisets betydelse vid val av taxibolag var svaren också tydliga mellan privatkunderna och företagskunderna. 12 privatkunder och fem företagskunder ansåg att det var mycket viktig med prisets betydelse. Nio privatkunder respektive sex företagskunder svarade att det var viktig. 12 privatkunder och åtta företagskunder tyckte att det var ganska viktig. Sju företagskunder och fyra privatkunder tyckte att det inte alls var viktig. Eftersom företagskunderna åkte på företagets räkning kanske det inte spelade en stor roll på hur mycket en resa med bolaget kostade eftersom det är gratis för de.

Märkeskännedom

Enligt Melin är märkesinnehavarens viktigaste uppgift att medvetengöra märkesproduktens existens¹⁷¹. Aaker menar att en viktig förutsättning för att kunna etablera ett varumärke är att det förekommer stor kännedom om varumärket på marknaden, annars lyckas inte företaget att skapa lojala kunder¹⁷². Apéria har gjort en utförlig beskrivning och kategorisering om vart konsumenterna placerar varumärken i sitt medvetande. Högst upp har vi ”Top of the mind” dit hör varumärken som konsumenterna först tänker på i en viss kategori. Nästa nivå är ”Brand recall” som följs av ”Brand recognition” och sista är ”unawareness of brands”.

När vi började skriva uppsatsen trodde vi att Taxi Stockholm var det mest etablerade varumärket i Stockholm, det visade sig att våra aningar var befogade då vår enkätundersökning bekräftade detta. På frågan vilket bolag i Stockholm tänker du först på inom taxibranschen? Svarade 31 respondenter Taxi Stockholm, 19 respondenter svarade Taxi 020, elva respondenter svarade Taxi Kurir och två respondenter svarade Solna Taxi. Vår enkätundersökning visar att Taxi Stockholm hade en ”top of the mind” status hos nästan hälften av respondenterna.

Mervärde och märkesassociationer

Grönroos menar att mervärde är uppdelat i ett transaktionsvärde och ett relationsvärde. Transaktionsvärdet avser de fördelar som kärnlösningen ger i relation till lösningens pris. Relationsvärdet skapas genom extra tjänster och övriga element i relationen jämförda med de relationskostnader som uppkommer över tid¹⁷³. Melin hävdar att en produkt eller tjänst ska tillfredställa ett basbehov hos konsumenten. Han påpekar även att i konsumentens beslutsprocess är det mervärdet som varumärket genererar avgörande i valet av produkt eller tjänst. Melin hävdar vidare att associationer som är kopplade till produkten eller tjänsten är utgångspunkten för utvecklingen av ett mervärde¹⁷⁴.

¹⁷⁰ Kapferer J-N., 1992, s. 26

¹⁷¹ Melin F., 1999, s. 53

¹⁷² Aaker D., 2000, s. 17

¹⁷³ Grönroos C., 2003, s. 119

¹⁷⁴ Melin F., 1999, s. 56-57

Som vi har nämnt tidigare så är Taxi Stockholms ambitioner att deras varumärke ska förse kunderna med en känsla av överlägsen kvalitet när det gäller service och kompetens samt trygghet. Kicki berättade att kunderna är väldigt lojala till Taxi Stockholm men medgav att de inte upplever någon skillnad mellan de och de andra bolagen. Detta indikerar för oss svårigheten med att försöka skapa mervärde för ett tjänsteföretag vars erbjudande är att köra kunder från punkt A till B. Kicki menar att de på marknadsavdelningen arbetar febrilt med att höja det kundupplevda värdet.

Ett exempel på hur Taxi Stockholm försöker skapa mervärde är att de graderar sina kunder och förare med syftet att para ihop de mest lönsammaste kunderna med de bästa och mest erfarna förarna. Grönroos menar att negativ mervärde skapas av otrevlig eller oskicklig personal, långa service köer och liknande, och att detta sänker transaktionsvärdet¹⁷⁵. Ett annat sätt att öka känslan av mervärde är att Taxi Stockholm har börjat marknadsföra bilarna på Arlanda, där man jobbar i takt med avgångstiderna på de olika flygen. Syftet med detta är att de ska öka tillgängligheten, de strävar efter att finnas och synas på de viktigaste knutpunkterna. Ett annat sätt som Taxi Stockholm skapar mervärde för sina kunder är genom att garantera alla kunder rätten att reklamera. Man vill att kunderna ska säga till om något är fel med t.ex. förarens beteende eller om föraren är försenad. Detta anser vi vara en utmärkt strategi eftersom kunden som drabbas av negativt mervärde kan få den upplevelsen ”nollställd” genom att få kompensation för det.

Vi ville ta reda på vad konsumenterna ansåg vad som var viktigast för att skapa mervärde, vår enkätundersökning visar att 12 privatkunder och tio företagskunder svarade att trygghet var viktig. Tio företagskunder och sju privatkunder svarade att bra service var viktig, två privatkunder och en företagskund svarade att kompetenta förare kom i första hand. Nio privatkunder och fyra företagskunder svarade att pris var viktigast och fyra privat och företagskunder tyckte att tillgänglighet var viktigast. I och med den frågan kunde vi se att trygghet skapar mervärde hos kunderna.

Enligt Apéria är associationer en nyckeltillgång som förknippas med företaget och dess varumärken¹⁷⁶. Gwinner skriver i sin artikel att associationer bidrar till att företagen lättare kan differentiera och positionera sitt varumärke samt att kunderna lättare kan värdera olika varumärken. Associationer till varumärket kan kopplas till dess image. Varumärkets image (Brand Image) kan definieras som en perception av varumärket som reflekteras av de associationer som kunden har i sitt minne¹⁷⁷. Aaker menar vidare att associationer skapar värde för företag och konsumenterna genom att hjälpa konsumenten att förstå information, differentiera varumärket, ge konsumenten skäl att köpa, skapa positiva känslor mot märket och underlätta märkesutvidgningar.

Ett sätt att skapa positiva associationer för kunderna är att vara ett miljömedvetet företag. Under vår intervju med Kicki berättade hon att Taxi Stockholms bilar är sedan den sista november miljöklassade detta innebär att bilarna är antingen etanol eller gasdrivna. Dessutom kör de med dubbfria däck och 75 % av taxiflottan använder friktionsdäck som är skonsammare mot miljön. Taxi Stockholm har även utbildat 150 förare i hjärt- och lungräddning och 30 bilar är utrustade med hjärtstartare.

¹⁷⁵ Grönroos C., 2002, s. 159-160

¹⁷⁶ Apéria T., 2001, s. 54

¹⁷⁷ Gwinner K., 1997, s. 146

Vi anser att dessa åtgärder kan ge upphov till en positiv association och förstärker bara varumärket samt kundernas uppfattning om att Taxi Stockholm är det tryggaste och mest seriösa valet.

5.3 Intern marknadsföring

Armstrong och Kotler menar att den interna marknadsföringens huvudmål är att motivera och stödja frontpersonalen att arbeta som ett team med syftet att skapa kundtillfredsställelse¹⁷⁸. Kicki säger att Taxi Stockholm arbetar mycket med intern marknadsföring eftersom de har insett att det är förarnas beteende som är nyckeln till framgång. Taxi Stockholm har börjat med en ”hej” kampanj. Tanken är att alla inom företaget men främst förarna, ska hälsa och le mot kunderna men även mot varandra. Pitt m.fl. bekräftar Armstrong och Kotlers teori med att poängtera att internmarknadsföring är av särskild betydelse när det handlar om tjänsteföretag. Det är ledningens uppgift att ”sälja in” tjänsten till de anställda internt, så att de i sin tur kan sälja den vidare mot kunderna¹⁷⁹.

Framgångsrika tjänsteföretag har förstått vikten av den inledande träningen och utbildningen av personalen hävdar Echeverri och Edvardsson. Dessa företag har insett att det inte går att träna människor i att vara vänliga och omtänksamma lika lätt som det går att lära ut t.ex. tekniska färdigheter. Detta påstående betonar vikten av att investera mycket i varje kandidat eftersom att det är bättre att välja rätt från början än att försöka rätta till ett misstag som kan uppstå om man anställer ”fel” personal¹⁸⁰. Kicki berättar att Taxi Stockholm arbetar mycket med strategisk kommunikation med förarna och åkarna. De använder sig av Intranät och de har även en publikation som kallas för bullen som ges ut månadsvis där förarna får information om företaget och marknaden. Att alla inom företaget får ta del av samma information är väldigt viktigt eftersom att under själva kundmötet så har inte ledningen någon direkt kontroll över vad som inträffar utan det är här den interna marknadsföringen spelar en roll.

Grönroos skriver att de anställda måste vara väl utbildade och tro på det budskap som ledningen vill förmedla, om inte de anställda tror på budskapet kommer inte kunderna göra det heller¹⁸¹. Kicki berättar att rekryteringen av nya förare omfattar en extensiv utbildning som har för avsikt att förmedla företagets mål och visioner och även företagsandan. Kicki säger att ungefär 400 personer får komma till Taxi Stockholm för intervju varje år samt att ungefär 60 % av dessa får nej. Vår empiriska undersökning med Kicki visar att Taxi Stockholm är väldigt noggranna med vilka de väljer att rekrytera. Det är vår uppfattning att Taxi Stockholm ställer hårda krav redan från början för att sälla bort personer som inte uppfyller deras krav. Vi uppfattade att syftet med den grundliga utbildningen är att försäkra sig om att alla är införstådda med företagets motto och budskap.

När vi intervjuade chaufförerna fick vi veta att Taxi Stockholm har regelbunden kontakt med sina förare genom olika forum. Chaufförerna menade att de har internutbildningar 2-3 gånger om året i olika lokaler. Förutom det så använder de sig även utav intranät, som är en hemsida där all information om företaget och branschen finns tillgängligt. Samtliga chaufförer för Taxi Stockholm har ett inloggningsnamn och kod. Efter att ha tagit del av intervjuerna med Taxi chaufförerna så framgår det väldigt tydligt att det finns en ömsesidig förståelse inom organisationen. Vår bedömning är att Taxi Stockholm har väldigt klara visioner och

¹⁷⁸ Armstrong G., Kotler P., 2008, s. 605

¹⁷⁹ Pitt M., m.fl., 1999, s. 1

¹⁸⁰ Echeverri P., Edvardsson B., 2002, s. 353

¹⁸¹ Grönroos C., 2002, s. 368

kärnvärden som kommuniceras flitigt inom organisationen. När vi gjorde våra intervjuer märkte vi dock en intressant sak och det var nämligen att de som var åkare verkade vara lite mer entusiastiska och kunniga inom området. Detta kan ju ha att göra med att de faktiskt är delägare i Taxi Stockholm och att de brinner lite mer för det än förarna som oftast är anställda av åkarna att köra. De förare som vi intervjuade var inte lika insatta eller motiverade under själva intervjuerna.

5.4 Relationsmarknadsföring

Michael J Baker menar att relationsmarknadsföring är all aktivitet eller handling som har för avsikt att förse kundrelationer med mervärde¹⁸². Leonard Berry har en liknande definition, han menar att all aktivitet som syftar till att attrahera, upprätthålla och gynna kundrelationer går under betäckningen relationsmarknadsföring¹⁸³. Bitner, Gremler och Zeithaml beskriver olika relationsnivåer som har för avsikt att föra kunden närmare företaget. Dessa relationsnivåer är finansiella, sociala, kundanpassade och strukturella¹⁸⁴. Vår empiriska undersökning med Kicki visar att Taxi Stockholm försöker knyta åt sig kunder genom finansiella band och kundanpassade lösningar. De finansiella banden i Taxi Stockholms fall är riktade mot företagskunderna i form av reklamationsmöjligheten.

Vi anser att Taxi Stockholm arbetar helt i samspel med teoriböckerna på den här punkten dvs. de tar extra hand om stamkunderna för att få de tillfredställda. Ett exempel på de kundanpassade lösningarna är familjekontot, som innebär att föräldrar kan ladda ett konto för att försäkra sig om att deras barn kommer hem tryggt och säkert. Detta anser vi vara en utmärkt lösning på att skapa mervärde som kan ge upphov till en relation i framtiden och samtidig behålla kontakten med de privata kunderna. En stor fördel med att arbeta med relationsbaserad marknadsföring är att kunderna blir mindre priskänsliga eftersom att man har lyckats skapa ett mervärde för kunden¹⁸⁵. Det blir med andra ord lönsammare i längden.

¹⁸² Baker M.J., 2000, s. 439

¹⁸³ Grönroos C., 2000, s. 243

¹⁸⁴ Zeithaml V., Bitner M.J., Gremler D.D., 2006, s. 197

¹⁸⁵ Pitt M., m.fl., 1999 s. 1

6. SLUTSATS

I det sista kapitlet besvaras syftet och problemformuleringen, dvs. om abstrakta tillgångar såsom varumärke och kundrelationer tillför någon konkret fördel för Taxi Stockholm. Denna del avslutas med förslag till vidare studier.

Vi båda hade ett intresse av att forska om det bakomliggande arbetet kring ett starkt varumärke och vilka relationsbyggande åtgärder ett stort tjänsteföretag vidtar med syftet att förstärka deras varumärke. Vi har tagit del av hela marknadsföringsprocessen och fått en inblick i hur de arbetar med sitt varumärke, sina kundrelationer och hur de arbetar internt och externt.

För att öka resultatets tillförlitlighet så har vi valt att använda oss utav trianguleringsmetoden. Detta innebär att vi har samlat in data med hjälp av den kvalitativa metoden samt den kvantitativa metoden. Under arbetets gång bekantade vi oss med en modell som vi hade stor användning för. Denna modell kallas för varumärkesplattformen och är skapad av Frans Melin och har för avsikt att beskriva de viktiga komponenterna som utgör ett starkt varumärke. Denna modell utgörs av ett inre och ett yttre perspektiv och det är det parallella förloppet mellan märkesinnehavaren och konsumenten som bidrar till varumärkeskapital.

Vi använde oss utav modellen för att kunna besvara vårt syfte, nämligen vilka relationsskapande och byggandeåtgärder som vidtas med målet att stärka varumärket. Den interna delen av modellen utgjorde basen på våra frågor till chaufförerna och marknadskoordinatören Kicki Erkers. Den externa delen utgjorde basen för vår enkätundersökning.

Under vår intervju med Kicki framkom det att Taxi Stockholms kärnvärden var precis det man på företaget ville att varumärket skulle förmedla ut mot kunderna. De ville uppfattas som trygga, kompetenta och med överlägsen kvalitet. För att ta reda på om kunderna varumärkesimage överensstämmer med den varumärkesimage som Taxi Stockholm strävar efter att förmedla, så valde vi att göra en enkätundersökning. Resultatet från vår kundundersökning indikerade att Taxi Stockholms varumärkesimage till stor del överensstämde med kundernas uppfattning av Taxi Stockholms varumärkesimage.

Syftet med den här uppsatsen var att beskriva vilka relationsskapande och byggande åtgärder som Taxi Stockholm vidtar för att förstärka varumärket. Vår forskning visar att Taxi Stockholm satsar på att förbättra relationen med sina mest lönsammaste kunder dvs. företagskunderna. Eftersom att Taxi Stockholm har nischat in sig på företagskunder så blir det följaktligen de som får den bästa servicen. De bygger relationer till företagskunderna främst genom att förse de mest lönsammaste kunderna med de bästa förarna. På detta sätt garanterar de tillfredsställelsen. Taxi Stockholm erbjuder också alla sina kunder rätten att reklamera. Detta anser vi vara väldigt bra, eftersom att det ger kunden mervärde i form av skydd från ett dåligt köp och följaktligen dålig service.

En sak som vi tycker att Taxi Stockholm behöver förbättra sig på är hur de kommunicerar med marknaden. Kicki berättade för oss att deras interna undersökningar visar att kunderna är väldigt lojala Taxi Stockholm men de upplever ingen skillnad mellan olika bolag. Vi anser att deras mål borde vara att ”förklara” för allmänheten i Stockholm vad skillnaden är om man åker med Taxi Stockholm eller något annat bolag. Våra undersökningar om märkeskännedom visade att 31 personer av 63 hade Taxi Stockholm på en så kallad ”Top of the mind status”.

Vi trodde faktiskt att dessa siffror skulle vara något högre till Taxi Stockholm fördel men hela 19 personer svarade Taxi 020. Dessa siffror kan vända i framtiden om inga åtgärder görs idag, vi menar att de borde arbeta för att öka avståndet till Taxi 020 genom att motivera varför de är det bättre valet.

Efter att ha intervjuat Taxi Stockholm så är vi nu väl förankrade i deras historia och företagsanda men vi tror samtidigt att det skulle gynna de om de förmedla det till den unga generationen. Vår motivation till varför det är viktigt är för att dagens unga människor 80- talister och 90-talister inte kommer ihåg att Taxi Stockholm hade monopol på marknaden. Detta betyder att de inte har någon känslomässig knytning till företaget och därmed ingen referenspunkt. För att öka andelen privata kunderna tror vi helt enkelt att de måste påminna allmänheten och i synnerhet den unga generation om varför de är bäst på marknaden. Detta skulle innebära att de ökar värdet på Taxi Stockholm som varumärke (Varumärkeskapitalet). Kicki sa i vår intervju med henne att Taxi Stockholm motto är *inte att slå sig för bröstet* och hävda att de är störst bäst och vackrast men vår uppfattning är att de borde påminna konsumenterna om deras kvaliteter i form av reklam. Hur många Stockholmare vet om att Taxi Stockholm har utbildat 150 förare i hjärt- och lungräddning? Hur många känner till familjekontot? Förmodligen är det väldigt få som vet om detta. Vi menar att de konkreta fördelarna skulle öka avsevärt om de marknadsförde de abstrakta delarna mer. Vi tror vidare att de inte behöver synas i reklam allt för ofta eftersom att varumärket är inpräntat i Stockholmarens medvetande och vi tror att budskapet skulle fastna relativt snabbt.

Efter att ha analyserat all fakta från teorin, intervjuerna och enkätundersökningen kom vi fram till att Taxi Stockholm har ett väldigt starkt varumärke. Deras nyckelord är trygghet, kompetens och kvalitet, vi anser att dessa nyckelord speglar typiska svenska kärnvärderingar. Svenska företag som t.ex. Volvo har lyckats skapa ett namn för sig själva internationellt som trygga, säkra och med bra standard. Därför anser vi att Taxi Stockholm gjort helt rätt som har valt att följa dessa kärnvärden som vägledning. Denna forskning överensstämmer med Aakers (2005) forskning. Genom att nischa sig till företagskunder och avvisa vissa uppdrag som t.ex. färdtjänst så har de lyckats att positionera sig och undvikit att hamna i någon slags ”middle of the road”. Detta är väldigt viktigt eftersom alla företag strävar efter att vara så tydliga som möjligt med sin marknadsföring.

Vår slutsats visar att man inom företaget är tydliga med att lyfta fram sina kärnvärden och att konsumenterna till stor del delar företagets syn på varumärkets image. Vi anser också att Taxi Stockholm använder sig utav ett fungerande tjänstekoncept på så sätt att företaget är tydliga med vilka behov de vill tillfredsställa och vilken målgrupp de vänder sig till. Vi tror dock att en anledning till varför de är marknadsledande är för att de har en väldigt lång och gedigen historia som ett företag, och har dominerat den här branschen i Stockholm sedan 1899. Vidare tror vi att de behöver förbättra sin kommunikation till konsumenterna i form av reklam och ”påminna” allmänheten om varför de är bäst. Vi anser att varumärket Taxi Stockholm har en hög varumärkeskapital och att varumärket sitter i medvetandet hos de flesta stockholmare.

Efter att ha slutfört denna uppsats så har vi fått en bättre inblick i hur Taxi Stockholm arbetar med sitt varumärke och vilka åtgärder som vidtagits med syftet att stärka varumärket. Vår forskning visar att de anställda har en bred kunskap om varumärket och om företagets ambitioner tack vare den omfattande utbildningen och den interna marknadsföringen. I slutändan kan vi konstatera att vi har tagit del av en väldigt lärorik undersökning samt att vi har fått en bredare kunskap om hur ett tjänsteföretag arbetar för att stärka sitt varumärke genom relationsbyggande åtgärder.

Förslag till vidare studier

Under vår studie har vi saknat information om andra taxibolag och hur de arbetar med sina kunder, personal och varumärke. Ett förslag till vidare studier kan vara att man gör en jämförelse med ett annat taxibolag, t.ex. Taxi 020 för att se hur de jobbar med sitt varumärke och hur väl de har lyckats i förhållande till Taxi Stockholm detta skulle även bidra till att man får en breddare inblick i branschen i helhet. Det skulle även vara intressant att utföra en liknande studie men med mer tyngd på en utförlig kvalitativ kundundersökning för att få en ännu djupare förståelse för vad det är som påverkat kundernas uppfattning. Ett förslag skulle kunna vara att dela upp respondenterna efter demografisk uppdelning för att se om faktorer som t ex ålder, kön eller inkomst spelar en roll.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.

Aaker, D. & McLaughlin, D. (2005). *Strategic Market Management*. Seventh edition. John Wiley & Sons.

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Adcock, D. (2000). *Marketing Strategies for competitive advantage*. Chichester: Wiley.

Apéria, T. (2001). *Brand relationship management: den varumärkesbyggande processen*. Stockholm: Edsbruk.

Apéria, T. & Back, R. (2004). *Brand relations management: bridging the gap between brand promise and brand delivery*. Stockholm: Liber.

Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Baker, M.J. (2000). *Marketing strategy and management*. Basingstoke: Macmillan.

Bertilsson, J. (2009). *The way brands work: consumers' understanding of the creation and usage of brands*. Lund: Lund Business Press.

Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (2004). *Relationsmarknadsföring*. Göteborg: IHM Publicering.

Bradley, F. (2003). *Strategic marketing: in the customer driven organization*. Chichester: Wiley.

Brannan, T. (1998). *A practical guide to integrated marketing communications*. London: Kogan Page.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Burnett, J., Moriarty, S. & Wells, W. (2006). *Advertising: principles & practice*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Christensen, L. m.fl. (1998). *Marknadsundersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Narayana Press, Odder. Lund: Studentlitteratur.

Edvardsson, N. & Papp, T. (2003). Starka organisationsvarumärken - En jämförande studie av varumärkesidentitet som framgångsfaktor. D-uppsats, Lunds Universitet Institutionen för företagsekonomi.

Eriksson, L.T. (1997). Att utreda, forska och rapportera. Stockholm: Liber ekonomi.

Eriksson, E. & Åkerman, K. (1999). Kunden är ditt varumärke. Malmö: Liber Ekonomi

Grönroos, C. (2008). Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen, Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2002). Service management och marknadsföring – en CRM ansats. Kristianstad Liber AB.

Grönroos, C. (2000). Service management and marketing: a customer relationship management. Chichester: Wiley.

Grönroos, C. (2003). Marknadsföring i tjänsteföretag. Liber-Hermods AB Malmö.

Holme, M. I. & Solvang, K. B. (1984). Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. Lund: Studentlitteratur.

Kapferer, J-N. (1992). Strategic Brand Management: New Approaches To Creating And Evaluating Brand Equity. Global Business Press.

Keller, K. L. (2003). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River. N.J.: Pearson Prentice Hall.

Keller, K. L. Apéria, T. Georgson, M. (2008). Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River. N.J.: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Principles of Marketing, Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). Marketing: an introduction. Upper Saddle River. N.J.: Prentice Hall.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur.

Mahbobifard, P. & Moshiri, R. (2006). En branschanalys av taximarknaden i Stockholm. C-uppsats. Södertörns Högskola Institutionen för ekonomi och företagande.

Melin, F. (1999). Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken. Malmö: Liber ekonomi.

Mogens, K. J. (1994). Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare. Lund: Studentlitteratur.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. (2000). CRM: customer relationship management: leder du dina kunder eller leder dina kunder dig? Malmö: Liber Ekonomi.

Svenning, C. (1999). *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz.

Winter, J. (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB

Zeithaml, V. Bitner, M.J. Gremler, D.D. (2006). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

Vetenskapliga Artiklar

Chen, C-H A. (2001). 'Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity', *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, No. 7, p. 439-451

De Chernatony, L. Cottam, S. (2008). 'Interactions between organisational cultures and corporate brands', *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 17, No. 1, p. 13-24

Gwinner, K. (1997). 'A model of image creation and image transfer in event sponsorship', *International marketing review*, Vol. 14, No. 3, p. 145-158

Krishnan, B.C. (2001). 'Brand equity: is it more important in services?' *Journal: Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, p. 328-342

Ndubisi, N.O. (2005). 'Relationship Marketing and Customer Loyalty', *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25, No. 1, p. 98-106

Pitt, M. m.fl. (1999). 'A framework for research in internal marketing and the study of service quality: some propositions', *Management Research News*, vol. 22, No. 7, p. 1-11

Urde, M. (2001). 'Core value-based corporate brand building', *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, p. 1017-1040

Zineldin, M. (1996). 'Bank strategic positioning and some determinants of bank selection', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, No. 6, p. 12-22

Elektroniska källor

www.taxistockholm.se

<http://www.taxistockholm.se/Om-oss/Historik>

Informationen hämtades den 20 februari 2009.

Muntliga källor

Kicki Erkers, marknadskoordinator och pr ansvarig på Taxi Stockholm

8. Bilagor

8.1 Enkätundersökning

Allmänna frågor

Var god och ringa in ditt svar!

1. Man

Kvinna

2. Åker du taxi privat eller i tjänst?

Privat

I tjänst

Engagemang

3. Hur viktig/betydelsefull är valet av taxibolaget?

Inte alls viktig

Ganska viktig

Viktig

Mycket viktig

4. Hur stor betydelse har taxibolagets rykte och image vid val av taxibolag?

Inte alls viktig

Ganska viktig

Viktig

Mycket viktig

Märkeskänslighet

5. Hur stor betydelse har priset vid val av taxibolag?

Inte alls viktig

Ganska viktig

Viktig

Mycket viktig

6. Har du någon gång fått ett dåligt bemötande och/eller dålig service när du åkt taxi?

Ja Nej

Om Ja, har det lett till att du bytt taxibolag vid en senare/annan resa?

Ja Nej

Om Ja, vad var anledningen till att du bytte taxibolag?

Dåligt bemötande

Dyrt att åka med taxibolaget

Inkompetenta förare

Annat

Märkeskännedom

7. Vilket bolag i Stockholm tänker du först på inom taxibranschen?

Märkesassociationer / Mervärde

8. Vilka av dessa attribut anser du vara den viktigaste för att skapa ett mervärde för dig?

Trygghet Bra service Kompetenta förare Pris Tillgänglighet

Tack för din medverkan!

8.2 Intervjufrågor till Kicki Erkers

Allmänna frågor

- Kan du kort beskriva din bakgrund på Taxi Stockholm och vilken roll du har på företaget?
- Varför tror du att Taxi Stockholm lyckats bevara sin marknadsledande roll?
- Vilka är era främsta konkurrenter?

Organisationen

- Hur stor betydelse har personalens kompetens för ert varumärke?
- Vilka kommunikations kanaler använder ni internt?
- Vad är er styrka jämfört med konkurrenterna?
- Hur skulle du beskriva varumärkets personlighet?

Kunden

- Hur vill ni positionera er på marknaden?
- Hur ser genomsnittskunden ut?
- Vad tillför ert varumärke för mervärde till kunderna?
- Hur arbetar ni med relationsmarknadsföring?

Varumärket

- Vilka kärnvärderingar står varumärket för?
- Har ni gjort någon undersökning om kundernas uppfattning angående ert varumärke?
- Hur vill ni att allmänheten ska uppfatta ert varumärke?
- Hur arbetar ni med marknadsföringen av ert varumärke?
- Har ni ensamrätt på ert varumärke?

Associationer

- Vilka associationer vill ni att konsumenterna ska förknippa er med när de hör om ert varumärke?
- Hur arbetar ni för skapa positiva associationer?
- Vilken image/attityd vill ni förmedla?

8.3 Intervjufrågor till Taxi Stockholms chaufförer

Vad heter du?

1. Är du åkare eller förare?
2. Hur länge har du kört taxi?

Produktattribut

3. Vilka nyckelord kan kopplas samman med tjänstens attribut?

Märkesidentitet

4. Vad anser du att Taxi Stockholms varumärke står för?
5. Vilka konkurrensfördelar har varumärket?
6. Anser du att de är svåra att efterlikna?

Kärnvärde

7. Vilka kärnvärde anser du att Taxi Stockholm har och vill förmedla?
8. Hur kommunicerar ni dessa inom organisationen?

Positionering

9. Hur tror du att konsumenterna urskiljer just er från konkurrenterna?

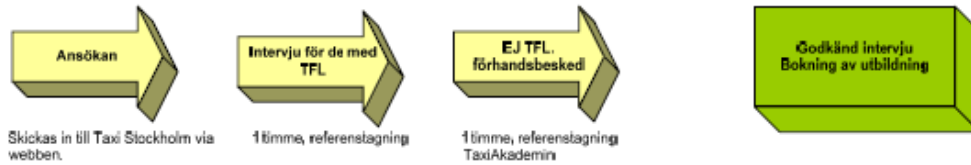
Intern märkeslojalitet

10. Vilka interna åtgärder har ni som chaufförer tagit del av för att varumärket ska behålla sin unikhhet?

8.4 Utbildningsprocessen



Taxi Stockholm rekryteringsprocess förare



Taxi Stockholm utbildningsprocess förare

