HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Varumärkespositionering i serviceföretag

– En studie om skillnader mellan banker och fastighetsmäklarföretag

Hans-Magnus Malmström 19881106
Rebecka Rydberg 19900903

Januari 2014

Examensarbete, HT2013, 15 hp

Handledare: Sarah Philipson
Examinator: Lars-Johan Åge

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Sarah Philipson för all hjälp och det stöd vi fått. Sarah har med sitt stora engagemang bidragit till att vi kunnat genomföra detta arbete. Vi vill även tacka alla respondenter på SEB, Swedbank, Länsförsäkringar, Skandiamäklarna och Husmanhagberg som har tagit sig tid och ställt upp för oss vilket gjort detta arbeta möjligt.

Abstract

Title: Brand positioning within a service - A study of the differences between banks and real estate brokers

Points: 15 HP

Level: Bachelor thesis in Business

Authors: Hans-Magnus Malmström & Rebecka Rydberg

Supervisor: Sarah Philipson

Examiner: Lars-Johan Åge

Date: 2014-01-25

Background: Most people have awareness that we are fed with communication from and are influenced by brands, but rarely do we possess awareness surrounding the work behind brand-building. Therefore it is of great importance to the concept of brand building, to anchor the values with which the company wishes to position itself. In order to position itself within the marketplace by presenting a strong brand, to differentiate itself from competitors. The company must communicate the same values, with consistency both in the internal and external marketing efforts. Some commentators have the belief that this can be accomplished by marketing, using two specific separate methods, by acting as a "marketer" or acting as a "salesman" towards customers. Within these approaches the "salesman" approach is often better at creating relationships, in which customers are more likely to recommend the company much further than if a "marketer" approach is used. Therefore, there is need to examine whether firms which differ in nature differ in their work with their clients to build their brand in different ways.

Purpose: The purpose of this paper is to examine service companies branding positioning.

Method: This study was carried out with a qualitative approach, through conducting a case study, consisting of eleven interviews with companies within banking and real estate broking markets. We then used a thematic analysis to identify correlations and differences in the implementation processes of the various businesses.

Conclusion: Todays intensive market competition has created complexity when firms attempt to position their services. A consequence is that traditional marketing activities have become less effective and it now requires that companies are working to create longer-term relationships with their customers. We conclude within our study that personal contact is an important part of positioning intangible services, when no physical product can be displayed or explored, but also that this differed between the two industries studied. Our study indicates that these differences are due to that within banking, customers purchase a service product, whereas at a real estate brokerage firm, customers pay individuals to consult and assist them with a service.

Suggestions future research: This paper focuses on two different branches of the service sector. By studying more companies within these sectors, there would be an opportunity for further generalization by undertaking further research. This paper can also be utilized as starting point in the study of more industries to see what differences exist comparatively. The Focus has been conducted from a business perspective, possible further research could be achieved by undertaking a study of the phenomenon from the customer's perspective.

Essay submissions: The research aims to contribute to a greater understanding in business administration areas for brand building within different industries, which can be used by marketers within these industries.

Key words: Positioning, service, brand, differentiation, brand equity, brand image

Sammanfattning

Titel: Varumärkespositionering i serviceföretag - En studie om skillnader mellan banker och fastighetsmäklarföretag

Kurspoäng: 15 HP

Kursnivå: C-uppsats i företagsekonomi

Författare: Hans-Magnus Malmström & Rebecka Rydberg

Handledare: Sarah Philipson

Examinator: Lars-Johan Åge

Datum: 2014-01-25

Bakgrund: De flesta är medvetna om att vi matas med och påverkas av varumärken, men sällan om det arbete som ligger bakom ett varumärkes uppbyggnad. Därför är det av stor vikt vid varumärkesuppbyggnaden att förankra de värderingar som företaget vill positionera sig med. För att i sin position kunna differentiera sig gentemot konkurrenter med ett starkt varumärke måste företaget kommunicera samma värderingar, både i den interna och externa marknadsföringen för. Det finns de som anser att man kan utföra detta genom marknadsföring på två skilda sätt, genom att agera "marknadsförare" eller att agera "försäljare" gentemot sina kunder, där "försäljare" ofta är bättre på att skapa relationer där kunden rekommenderar företaget vidare än en "marknadsförare". Därför finns det anledning att undersöka om företag av olika art skiljer sig i arbetet med sina kunder för att bygga upp sitt varumärke på olika sätt.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka tjänsteproducerande företags varumärkes-positionering.

Metod: Denna studie har genomförts med en kvalitativ metod där vi har gjort en fallstudie som består av elva intervjuer med företag inom både bank och fastighetsmäklarbranschen. Vi har sedan använt oss av en tematisk analys för att finna samband och skillnader i genomförandet hos de olika branscherna.

Slutsats: I dagens konkurrensutsatta marknader har det varit svårt att positionera tjänster, där traditionella marknadsföringsaktiviteter blir mindre viktigt och det krävs att företagen arbetar för att skapa långsiktiga relationer med sina kunder. Vi finner i vår studie att den personliga kontakten blir en viktig del av att positionera de immateriella tjänsterna då ingen fysisk produkt kan visas upp eller undersökas, men att detta även skiljer sig mellan de två branscherna. Vår undersökning tyder på att dessa skillnader beror på att hos en bank köper du en tjänst och hos ett fastighetsmäklarföretag betalar du någon för att hjälpa dig med en tjänst.

Förslag till fortsatt forskning: Denna uppsats har sitt fokus på två olika branscher inom service sektorn. Genom att studera fler företag inom dessa skulle man kunna generalisera uppsatsens bidrag genom vidare forskning. Uppsatsen kan även vara en utgångspunkt i att studera fler branscher för att se vilka skillnader som finns där. Fokus har även varit med utgångspunkt ur företagens synvinkel, vidare forskning kan studera fenomenet ur kundens perspektiv.

Uppsatsens bidrag: Forskningen syfte är att bidra till en större förståelse inom företagsekonomiska områden för varumärkesuppbyggnaden inom olika branscher som kan användas av marknadsförare inom dessa branscher.

Nyckelord: Positionering, service, varumärke, differentiering, brand equity, brand image

Innehållsförtäckning

1. Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problematisering 4
1.3 Syfte 6
1.4 Avgränsning 6
2. Teori 7
2.1 Teori metod 7
2.2 Varumärkesrelationer och budskap 7
2.3 Positionering 9
2.4 Positionering av tjänster 12
2.5 Servicens karaktär 14
2.6 Personlig försäljning 17
2.7 Positionering med masskommunikation respektive försäljning 19
2.8 State-of-the-art 20
2.9 Modell 24
2.10 Forskningsfrågor 25
3. Metod 26
3.1 Forskningsstrategi 26
3.2 Datainsamling 27
3.2.1 Intervjuer 28
3.2.2 Val av fall 29
3.2.3 Population och urval 29
3.3 Etik 30
3.4 Operationalisering 31
3.5 Analysmetod 33
3.6 Metodkritik 34
4. Empiri 37
4.1 Företagsbakgrund 37
4.1.1 HusmanHagberg 37
4.1.2 SkandiaMäklarna 37

4.1.3 Länsförsäkringar 37
4.1.4 Swedbank 39
4.1.5 SEB 39
4.2 Varumärkets betydelse och relation 40
4.2.1 Banker 40
4.2.2 Fastighetsmäklare 41
4.3 Varumärkespositionering 41
4.3.1 Banker 41
4.3.2 Fastighetsmäklare 42
4.4 Positioneringsstrategi 43
4.4.1 Banker 43
4.4.2 Fastighetsmäklare 44
4.5 Positionering av tjänster 45
4.5.1 Banker 45
4.5.2 Fastighetsmäklare 45
4.6 Internmarknadsföring och utbildning 46
4.6.1 Banker 46
4.6.2 Fastighetsmäklare 46
4.7 Servicekaraktär 46
4.7.1 Banker 46
4.7.1 Fastighetsmäklare 47
4.8 Personlig försäljning 48
4.8.1 Banker 48
4.8.2 Fastighetsmäklare 48
5. Analys 50
5.1 Varumärkets betydelse och relation 50
5.2 Varumärkespositionering 51
5.3 Positioneringsstrategi 51
5.4 Positionering av tjänster 52
5.5 Intern marknadsföring och utbildning 53
5.6 Servicekaraktär 54

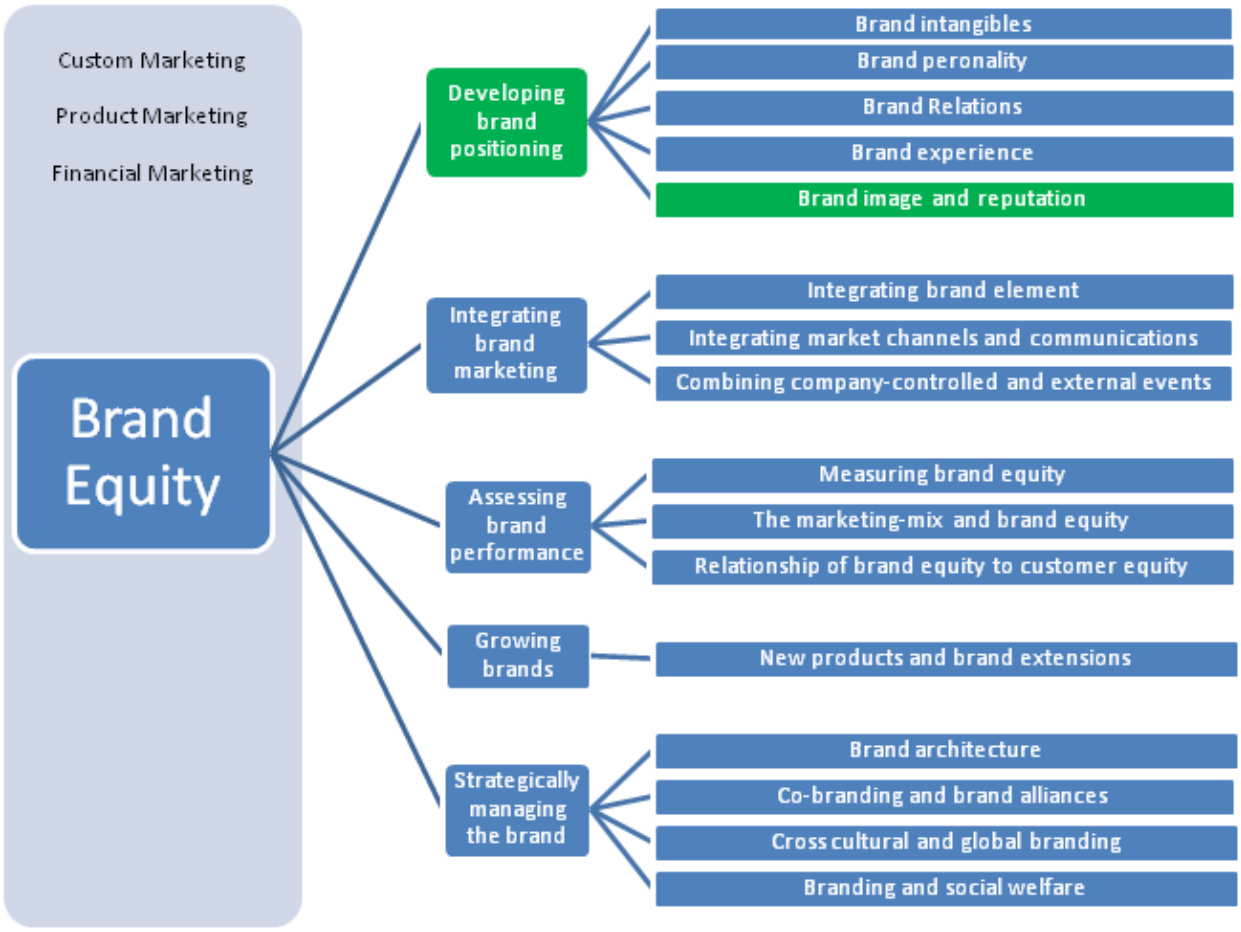
5.7 Personlig försäljning 54
6. Slutsats 56
7. Referenser 59
Bilaga 1. – Intervjufrågor 64
Bilaga 2. Empirisammanställning 67

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Har du någon gång reflekterat över vad som gör att du köper det du köper, att du väljer de tjänster som du väljer, vad det är som styr valen: erfarenhet, rekommendationer, undersökningar, priser, eller spelar varumärket in i valet? De flesta är medvetna om att vi matas med och påverkas av varumärken, men sällan om det arbete som ligger bakom ett varumärkes uppbyggnad. Varumärken framställs inte av en slump, utan företagen undersöker marknaden noggrant och satsar mycket tid och likvida medel i uppbyggnaden. Varumärket är inte enbart en symbol för företaget, utan har också kraften att kommunicera med konsumenterna. Landler, Schiller & Therrien (1991) anser att beslutet av varunamn är det absolut viktigaste beslutet ledningen måste fatta för marknadsföring. Det finns många teorier inom vetenskapen om hur viktig denna fråga är för ett företag och i vilket ändamål som namn och symbol har viktigaste befattning. Turley & Moore (1995) säger att fastställa ett varumärkes namn och logga för en konsumentprodukt eller konsumentservice är ett kritiskt moment för företaget och ett av dess viktigaste beslut, men arbetet med varumärket har blivit en allt mer komplex process. Varumärket ger konsumenten enligt Shimp (1993) en känsla av förtroende, trygghet, exklusivitet, status, styrka och hållbarhet. Det finns tillfällen, speciellt när det gäller homogena varor, där varumärket är produktens enda urskiljande karaktär, (Skinner, 1990). Man kan därför ställa sig frågan hur ett företag utan fysiska produkter skiljer sig ifrån sina konkurrenter?

Varumärket är en tillgång som har en uppenbar inverkan på tre nivåer - finansieringsmarknaden, produktmarknaden och servicemarknaden (Keller & Lehmann, 2006), värdet som skapas av dessa olika fördelar kallas brand equity. Keller & Lehmann (2006:740) menar att det inom brand equity finns fem grundläggande steg i de beslut som befattningshavare för brand management ofta fattar; ”Developing brand positioning, integrating brand marketing, assessing brand performance, growing brands and strategically managing the brand”. Bild 1 beskriver Keller & Lehmann (2006) struktur för brand equity



Modell 1. Brand Equity. Modifierad efter Keller & Lehmann (2006)

De fem grundstegen utgör tillsammans den position företaget befinner sig i vid beslutsfattandet, det vill säga att beslutsfattarna måste veta vad de vill göra med företagets brand equity. Keller & Lehmann (2006) menar när man skapar ett nytt varumärke fokuserar beslutsfattarna på det första steget, medan vid beslut om nya produkter eller brand extentions bör de titta på steg fyra. Vårt arbete kommer att handla om steg ett, developing brand positioning, därför är denna grönfärgad i modellen.

Enligt Hirschman & Holbrook (1982) är varumärkets uppgift att engagera och skapa känslor hos konsumenterna. Därför är det av stor vikt vid varumärkesuppbyggnaden att förankra de värderingar som företaget vill positionera sig med. Aaker (2011) beskriver varumärkes positionering som en representation av företagets kommunikationsmål, den del av varumärkets identitet som aktivt skall kommuniceras till målgruppen. Varumärkesidentiteten förklaras som

flerdimensionell och en presentation av önskvärda långsiktiga relationer, medan position representerar kommunikationsmål på kort sikt och beskrivs som mer fokuserad (Aaker, 2011). Keller (2008) förklarar positioneringens betydelse som att identifiera och etablera points of parity (POP) och points of difference (POD) för att etablera rätt varumärkesidentitet och varumärkesimage. Vid varumärkes positionering krävs det att företaget kan identifiera nyckelfaktorerna för att lyckas, Aaker (2011). POP är de grundläggande faktorer ett varumärke måste ha för att vara på samma nivå som andra varumärken i samma kategori. POP är inte nödvändigtvis unikt för företaget, men de ses som en självklarhet att de finns. För att sedan utmärka sig ur mängden av varumärken måste företaget hitta de faktorer som gör att de kan differentiera sig gentemot sina konkurrenter, POD. Rintamäki, Kuusela & Mitronen (2007) menar att det är av stor vikt att företaget kommunicerar samma värdering, både i den interna och externa marknadsföringen för att uppnå detta. Den interna marknadsföringen sker genom att utbilda personalen och med regelbundna möten informera dem om företagets värderingar. Den externa marknadsföringen handlar om att hålla de löften som företaget utlovat, det vill säga att produkten eller tjänsten är av den karaktär som utlovats i reklamen. De främsta teorierna som vi har funnit angående hur man bygger upp och arbetar med varumärken är framtagna under 80- och 90-talet men man kan ändå se att det fortfarande finns ett stort intresse kring ämnet idag i och med att omvärlden ständigt förändras. Åsa Myrdal Bratt (2014-01-14) menar att "*Bilden var tidigare att varumärkespositionering var reklam, nu är varumärkespositionering allt som ett företag säger och gör. I och med att det funktionella erbjudandet är mer likt idag är varumärkes-positioneringen det som skiljer ut ett företag från andra*."

Edvardsson & Enquist (2009) tar upp fenomenet value-based service, service som baseras på företagets kärnvärden och socialt och miljömässigt ansvar. När dessa stämmer överens med kunders och andra intressenters värden inträffar resonans. För att lyckas nå denna resonans menar Edvardsson & Enquist (2009) att kundvärdet vilar på fyra pelare, där den första pelaren står för att kundvärden är interaktiva. Detta innebär att den bygger på relationen mellan kunder och tjänster och att inget värde existerar utan denna interaktion. Den andra pelaren står för att kundvärdet är relativt, där värdet jämför de relativa fördelarna mellan två objekt, beroende av situation och personlighet då individer värderar olika saker. Den tredje pelaren står för att värdet är en bedömning av prestanda eller resultat och den fjärde står för att kundvärde ligger i kundens

erfarenhet av konsumtion eller användning, snarare än i den fysiska produkten eller tjänsten. Edvardsson & Enquist (2009) menar att the logic of value creation, de fyra pelarna, tillsammans med the logic of value utgör den teoretiska referensramen för alla value propositions. Anderson, Narus & van Rossum (2006) presenterar byggstenar för en framgångsrik kundvärdesproposition, vilka innefattar tidigare nämnda POP och POD, men även så kallade points of contention (POC), vilket innebär att det finns en oenighet i hur erbjudandets prestanda eller funktionalitet bedöms i jämförelse med konkurrenters kundvärdespropositioner. Det är viktigt att undvika att ett värde element, som företaget ser som ett POD ses som ett POP av konsumenterna, eller tvärtom. Vid arbete med varumärkes positionering differentierar sig företaget mot sina konkurrenter. Detta sker ur två olika aspekter, dels via företagets erbjudanden till kund och på det sätt dessa erbjudanden byggs upp, samt hur företaget väljer att kommunicera dessa erbjudanden till sina kunder.

1.2 Problematisering

Konkurrensen i dagens samhälle gör det nödvändigt för företag att distansera sig från sina konkurrenter genom att skapa ett unikt varumärke som konsumenterna kan relatera sig till (Zineldin, 1996). Det handlar om att inta en stark position i kundens medvetande, företagen måste aktivt arbeta med att stärka varumärkets image och associationer, vilket görs genom att skapa bra customer experiences. Samspelet mellan produkt och kund, ett företag, eller en del av deras organisation, är customer experience, LaSalle & Britton (2003). Varje kunds erfarenhet är personlig och innefattar kundens involvering på olika nivåer (emotionella, andliga, sensoriska och rationella), (LaSalle & Britton, 2003; Schmitt, 1999). Utvärderingen av customer experience beror på kundens jämförelse mellan förväntning och den faktiska upplevelsen, som ett resultat av samspelet med företaget och med deras erbjudanden.

I artikeln av Keller & Lehmann (2006) föreslås flera önskvärda studier. Ett förslag som väckte vårt intresse var hur mycket företags image är påverkat utifrån marknadsföringsbudskap kontra tjänst (word vs action). I vidare utsträckning definierar både Keller & Aaker (1992, 1998) ett företags trovärdig utifrån hur konsumenterna tror att företaget är villigt och kan leverera tjänster som uppfyller kundens önskemål och behov. Erdem & Swait (2004) definierar trovärdigheten i företagets upplevda förmåga att infria sina löften. Keller & Aaker (1992, 1998) och Erdem &

Swait (2004) menar att ett framgångsrikt introducerat varumärke kan leda till bättre tilltro till företaget. Konsumenten skapar sig en uppfattning om företaget, vilken påverkar företaget på kort och långt sikt. Palmer, McMahon-Beattie & Beggs (2000) anser att konsumenterna kommunicerar med sina nära och kära, men även med sina bekanta. I sin tur leder detta till att dessa skapar associationer till varumärket.

Serviceföretagens natur har varit i fokus för omfattande diskussioner, då det finns forskare som anser att de skiljer sig från tillverkande företag. Därför anses det behövas nya modeller för förståelsen av hur de fungerar (Skaggs & Youndt 2004). Det finns även de forskare som anser att skillnaden ligger i grad mer än i slag och därför krävs endast tjänstesektorns nyanser införlivas i de modeller som redan finns. Skaggs & Youndt (2004) säger att den generella uppfattningen är att det finns en skillnad där customer interaction med produktionsprocessen är den mest uttalade. Då vi finner att det inte finns lika mycket forskning inom positionering av tjänster väljer vi därför att fokusera denna studie på tjänsteproducerande företag och gör på så vis en avgränsning mot varuproducerande företag.

För serviceföretag finns, enligt Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996), empiriska bevis för starka kopplingar mellan kvaliteten på tjänsterna och kundens beteendemässiga avsikter i konsumtions tillfällen. Grönroos (1993) tar upp två aspekter av servicekvalitet, funktionell och teknisk service, och pratar om servicekvalitet som en kraftfull marknadsföringsfunktion vid interaktiv marknadsföring, där god funktionell kvalitet skapas av hur företaget hanterar interaktionen mellan köpare och säljare. Det är viktigt att matcha förväntad service med upplevd service för att kunderna skall tillfredställas. Word of mouth är också viktigt i marknadsföringen, då god kvalitet på service kan skapa en kedjereaktion i form av konsumenter som talat gott om och rekommenderar företaget eller tjänsten vidare. För att upprätthålla det goda ryktet krävs att löften om hur tjänsten kommer att fungera inte är orealistiska i jämförelse med den uppfattning kunderna komma få av tjänsten.

För tjänsteföretag där den fysiska interaktionen med kunden är av stor vikt måste de anställda se till att stå för sitt varumärke även utanför sitt arbete, då denne aldrig vet var eller när den kan träffa en blivande kund. Det kan relateras till forskningen om utökning av ett varumärke genom

med en ny produkt. Vid introduktion av en ny produkt inom ett etablerat varumärke kan den nya produkten komma att påverka varumärkets framgång. Om produkten är ett misslyckande kan detta skada varumärkets rykte (Sullivan, 1992). Sullivans (1992) uttalande om konsekvenserna av misslyckanden i etableringen av en ny produkt, kan relateras till tjänsteföretag, i och med risken att deras rykte skadas om en anställd på företaget beter sig dåligt. Detta kan skilja sig en del mot branscher där medarbetare kan distansera sig från sitt jobb när de går hem för dagen, här hänger inte företagets varumärke lika mycket på den enskilde medarbetaren, utan mer på företaget och dess produkter/ produktkvalitet. Dessa skillnader mellan tjänsteproducerande företag kan göra att arbetet med Points of Parity (POP) och Points of Difference (POD) kan se olika ut. Eftersom vi finner att det kan finnas skillnader i hur olika tjänsteföretag arbetar med marknadsföring och varumärkesuppbyggnad blir det intressant att undersöka denna typ av företag ur ett positioneringsperspektiv. Vi kan då jämföra skillnader och likheter med hur tjänsteföretag vill positionera sig i kundens medvetande, vilket ska ge en förståelse för olika branschers varumärkesstrategier samt hur detta påverkar deras brand image och reputation.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka tjänsteproducerande företags varumärkes-positionering.

1.4 Avgränsning

Denna uppsats är avgränsad till att enbart behandla tjänsteproducerade företag för att undersöka skillnader som kan finnas i positioneringsaktiviteter hos dessa. Vi kommer därför inte i denna studie att undersöka varuproducerande företag.

2. Teori

I teori kapitlet kommer vi att gå igenom de teorier som vi behöver för att kunna undersöka vår forskningsfråga. I slutet av kapitlet kommer även en state-of-the-art att presenteras för att utvärdera och bedöma de olika vetenskapliga artiklarna som presenteras i kapitlet. Detta kommer att göras för att utvärdera styrkan i teorierna och se hur dominerande teorierna är. Denna del kommer sedan tillsammans med teorin vara grunden för att identifiera gap i forskningen samt lägga fram skillnaderna mellan de teorier som valts för denna studie.

2.1 Teori metod

De vetenskapliga artiklarna vi har använt oss utav har vi fått fram genom att gå igenom den litteratur vi utgått från och har då funnit kända forskare inom området samt sökord som har hjälpt oss i vårt letande efter relevanta artiklar (Flowerdew & Martin, 2005:59.). Vid våra litteratur-sökningar har vi använt oss av kombinationer av nyckelord så som: service marketing, consumer psychology, positioning, meta-analysis, brand value, brand name, bank och real estate. Vi har även valt att använda oss av de referenser som nämnts i de olika artiklarna vi har läst för att hitta nya artiklar och författarnamn att söka efter. Vi har inte hittat några tidigare studier inom den specifika frågeställning vi valt, men det finns miljontals runt marknadsföring och många som diskuterar kring relevanta områden för denna studie.

Den litteratur som vi har använt oss av i arbetet har vi valt att ta med på grund av att vi inte funnit vetenskapliga artiklar som beskriver eller förklarar vissa begrepp och fenomen lika bra. För att öka trovärdigheten i litteraturen så har vi även i största möjliga mån styrkt detta med den information som vi fått tag ifrån de artiklar vi funnit som berör samma eller liknande områden och situationer.

2.2 Varumärkesrelationer och budskap

Keller & Lehmann (2006) anser att varumärket är en immateriell tillgång, och en av de mest värdefulla immateriella tillgångar som företag har. Det fungerar som en markör för det utbud ett företag har och som samtidigt ska göra det enklare för kunderna i deras val, hålla vissa utlovade kvalitetskrav, minska risker samt skapa förtroende för företaget. Hur kunderna reflekterat över varumärket återspeglar den kompletta upplevelsen de har av de produkter som varumärket

förknippas med, och väljs ofta på grund av de fördelar som utlovas av varumärket (Keller, 2001). De samlade fördelar som ett varumärke uppfattas ha kallas för brand equity. Keller & Lehmann (2006) säger att det finns fem delar som företag arbetar med för att skapa brand equity, *developing brand positioning, integrating brand marketing, assessing brand performance, growing brands, and strategically managing the brand*. Vi kommer i detta arbete fokusera på developing brand position vilket handlar om hur företag använder sig av marknadsförings-aktiviter för att positionera sitt varumärke. Varumärkespositionering innebär att företag arbetar med att skapa centrala varumärkesassociationer i medvetandet hos kunder samt andra viktiga beståndsdelar för att differentiera varumärket för att kunna ta en position på marknaden (Keller & Lehmann, 2006). Keller & Lehmann (2006) menar även att det finns fem aspekter som påverkar arbetet kring developing brand position och vi har här valt att lägga störst fokus på brand image and reputation, de avgränsningar som vi har valt att göra är de som är markerade gröna i modell 1. Keller & Lehmann (2006) säger att det är viktigt att ha i åtanke att olika dimensioner av varumärkets personlighet påverkar människor olika beroende på konsumtionsmönster de har.

Fournier (1998) tar upp sex dimensioner utifrån vilka man måste se på varumärkesrelationer då de är mångfacetterade och kan ses ur fler perspektiv än lojalitet: "*self-concept connection, commitment or nostalgic attachment, behavioral interdependence, love/passion, intimacy, and brand-partner quality*". Detta finner medhåll av Keller (2001) som även menar att immateriella tillgångar, så som varumärket, omfattar många olika typer av varumärkesassociationer. Exempel på dessa är faktisk eller eftersträvad User Imagery det vill säga vem eller vilken typ av person som skulle kunna använda en produkt eller ett varumärke, arv, historia eller erfarenheter, vilket han menar påverkar konsumenten vid sitt köp. Fournier (1998) påpekar att relationen mellan en konsument och ett varumärke kan liknas vid de sociala relationer som finns i samhället. Exempel på den typ av metaforer som Fournier tar upp för att representera vanliga kundvarumärkes-relationer är arrangerade giftermål och giftermål som sker på grund av bekvämlighet, lättvindiga vänner, monogama förhållanden, bästa vänskaper, släktskap, relationer drivna av att försöka undvik något annat, barndomsvänskaper, relationer som går ut på uppvaktning/frieri, relationer drivna av beroenden, flörtar, fiendskap, hemliga förhållanden och förslavning. Även om dessa typologier mestadels innehåller positiva relationer kan det förbise en rad möjliga negativa och

neutrala relationer. Schmitt & Simonson (1997) menar att varumärkena kan bidra till att skapa fem olika typer av upplevelser:

- Sinnesupplevelser med sensorisk perception;
- Känslomässiga erfarenheter som rör inverkan och känslor;
- Tankemässiga erfarenheter som är kreativa och kognitiva;
- Agerande upplevelser som involverar fysiskt beteende och att införliva enskilda åtgärderna och livsstilar, samt
- Relaterande upplevelser som man får av att komma i kontakt med eller känna en koppling till en grupp eller kultur.

2.3 Positionering

Enligt Achrol & Kotler (1999) är ”position” hur konsumenterna uppfattar tjänstens/produktens attribut jämfört med konkurrenterna på en konkurrensutsatt marknad. Vidare menar de att banker antingen kan ändra eller förstärka kundernas bild eller uppfattning om attributen och varumärket. Här finner vi ett gap i teorierna då vi inte hittar någon tidigare forskning inom fastighetsmäklar-företag som tar upp detta fenomen. Ries & Trout (1986) hävdade att det är en kommunikationsdjungel ute på marknaden, och de menar att det enda sättet att vinna är att positionera sig, genom att vara selektiv och fokusera på segmentering. Dibb & Simkin (1993) definierar positionering som något som skapas i medvetandet hos målgruppen, inte hur företaget tar fram eller förändrar produkten eller varumärket. Produkten är istället något som i form av en image, en bild av produkten/tjänsten eller företaget, finns i medvetandet hos företagets kunder. Ries & Trout (1986) påpekar att hjärnan är som ett försvar mot den stora volymen av kommunikation i dagens djungel. Den avvisar och skärmar av mycket av informationen. Ries & Trout (1986) menade att hjärnan i allmänhet accepterar endast det som passar in med konsumentens erfarenhet eller förkunskaper. Miljoner dollar har gått till spillo för att försöka ändra konsumentens attityder via reklam (Ries & Trout, 1986). När konsumenten har bestämt sig, är det nästan omöjligt att ändra attityden och speciellt inte en svag kraft som reklam.

Nyckeln till att lyckas nå en önskad position på den konkurrensutsatta marknaden är att erbjuda värde till faktiska och potentiella kunder baserat på deras önskemål och behov, Urban & Star (1991). I många fall ses en fördel i att skapa en tilltalande och bekant atmosfär för potentiella och

befintliga kunder, genom att matcha kunder och säljare utifrån livsstil och demografi. Urban & Star (1991) menar att för att vi ska kunna skapa bra positioneringsbeslut när vi sätter våra konkurrensmarknadsföringsprogram, måste vi veta:

1. Hur många dimensioner för utvärdering av dessa kokurrensmarknadsföringsprogram kommer konsumenter att använda sig av och vad bör de heta?
2. Hur viktigt är vart och en av dessa dimensioner i beslutsprocessen?
3. Hur vi och konkurrensen jämförs inom dessa dimensioner?
4. Hur skapar konsumenterna sina val på basis av informationen?

De verktyg för positioneringsbeslut som Urban & Star framförde har sin utgångspunkt i banker och dess struktur. Under årens lopp har många författare försökt att klassificera och skapa en strategi för att positionera tjänster. Några författare som enligt Zineldin (1996) har legat i framkant är (Lovelock, 1983; Fox & Kotler, 1980; Ries & Trout, 1986; Stemper, 1990; Schmenner, 1986). I dessa teorier har det presenterats minst fyra positioneringsstrategier:

1. Institutionell positionering berör verksamhetens omfattning. (Till exempel om en bank vill verka på global eller regional nivå).
2. Produkt- eller tjänstelinjepositionering berör produktens natur. (Exempel inom banker är kundorientering via multifunktionella detaljhandelsprodukter till privatkunder, företagsorienterat via kompletta produktpaket eller specialitetsorientering via specifika produkter för specifika marknadssegment, såsom bolån och riskkapitalfinansiering).
3. Distributions-/leveranssystem och personalpositionering berör utformning av leveranssystemmix, vilket är en blandning av platser, fysiska anläggningar, informationsteknik och mänskliga resurser. (Till exempel kan en banks stora företagskunder göra sina affärer vid huvudkontoret, medan mindre företagskunder kan vara bättre betjänta av kontor och vissa privatkunder kan föredra service vid möten med människor, medan andra kan föredra att genomföra sina transaktioner i uttagsautomater). Genom kombinationer av människor och teknik kan man urskilja fyra breda strategier för att positionera de leveranssystem som finns inom banker:
    a. Marknadsledande banker med hög investering i både teknologi och personalutveckling och prestanda.
    b. Internationella/ multinationella banker med hög investering i teknologisk

utveckling och prestanda, men mindre i personalens utveckling och prestanda.

c. Banker som i första hand är nationella/regionala, inriktade på privatmarknader med låg investering i teknologisk utveckling och prestanda, men högre i personalens utveckling och prestanda, samt
d. Mindre regionala eller lokala banker, som ofta undviker att konkurrera med storbankerna, med låg investering i både teknologi och personalutveckling och prestanda.

4. Segmentspositionering berör vilket eller vilka segment man riktar sig mot. (Exempelvis väljer banken några viktiga målgrupper och koncentrerar sig på att försöka tjäna dem bättre än sina konkurrenter). Konsument- och företagsbankerna har i stort sett tre huvudsakliga inriktningsval:
    a. De kan antingen försöka bli finansiella stormarknader; en strategi som endast är lämplig för ett fåtal, mycket stora, diversifierade banker och finansiella institutioner.
    b. Eller så blir de lågkostnadsproducenter, som erbjuder begränsade tjänster till rabatterade priser och konkurrerar med priset; exempelvis rabatterande mäklarfirmor och penningmarknadsfonder som erbjuder begränsade tjänster på ett effektivt sätt.
    c. Eller så kan de bli marknadsnischer som i första hand fokuserar på de behov och önskemål som finns hos ett visst marknadssegment med en viss produktmix, såsom bolån, riskkapitalfinansiering, särskilda handelsmarknader och branscher. Många regionala och nationella banker har nischstrategier.

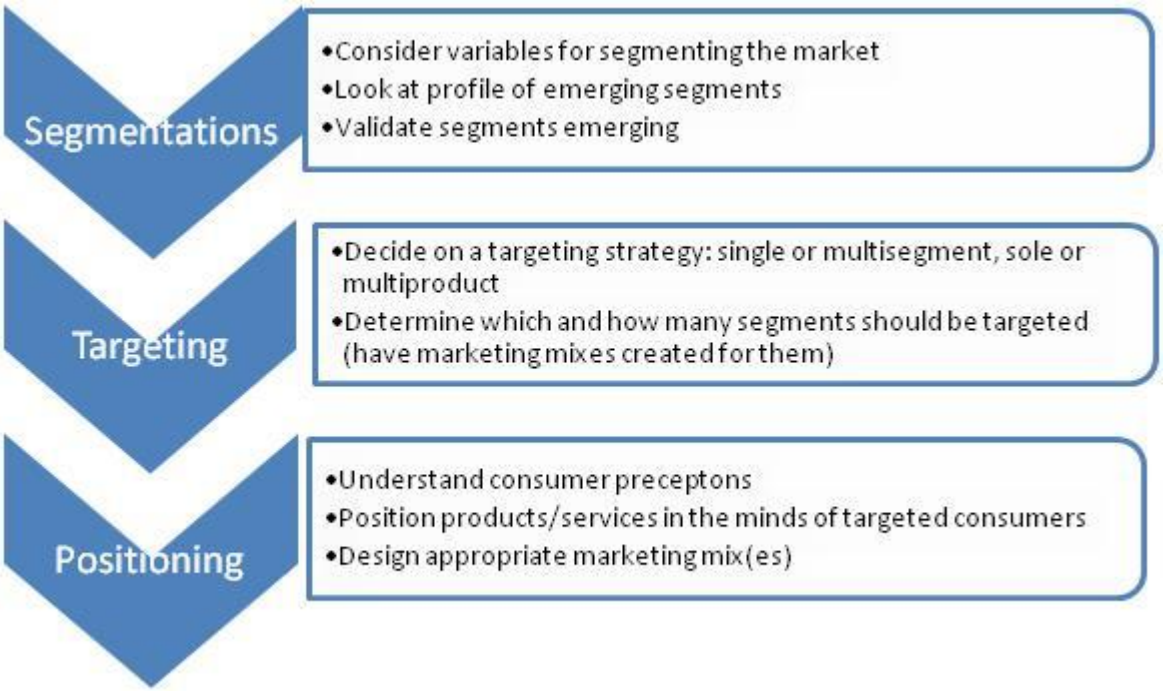
    Det gäller med andra ord att välja vilka strategier man ska använda för att nå resultatet och vilket budskap företaget ska stå för gentemot kunden.

Enligt Zineldin (1996) räcker det oftast inte för ett företag på en konkurrensutsatt marknad att använda sig av en eller två tillvägagångssätt för att vara konkurrenskraftig på marknaden. Det är därför viktigt för företagen på en konkurrensutsatt marknad att kunna erbjuda en rad olika tjänster och att personalen uppmuntrar kunderna till att ta del av det man har att erbjuda. Detta handlar därmed om att samla olika tjänsterna på ett och samma ställe för kunden, vilket leder till en långvarig relation och kunderna blir lojala (Zineldin, 1996). Dibb & Simkin (1993) har

sammanställt de grundläggande stegen i hur man bestämmer en stark positionering:

- Define a market's segments
- Decide which segment to target
- Understand what the target consumers expect and value
- Develop a product or service which caters exactly for these needs
- Evaluate consumer perceptions of competing services in the selected market
- Select an image for the product which matches the aspirations of the targeted consumers
- Communicate the determined image to the targeted customers; make the product suitably available

En modell för hur branding och positionering sker i serviceföretag har utvecklats av Dibb & Simkin (1993):



Modell 2. The market segmentation process. Dibb & Simkin (1993)

2.4 Positionering av tjänster

De senaste decennierna har bankerna enligt Zineldin (1996) befunnit sig i en mer aggressiv konkurrenssituation, med osäkerhet och obegränsade möjligheter att utveckla och underhålla utmärkande positioner. Detta på grund av att den tekniska utvecklingen har gjort det möjligt för

bankerna att kunna erbjuda alla produkter/tjänster inom banksektorn (Zineldin, 1996). Han menar därför att det inte finns en enskild bank som kan erbjuda alla tjänster/produkter och vara den bästa/ledande banken för alla kunder, utan bankerna har tvingats att hitta en ny grund för konkurrens. Han påpekar att bankerna måste undersöka sina möjligheter och styrkor för att nå en konkurrenskraftig position på den hårda marknaden. Företagen positionerar sig i syfte till att differentiera sig från potentiella och befintliga konkurrenter utifrån dimensioner som har betydelse för kunderna (Skaggs & Youndt, 2004). De menar att mycket av det som kunderna köper av tjänsteföretag är processer och att interaktionen i processen skapar skillnader i produktionsprocessen, vilket möjliggör differentiering mellan företagen. Tre omtalade huvud differentieringsmekanismer som involverar produktionsprocessen är co-production med konsumenterna, kundkontakt och serviceanpassning (Skaggs & Youndt 2004). Zineldin (1996) diskuterar strategiska frågor om bankpositionering, och identifierar ett antal sätt genom vilka distinkta positioner kan utvecklas och underhållas. Om man har en verksamhet med en väl integrerad användning av personal och teknik som svarar på kundens behov, uppmuntras kunderna till att använda fler tjänster eller produkter istället för ett fåtal. Detta skapar en fylligare och djupare kundrelation. I undersökningar om hur banker vill uppfattas av kunderna i förhållande till sina konkurrenter, visar det sig att det inte finns en bank i Sverige som är ledande inom alla finansiella områden, utan ett antal. Det vill säga att det finns en ledare när det gäller inlåning, en för utlåning, en bank är störst räknat i tillgångar och en bank är ledare inom nischade områden. I och med denna uppdelning av marknadsledande banken i kategorier understryks att ett viktigt sätt för en bank att bygga upp en stark konkurrensposition är genom differentiering av dess tjänster och på så vis skapa en tydlig bild av den position banken har i kundernas ögon och sinnen (Zineldin, 1996). Enligt Zineldin (1996) visar detta att funktionell kvalitet är en viktigare faktor än de traditionella marknadsaktiviteterna, där de enklare metoderna som pris, reklam och plats hade en mindre inverkan i val av bank.

Marknadsföringen interagerar de olika marknadsföringsaktiviteterna och dess effekter tillsammans och skapar interaktionseffekter med varumärkeskapitalet (Keller & Lehmann 2006). För att uppnå den önskade varumärkespositioneringen och bygga det brand equity som företaget vill uppnå kan en mängd olika varumärkes- och marknadsföringsaktiviteter utföras. För att bygga stark brand equity menar de att man kan utforma så kallade profilelement som brand equity bör

innehålla. Dessa profilelement är hågkomst, meningsfullhet, estetisk utformning, överföringsmöjligheter (både inom och mellan produkt kategorier, över geografiska och kulturella gränser samt marknadssegment), anpassningsförmåga och flexibilitet över tiden, vilka genom juridiskt stöd samt konkurrenskraft kan och bör skyddas och försvaras. Doyle (1992) redogör för fyra dimensioner av hur man arbetar med stark branding inom service. Först och främst läggs stor vikt på att prioritera kvalitet, då hög kvalitet stärker konkurrenskraften och därigenom kan man öka marknadsandelarna. Det är också viktigt att kunna erbjuda överlägsen service som förhindrar att missnöjda kunder byter till en konkurrent. Det kan även ses som ett sätt att differentiera sig. Den tredje dimensionen ligger i vikten av att vara först i konsumentens medvetande, för att på så vis minska risken med att förlora kunder till konkurrenter. Till sist läggs fokus på differentiering på servicemarknaden. Då produkter inom samma kategori liknar varandra ofta, bör varje tillfälle tas att erbjuda kunderna något utöver det vanliga. Varje gång ett företags anställda kommer i kontakt med en kund eller klient uppstår en möjlighet att skapa ett värde hos kunden, vilket kan resultera i en långsiktig relation, så att ett band skapas mellan dem. Om detta inte sköts på rätt sätt kan den anställdes beteende ha negativt inflytande på företagets image (Phillips & Roper 2009). De menar att kunden då väljer en annan lösning, till exempel hos konkurrenter.

2.5 Servicens karaktär

På grund av dess karaktär blir de klassiska fyra P:na: ’place, price, product och promotion’ (myntat av Borden, 1964 och finslipad av Porter, 1985, Kotler) otillräckliga vid marknadsföring av tjänsteföretag menar, Booms & Bitner (1982). De menar att många författare i decennier har försökt att integrera ytterligare moment med denna modell för att passa marknadsföring av tjänster. En av de frekvent återkommande och citerade modifierade modellerna är Booms & Bitner (1982) 7 P:n, som bygger på Porters 4 P:n med tillägg av ytterligare tre, nämligen people, physical evidence och process. Booms & Bitner (1982) menar att företagen måste ta dessa tre P:n in i beräkningen för serviceföretag, eftersom de representerar hur service ges och i vilken uppfattning som konsumenten får av den miljö i vilken den ges och de anställdas insatser.

En del serviceföretag kan enligt Skaggs & Youndt (2004) inrikta sig hög customer co-production, medan andra väljer att reducera kundens ansträngning. Hög customer co-production

kan vara att kunden får utföra vissa uppgifter, så som att bära sitt eget bagage under resan, vara tvungen att vänta på att bli tilldelad service, kösystem med ett "först till kvarn får först mala"-filosofi eller öppettider. Företag som banker och fastighetsmäklarföretag arbetar exempelvis oftast även efter kontorsöppettider och telefontider. De företag som aktivt arbetar för att reducera kundens ansträngning kan använda detta som en positioneringsstrategi för att differentiera sig till sina kunder. Skaggs & Youndt (2004) använder som exempel serviceföretag som upplåter lånebil, gratis upphämtning eller måltider vid resor. När ett företag reducerar höga nivåer av co-production försöker de specificera servicen utifrån kundens önskemål, vilket tenderar att resultera i att tjänsten slutligen inte tillfredsställer kundens egentliga behov, vilka kan bestå av sådant kunden själv inte uppfattar att existerar. Detta sker på grund av att specificeringen skapar en minskad förmåga av att tillfredsställa de egentliga behoven (Skaggs & Youndt, 2004).

En av de viktigaste faktorer som karaktäriserar tjänster gentemot produkter är att de är abstrakta. Varumärket är ännu viktigare för företag med immateriella tillgångar, då dessa inte har några produkter att visa upp som kunden faktiskt kan ta på och undersöka eller som kunden kan känna sig trygg i att köpa, utan måste helt och hållet förlita sig på försäljaren och andras omdömen, Onkvisit & Shaw (1989). Han menar att det är varumärket självt som ger konsumenten trygghet om tjänsten och som får konsumenterna att ingå affärer med företaget. Onkvisit & Shaw (1989) förklarar att det finns några branding termer som inte är relevanta för service marketing: Exempelvis menar de att erbjudanden så som familjepaket och brand extensions endast har begränsad tillämpning för tjänsteföretag. Berry, Lefkowith & Clark (1988) menar vidare att det är mycket ovanligt med multipla branding strategier inom tjänstesektorn. Eftersom tjänster är immateriella tillgångar menar Onkvisit & Shaw (1989) & Dibb & Simkin (1993) att dessa inte går att transportera, utan konsumenten förbrukar tjänsten direkt. Det går inte heller att reklamera den, dock kan konsumenten få kompensation för produkten/tjänsten, men skadan är då redan skedd, vilket skiljer sig markant från företag som säljer produkter. Samtidigt som det resulterar i att tjänsten därför i sitt utförande skede har en märkbar påverkan på företagets image och rykte skapar detta problem vid produktdifferentiering samt gör att den är lättare att kopiera av konkurrenter (Dibb & Simkin, 1993). De förklarar vidare att en väl utförd tjänst ofta ger god kritik för företaget i form av positiv word of mouth, medan en negativ relation till en tjänst får en negativ påverkan på företagets image. Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos (2010) påstår att

en negativ kritik genom word of mouth har större påverkan för företagets image än positiv, då konsumenter är snabbare på att risa än att rosa. De menar att tjänster är svåra att marknadsföra då produkten måste testas för att skapa nya kunder och de flesta nya kunder uppkommer genom rekommendationer från vänner och bekanta. Köp av tjänster förknippas enligt Dibb & Simkin (1993) ofta med högre risk än vid de flesta köp av materiella varor, därför blir än viktigare att bygga ett starkt varumärke, speciellt som konkurrensen växer. Då risken blir högre tenderar konsumenter att söka efter ytterligare information än tidigare för att försöka minska risken. Dibb & Simkin (1993) menar att konsumenterna en sådan situation ser efter de erfarenheter de har från tidigare köp, kritik via word-of-mouth från andra konsumenter som upplevt tjänsten samt från reklam och marknadsföringsbudskap från företaget som erbjuder tjänsten. En tjänst är en upplevelse eller en process som sällan är homogen; den förändras i samspel mellan konsument och medarbetare, menar Dibb & Simkin (1993) som beskriver en komplexitet hos tjänster utfärdade av serviceföretag. Tjänsten överförs oftast via direkt kontakt mellan kunden och företagets representanter, ofta öga mot öga. Detta gör att tjänsten består av kontakter med personal och deras utbildning, personlighet och motivation vilket gör att medarbetarens insatser har stor betydelse för hur tjänsten uppfattas av kunden. Dibb & Simkin (1993) menar att kunderbjudandet påverkas mycket av branding, positionering och personalens kompetens.

När det kommer till den immateriella karaktären av många serviceerbjudanden menar många experter att man bör se på företagets totala varumärkesidentitet och inte på branding av specifika tjänster som grund för att bygga interna och externa relationer (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000). Detta för att uppnå differentiering fokuserad på homogen och konsekvent leverans av service, vilket skapar en konsekvent kommunikation genom hela ledet från företaget till dess anställda och vidare till kunderna, vilket skapar en ömsesidig samverkan mellan den anställde och konsumenten. En sammanhängande och konsekvent organisationskultur som kretsar runt varumärkskonceptet gör att den anställde kan flexibelt utforma affären utifrån situationen och kunden, så länge den överensstämmer med varumärkeskonceptet (Dall'Olmo Riley & De Chernatony 2000). Vidare menar Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) att detta kan medföra att företagets identitet, genom intern marknadsföring och träning, blir mer relevant hos de anställda och vara en drivkraft och motivation till att överträffa konsumenternas förväntningar och skapa en välbehaglig kultur för kunderna. En långsiktig relation med kunden

och leverantören av servicen kan uppmuntras av att ett varumärkes löfte stämmer överrens med kundens förväntningar och att kunden upplever en utmärkt service, enligt Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000). När konsumenters tillfredsställelse ökar motiveras inte bara de anställda enligt Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000), även en gynnsam word of mouth kan komma som ett resultat och fungerar som en förstärkning av den bild av varumärkesidentiteten som företaget vill projicera i kundens medvetande vilket i sig hjälper till att bygga upp relationen med konsumenten (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1996, Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos, 2010).

2.6 Personlig försäljning

Den grad av interaktion som en kund har med ett företags produktionsprocess kan enligt Skaggs & Youndt (2004) ha påverkan på hur lång tid det tar för företaget att identifiera vilka behov kunden har. Om interaktionsgraden ökar så går det fortare att identifiera vad kunden efterfrågar. På samma sätt fungerar det med antalet områden av produktionsprocessen som kunden kan interagera med. Skaggs & Youndt (2004) föreslår att snabba beslut bör tas för att öka kompetensen hos de anställda om en ökning av interaktionsgraden sker, för att de ska kunna hantera kunderna i den nya situationen. Man måste förstå att ingen situation är den andra lik, därför att kunders värderingar, personlighet och förutsättningar skiljer sig åt. Skaggs & Youndt (2004) pratar om möjligheten att möta kunders specifika behov och hög kundanpassning ur två synvinklar. De menar att variabiliteten i efterfrågan kan komma att ökas om ett företag ökar sina möjligheter att möta varje kunds specifika behov, vilket i sig skapar en högre grad av osäkerhet i serviceproduktionen. Det krävs att företagets anställda vid hög kundanpassning tar reda på de specifika behoven hos kunderna och komma fram till vilka åtgärder som man måste göra för att uppfylla dem, för att kunna välja det lämpligaste sättet att producera. Ur den andra synvinkeln kan ett företag med låga nivåer av kundanpassning tillåta att serviceproduktionen blir rutinmässig, vilket minskar kraven på de anställdas omdöme. Plank & Greene (1996) menar emellertid att det, enligt teorier hos forskare inom marknadsföring och praktiker inom personlig försäljning, går att hitta ett positivt sätt att hantera både effektivitet i personlig försäljning och anpassning till kundernas personlighet. Det finns dock liten empiriskt bevisning för hur kundanpassning och försäljningseffektivitet kan förutsäga sales performance. Dessa personlighetsdrag rör bl.a. empati, prestation, motivation och dominans. Även Hirschman &

Holbrook (1982) menar att positionering kan ske genom emotionell marknadsföring. Tidigare forskning inom sales performance har enligt Plank & Greene (1996) varit teoretiskt felaktig och saknat omfattande empirisk bevisning. De menar att det behövs fler empiriska studier för att kunna stödja orsakssambandet mellan personlighet och effektivt försäljningsbeteende, samt att tidigare forskning utgått från korrelationen med försäljningseffektiva åtgärder istället för att utgå från korrelationen mellan beteende och hur det utförts. Weitz (1978, 1979, 1981), definierar sales performance som adaptiv försäljning, förmågan som en säljare har att anpassa sig till olika situationer. Plank & Greene (1996) föreslår att olika individer på grund av dess egenskaper eller mönsterbeteende bearbetar eller använder information på olika vis. De hänvisar till hur individer på olika sätt ser på sin externa sociala miljö genom det sätt de interagerar, differentierar, organiserar och skiljer på dem, vilket presenteras av Plank & Greene (1996) som individers kognitiva stilar. De individer vars kognitiva stilar har en hög differentiering har genom sin förståelse för den sociala miljön en förmåga att anpassa sig till sociala situationer, lyssna på sin omgivning och på så vis kunna kommunicera på ett övertygande sätt. Det är mycket användbart att känna till och känna igen dessa kognitiva stilar för att förutsäga vilka beteenden som kan uppkomma inom olika sociala sammanhang, då en individs kognitiva stil direkt påverkar hur personen kommer reagera i en viss social situation. Det är enligt Plank & Greene (1996) av stor vikt för en försäljare att ha förmågan att förutsäga och reagera på händelser i sin omgivning för att vara framgångsrik i sin försäljning. En annan viktig lärdom för en försäljare är enligt Plank & Greene (1996) att det komplexa förhållandet mellan försäljaren och kunden innebär att varje säljsituation ser olika ut. En försäljningsstrategi som fungerar för en kund eller vid ett tillfälle viktigt att förstå att både försäljare och kunder utvecklas och förändras, vilket en försäljare måste vara uppmärksam på för att kunna upptäcka nya behov, missnöje eller möjligheter. Plank & Greene (1996) menar att effektiva strategier inom personlig försäljning inte kan beskrivas ha universell användbarhet förmågan att förstå situationer och välja passande försäljningsstrategi är därför viktig. En försäljare kan med framgång låta en välinformerad och sofistikerad kund själv göra sitt val, medan det skulle kunna vara förödande med en sådan strategi med en obeslutsam kund. Då skulle istället en strategi där man ger kunden den struktur och vägledning som den behöver passa bättre. Plank & Greene (1996) påpekar att på grund av att människor uppfattar varje företeelse olika kommer de sannolikt även att agera på olika sätt inför samma händelse. De har antingen olika uppfattningar om vad som skett eller olika sätt att förutse vad som kommer att

ske. Människor kan, enligt Plank & Greene (1996), ha ett mer eller mindre strukturerat sätt att ta in och bilda uppfattningar om intryck eller dra slutsatser med avseende på potentiella kunder för att fatta beslut om försäljningsstrategier och delta i lämpliga interaktioner. Det innebär att om en säljare har en mindre utvecklad struktur kommer denne att vara mindre effektiv i sina försäljningspresentationer än en säljare som har en mer organiserad, komplex, väldifferentierad och integrerad struktur med förmågan att på ett mer korrekt sätt kunna bedöma situationer, menar Plank & Greene (1996). I och med att en försäljare utökar sin erfarenhet kan detta förändras och utvecklas, det ligger som grund för vikten av säljträning, där förmågan att hantera olika typer av kunder och situationer tränas. Denna förmåga att hantera konkurrerande försäljare i kontakt med kund och förmågan att göra mer exakta tolkningar av situationer och beteenden kan då växa. En effektiv försäljare kan, enligt Plank & Greene (1996), identifiera en kunds förväntningar och önskemål. Genom att förstå dessa kan försäljaren anpassa kommunikationen till den specifika kunden och matcha dessa förväntade behov. Detta gör att kunden inte har något behov av att vända sig till någon av konkurrenterna, då de fått precis vad de ville.

2.7 Positionering med masskommunikation respektive försäljning

Bliss (2013-02-16) skriver om skillnaden mellan att agera marknadsförare och att agera försäljare gentemot sina kunder. Marknadsförare finner sin drivkraft i sinnet, medan försäljare finner sin drivkraft i hjärtat. Hon menar på att försäljare brinner mer för yrket och är oftare bättre på att skapa goda förhållanden med sin klientel, vilket gör att kunden talar mer väl om företaget än efter marknadsförarnas aktiviteter:

> *"A marketer deals with many; a merchant deals with one.*
> *A marketer moves from the mind; a merchant moves from the heart.*
> *A marketer is logical; a merchant is perceptive.*
> *A marketer does business across the world; a merchant does business across the counter.*
> *A marketer bets his all on a system; a merchant bets his all on his store",* Bliss (2013-02-16)

Kvalificerade professionella försäljare arbetar i många avseenden närmare kunderna än företag som främst använder sig av masskommunikation. Exempelvis på det sätt som de själva bygger upp sin kundkrets och får den att växa genom sina individuella insatser (Yinger, 1981). Eftersom

det inte bara är företagets varumärke som kommunicerar i mötet med kunden, utan även säljarens personliga varumärke, är det av stor vikt att varumärkets värdegrund genomsyrar både den interna och externa marknadsföringen. Detta hänger ihop med att det är försäljaren, och inte enbart företaget, som kunden väljer (King & Grace, 2010).

2.8 State-of-the-art

State-of-the-art är en metod som användas för att undersöka hur accepterade vetenskapliga artiklar är i vetenskapssamfundet och i vilken utsträckning de teorier som framförs har validerats av andra än de som ursprungligen föreslog en teori, menar Philipson (2013-11-29). För att ta reda på hur accepterad artikeln är undersöker man hur många gånger den har blivit citerad och om andra har empiriskt bekräftat teorin i sin forskning. För att utvärdera styrkan i teorierna måste man läsa sammanfattningar av ett urval av de artiklar som citerar teorin för att se om de validerar den genom oberoende empirisk forskning.

När vi använt denna metod har vi skapat en tabell/matris som verktyg för att kunna utvärdera de olika artiklarna efter hur validerade de är samt hur många gånger de har blivit citerade. Det finns då tre olika klassificeringar där den första är dominerande, vilket innebär att en artikel har mer än 500 citeringar och är väl validerad. Sedan kommer något validerade där en artikel ska ha mellan 200-300 citeringar, vilket bedöms vara en framväxande teori och till slut är det förslag till nya teorier där en artikel har 100 citeringar eller mindre och är begränsat validerad. Det finns dock vissa undantag där en artikel med låga citeringar, kan listas under den dominerande teorin, om den stöder den dominerande teorin.

Teorierna uppger att varumärkets brand equity påverkar vilket varumärke konsumenter väljer och att människor påverkas olika beroende på konsumtionsmönster och associationer de har till varumärket. Teorierna säger att det är viktigt att positionera sig för att ta en plats på marknaden och att det gäller att erbjuda konsumenterna ett värde då det finns teorier som säger att det finns en skillnad i att positionera tjänster än varor på en konkurrensutsatt marknad. I de dominerande teorierna finns ett gap i och med att få teorier inriktar sig på att positionera tjänster och i de framväxande teorierna ser man att de skiljer sig åt då det inte finns någon standard och där de traditionella marknadsföringsverktygen inte är lika effektiva längre. Teorin menar därmed att den

totala varumärkesidentiteten blir viktig istället för marknadsföring av specifika tjänster och att man för att kunna skapa starka positioner måste skapa varumärkesrelationer som ska erbjuda kunden värde genom alla de olika leden för att stärka varumärkesidentiteten. Teorin säger att då varumärkets löfte stämmer överrens med kundens förväntningar kan servicen förbättras vilket påverkar brand image and reputation positivt vilket tillsammans ger långsiktiga relationer. Både de dominerande teorierna och subteorierna visar att även den personliga interaktionen har en stor betydelse och den kan stärka konsumentens upplevelse och att man måste anpassa sig efter exempelvis livsstil och demografi, däremot finns ett gap i den teorin då liten empirisk bevisning finns för att stödja detta. Det finns ett antal positionering strategier för tjänster företag men dem skiljer sig dock där vissa kan anse att man ska vara selektiv medan andra hävdar att man ska vara bred. Teorin är i alla fall överens om att hur man väljer att positionera sig kommer att påverka varumärket och företagets image.

Nedan redovisas den matris med state-of-the-art där styrkorna i de olika artiklarna visas för de olika områdena som vi har använt oss utav i teorikapitlet.

Fenomen	**Referenser**	**Citeringar**	**Validitet**	**Teorins styrka**
Varumärkets betydelse för immateriella tillgångar *Dominerande: Brand Equity* *Förslag till ny: ovanligt med multipla brandingstrategier, trygghet, branding termer*	Keller & Lehmann (2006) Keller (2001)	676 115	Väl validerad	Dominerande
	-	-	I viss mån validerad	Växande
	Onkvisit & Shaw (1989) Berry, Lefkowith & Clark (1988)	128 118	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad och begränsad validitet				
Att få en önskad Varumärkespositionering *Dominerande: Positionering* *Växande: Selektiv, segmentering, kommunikation*	Achrol & Kotler (1999)	1134	Väl validerad	Dominerande
	Ries & Trout (1986)	316	I viss mån validerad	Växande
	Dibb & Simkin (1993)	65	Begränsad validitet	Förslag till ny

Förslag till ny: Image, medvetande				
Utvärderad som: väl validerad, i viss mån validerad och begränsad validitet				
Erhållandet av önskvärt Varumärkespositionering *Dominerande: Positioneringsstrategi, tjänster* *Förslag till ny: Positioneringsbeslut, skapa värde*	Lovelock (1983) Schmenner (1986) Ries & Trout (1986) Fox & Kotler (1980) Stemper (1990)	1770 712 316 251 16	Väl validerad	Dominerande
	-	-	I viss mån validerad	Växande
	Urban & Star (1991)	7	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad och begränsad validitet				
Positionerings strategier *Dominerande: Brand equity, varumärkes- och marknadsföringsaktiviteter* *Växande: Service, differentiering, produktionsprocess, ej traditionella marknadsföringsaktiviteter* *Förslag till ny: Image, Segmentering*	Keller & Lehmann (2006)	676	Väl validerad	Dominerande
	Doyle (1992) Skaggs & Youndt (2004) Zineldin (1996)	277 185 151	I viss mån validerad	Växande
	Dibb & Simkin (1993) Phillips & Roper (2009)	65 18	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad, i viss mån validerad och begränsad validitet				
Service karaktär och påverkan *Dominerande: Varumärkesidentitet, service, intern och extern kommunikation,*	Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000)	599	Väl validerad	Dominerande
	Skaggs & Youndt (2004) Doyle (1992)	185 277	I viss mån validerad	Växande

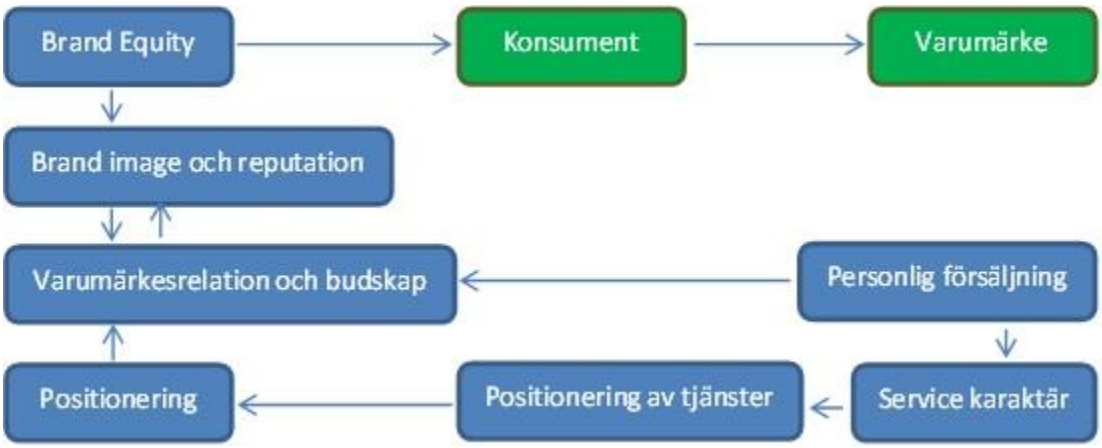
WOM *Växande: Tjänster, customer co-production, kundens behov, 7 P:n, relation, image, svårigheter i marknadsföring*	Booms & Bitner (1982) Dibb & Simkin (1993) Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos (2010)	154 64 48		
	-	-	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad och i viss mån validerad				
Positionerings verktyg *Dominerande: 4 P:n* *Växande: 7 P:n, serviceföretag*	Porter (1985) Borden (1964)	4554 820	Väl validerad	Dominerande
	-	-	I viss mån validerad	Växande
	-	-	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad				
Varumärkets värde, brand equity, varumärkesrelationer och upplevelser *Dominerande: Varumärkesidentitet, varumärkesrelationer, immateriell tillgång, brand equity, kommunikation, intern marknadsföring* *Växande: Image, service*	Zeithaml, Berry & Parasuraman, (1996) Fournier (1998) Keller & Lehmann (2006) Schmitt & Simonson (1997) Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) Keller (2001) Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos (2010)	5918 3486 676 603 599 115 48	Väl validerad	Dominerande
	Doyle (1992) Phillips & Roper (2009)	277 18	I viss mån validerad	Växande
	-	-	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad och i viss mån validerad				

Personlig försäljning *Dominerande: Emotionell marknadsföring, Positionering, värderingar* *Växande: Adaptiv försäljning, kundandpassning, kompetens, kommunikation, strategier*	Hirschman & Holbrook (1982)	2799	Väl validerad	Dominerande
	Weitz (1981) Weitz (1978) Skaggs & Youndt (2004) Weitz (1979) Plank & Greene (1996)	548 275 185 63 30	I viss mån validerad	Växande
	-	-	Begränsad validitet	Förslag till ny
Utvärderad som: väl validerad och i viss mån validerad				

Tabell 1. State-of-the-art. Egen

Detta state-of-the-art kapitel har diskuterat hur företag framgångsrikt positionerar sig och att det framkommit en skillnad i hur positionering bör ske inom tjänstesektorn. På grund av denna förändring har det skett ett skift som innebär att ökad vikt läggs på interaktionen mellan konsumenter och företag. Syftet med state-of-the-art var att presentera relevanta teorier, vilka blev beskrivna, förklarade och utvärderade. Vårt mål var att identifiera eventuella gap genom att undersöka varje teori, därför inkluderades åtminstone en dominerande teori, samt subteorier för var och ett av fenomenen. Därmed inkluderas även både förslag på nya teorier och framväxande teorier, men i dessa fall har vi utvärderat om källan är relevant för studiens övergripande mål.

2.9 Modell



Modell 3. Forskningsmodell. Egen

Vilket varumärke konsumenterna väljer påverkas av Brand equity, där ett företags brand image och reputation är en del av företagets totala Brand Equity. Varumärkesrelationer och budskap byggs med hjälp av positionering, där servicens karaktär påverkar den del av positioneringen som inriktas mot tjänster. Servicens karaktär påverkas i sin tur av personlig försäljning, som i sig även har en direkt koppling på varumärkesrelationen, vilken är en del i att resultera i en påverkan på brand image och reputation.

2.10 Forskningsfrågor

Ovan diskuterade faktorer har satts i olika situationer inom forskningen, där man sett en skillnad mellan immateriella och materiella produkter, det vill säga tjänster och varor. Vår litteraturstudie har visat att positioneringsarbetet troligen skiljer sig mellan företag som huvudsakligen positionerar sig med masskommunikation respektive försäljningsaktiviteter. Forskningen har utförts i olika sammanhang, som olika typer av företag inom tjänstesektorn, antingen direkt inom positionering, direkt inom service karaktär eller direkt inom personlig försäljning som i sin tur påverkat brand equity eller brand image och reputation. Dessa typer av undersökningar har inte testats för skillnaden mellan olika typer av företag inom tjänstesektorn innan och därmed finns det ett identifierat gap som denna studie syftar till att fylla. Därför har följande forskningsfrågor formulerats, vilka presenteras nedan:

1. Skiljer sig arbetet med att kommunicera marknadsföringsbudskap och utformning av sålda tjänster mellan tjänsteföretag som huvudsakligen använder masskommunikation och de som huvudsakligen använder försäljningsaktiviteter?
2. Vad består i så fall dessa skillnader av?
3. Anser företagen att de har uppnått de önskade effekterna på sin brand image och reputation?

Som ersättning för det ideala måttet på att aktiviteterna för varumärkespositioneringen varit framgångsrika, nämligen hur konsumenterna uppfattar företagens brand image och reputation, så har vi frågat företagen hur väl de anser att de har uppnått de önskade effekterna.

3. Metod

Detta kapitel kommer att gå igenom vilka strategier och metodval som har använts för att svara på uppsatsens syfte och problemfrågor.

3.1 Forskningsstrategi

Vi har valt att göra en fallstudie som forskningsstrategi, eftersom fallstudien ger forskaren flera metoder och källor för att samla in data till undersökningen. Syftet med uppsatsen är att undersöka skillnader mellan banker och fastighetsmäklarföretag i deras sätt att marknadsföra varumärket. Vi har därför använt oss av semi-strukturerade intervjuer som tyngdpunkt i studien, vilket är en kvalitativ metod, på grund av att den anses bäst kunna beskriva hur verkligheten ser ut (Bryman, m.fl., 1997:65). Kvalitativa metoder går ut på att man närvarar i arbetet hos den undersökte under datainsamlingen. Det som är värdefullt när man använder denna metod är att man samtidigt kan analysera mänskliga beteenden och tolka omgivningen (Bryman, m.fl., 1997:67). Genom att göra kvalitativa undersökningar blir det lättare att skapa sig en uppfattning om situationen hos det företaget man ämnar studera. Detta uppnår man genom att skapa en närhet till den undersökte och det blir därför lättare att sätta sig in i den undersöktes situation och se världen från hans eller hennes perspektiv (Holme & Solvang, 1997:64).

Enligt Lofland (1971) är syftet med det kvalitativa tillvägagångssättet att ”*Om vi ska kunna förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i måste vi försöka komma dem inpå livet*”.

Denscombe (2000:41) definierar en fallstudie som:

> “*Fallstudier inriktar sig på en (eller några få) undersökningsenheter i syfte att erhålla en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet.*“

I en fallstudie finns det tre angreppssätt att utgå ifrån, det induktiva, deduktiva och abduktiva angreppssättet. Det induktiva angreppssättet har empirin som utgångspunkt där man samlar in uppgifter och information genom intervjuer som sedan bearbetas och analyseras. Man utgår alltså utifrån empirin och kopplar sedan teorin till det som man har kommit fram till (Bryman

m.fl., 1997). Med det deduktiva angreppssätet utgår man istället ifrån teorin och man gör antaganden om verkligheten och hypoteser som sedan ställs emot empirin. Målet med detta är att ta reda på om de lagar som finns inom det specifika området stämmer överens med varandra (Bryman m.fl., 1997). Det abduktiva angreppssättet menar de går ut på att röra sig mellan teori och empiri för att på så vis låta förståelsen växa fram successivt.

Vi har använt oss av det abduktiva angreppssättet. För att kunna ställa bra frågor under intervjuerna har vi utgått ifrån redan befintlig teori och begrepp som vi sedan jämfört med teorin. Under intervjuerna fick vi fram intressant information som vi har undersökt om de stämmer överens med teorin för att utifrån den jämförelsen dra våra slutsatser, men samtidigt varit öppna för att empirin kunde ”säga” saker som vi inte förväntade oss utifrån.

3.2 Datainsamling

I arbetet har vi använt oss av primärdata i form av förstahandskällor, i vårt fall intervjuer och direkta observationer, de är alltså information som man själv måste ta reda på.

Primärdata har vi samlat in genom personliga intervjuer med marknadschefer hos de utvalda företagen, då vi anser att de arbetar med den typ av frågor vi vill få svar på, samt observationer som har iakttagits under besök då intervjuerna genomfördes. Vi har även samlat in primärdata genom intervjuer med medarbetare på de utvalda företagen via telefon, Skype och besök på kontor. Vi valde att använda intervjuer då vi anser att detta lämpar sig bäst för att få fram den informationen vi söker. Denna modell för datainsamling anser Denscombe (2000:132) är den bästa för fallstudier, då författarna får detaljerad information från en mindre antal intervju-personer. Valet att använda intervjuer grundar sig i behovet av mer omfattande svar än vad som kan ges i en enkätundersökning. Våra intervjuer kommer att grunda sig i icke-sannolikhetsurval, då våra respondenter består av en handfull utvalda individer med särskild position och unik inblick inom de ämnesområden som vi hoppas få belysa för våra forskningsfrågor. Vi har även hämtat in information om företagen genom observationer av respektive företags kontor samt hemsidor.

3.2.1 Intervjuer

I denna studie har vi använt oss av semi-strukturerade informantintervjuer med tjänstemän från de olika företagen. I informantundersökningar används svarspersonerna som vittnen eller ”sanningssägare” som ska bidra med information om hur verkligen är beskaffad. Det man är ute efter kan bland annat vara hur arbetet på en koncern fungerar, hur olika händelseförlopp påverkat arbetet samt hur arbetare uppfattar vad som faktiskt sker runt omkring dem på sin arbetsplats. Informantundersökningar används således för att kunna ge forskaren bästa möjliga skildringen av ett händelseförlopp, vad som hände vid en viss situation eller till exempel hur saker och ting fungerar i en organisation (Esaiasson, 2003:257). Med semi-strukturerade intervjuer menas att man har ett antal förutbestämda frågor som man utgår ifrån men som kan ändras beroende på informanten eller samtalet i fråga. Därför har vi vid intervjutillfället haft tid till följdfrågor eller allmänna frågor som berörde samtalet. Strategin att använda oss av semi-strukturerade intervjufrågor var lyckosam då vi anser att det bidrog till öppnare intervjuer som gav bättre information än om vi hade haft helstrukturerade frågeformulär.

För att försäkra oss om att komma i kontakt med rätt person valde vi att genomföra personliga intervjuer på plats med marknadscheferna. Detta valde vi eftersom att vi anser att det är bättre än telefonintervjuer eftersom man får en personligare kontakt med intervjuobjektet och kan göra direkta observationer. För att stärka validiteten har varje respondent fått svara på frågorna i lugn och ro och det har då funnits gott om tid avsatt för tillfället, vilket har gjort att svaren inte bara blivit flyktiga och framstressats under tidspress. Detta tror vi har medfört att vi har fått en bra kontakt med de tänkta intervjuobjekten och fått möjligheten att ställa fler och djupare frågor som gör att vi får en ökad förståelse för området.

Medarbetarna har blivit intervjuade på samma sätt förutom två stycken som inte hade möjlighet att träffas och vi blev därför tvungna att göra intervjun via telefon med dem. Det var en av medarbetarna som svarade på intervjufrågorna via mail på grund av tidsbrist i sitt schema. Vi insåg att svaret som vi fick via mail blev väldigt kort och inte lika djupgående svar som övriga och vi valde därför att göra ytterligare en intervju på samma företag.

I god tid innan har respondenten fått ta del av informationen rörande intervjun, vilket har givit tid för förberedelse. Respondenters svar har blivit både inspelade och antecknade vid intervjutillfällena för vi inte ska missa någon information och genom detta har vi kunnat eliminera feltolkningar, vilket har gett oss en bättre bild av sanningen (Bryman, 2011:420). Genom att använda oss utav av inspelningar har vi haft det lättare att koncentrera oss på respondenterna och deras svar. Genom att föra anteckningar under intervjun har vi kunnat ställa följdfrågor under intervjuns gång som vi annars kan ha glömt av.

3.2.2 Val av fall

Vårt mål var att beskriva hur företagen arbetar med sitt varumärke, i syfte att se huruvida skillnader och likheter påverkar hur det sker. Vi har anledning att tro att banker skulle fungera som exempel på de tjänsteföretag som huvudsakligen använder sig av masskommunikation och fastighetsmäklarföretag skulle fungera som exempel på de tjänsteföretag som huvudsakligen använder sig av försäljningsaktiviteter. För att representera de två kategorier av tjänsteföretag vi vill undersöka i studien har vi därför valt att undersöka banker och fastighetsmäklarföretag, för att undersöka om detta stämmer, där vi i undersökningen valt att inkludera fem företag i dessa två branscher.

Inom banksektor har vi valt att undersöka SEB, Swedbank och länsförsäkringar bank. Den senare är även aktiv inom fastighetsförmedling. De fastighetsmäklarföretag som vi har studerat är Länsförsäkringar Fastighetsförmedling, Husman Hagberg och Skandiamäklarna. Närmare företagsbeskrivningarna presenteras i den empiriska delen. Anledningen att vi valt dessa företag är att de är stora på sina marknader och har sedan länge etableringar i flera håll i Sverige. Företag med dessa egenskaper anser vi gynnar vår empiriska undersökning då de har etablerade positioneringsstrategier.

3.2.3 Population och urval

Studiens population är väletablerade bank- och fastighetsmäklarföretag inom hela den svenska marknaden, med kontor belägna i Sverige. Vi har därför valt att bortse från de delar av populationen som sträcker sig utanför Sverige och bara se på de nationella delarna. Då en kvalitativ studie med intervjuer gör det svårt att undersöka alla företag inom denna kategori har

vi intervjuat ett urval av dem. Vi har undersökt marknaden och valt att fokusera på ett antal företag som vi anser likartade i storlek och som passar in under kriterierna för den population vi valt för att kunna ge en generaliserad bild av den Svenska marknaden. Vi har i detta arbeta utfört totalt 11 intervjuer från fem olika företag. Anledningen till att fler intervjuer inte har genomförts beror dels på tidsbrist och att vissa företag inte har haft möjlighet att ställa upp på intervjuer. Eftersom vi har valt att jämföra två branscher, ansåg vi det bättre att utföra färre intervjuer på olika företag inom de två olika branscherna istället för att bara fokusera på ett företag från vardera branschen, vilket kunde ha lett till en bättre bild av just de två företagen. Detta är ett medvetet val för att vi anser att resultatet annars skulle återspegla endast de undersökta företagen och inte de olika branscherna.

Intervjuerna med marknadscheferna har genomförts på plats i Stockholm vilket innebär att undersökningens resultat kommer begränsas mot Stockholmsmarknaden. Då marknadsförings-enheterna oftast ligger i Stockholm kommer vi kunna komma i kontakt med rätt respondenter till våra intervjuer, vilket enligt Denscombe (2000: 251) leder till en högre validitet i undersökningen. Denscombe menar att validiteten visar huruvida data återger verkligheten och sanningen. Vi har i val av dessa respondenter direkt riktat oss till de vi har velat intervjua, med andra ord de personer inom respektive företag som står i direkt ansvar för vårt ämnesområde. När det gäller respondenter till den del av intervjuerna som är riktad till medarbetare har vi utgått från ett strategiskt urval i form av den så kallade snöbollsmetoden. Snöbollsmetoden går ut på att när man intervjuat en person så frågar man om personen i fråga kan rekommendera någon annan som kan vara lämpad för detta (Trost & Hultåker, 2007:32). Vi har valt att kontakta personalansvariga för respektive företag som därefter har ordnat intervju med de personer som de anser vara lämpliga för våra forskningsfrågor.

3.3 Etik

När vi har tagit kontakt med företagen och personerna som vi vill intervjua så har vi informerat dem om undersökningen syfte samt deras roll i arbetet och vad vi vill få ut av dem. Vi har även i förväg frågat respondenterna ifall de samtycker till att vi spelar in intervjuerna. Varje respondent har även fått frågan ”Får vi använda ert namn i arbetet?” för att ge möjligheten till de som vill vara anonyma (Bryman & Bell, 2013:137). Alla marknadschefer under arbetets gång har gett sitt

samtycke till att vi använder deras namn och vi väljer därför att ta med dessa i arbetet. Bland medarbetarna har vissa gett sitt samtycke, medan andra inte därför har vi valt att lämna alla dessa namn utanför arbetet, för att ingen ska känna sig utpekad. Inspelningarna som har gjorts under intervjuerna har endast vi författare tagit del av (Bryman & Bell, 2013:137).

3.4 Operationalisering

Operationalisering gör vi för att få fram ett mätinstrument som gör att teoretiska begrepps motsvarighet i verkligheten blir möjliga att studera. Detta gör vi genom att använda oss av operationaliseringen för att ta fram ett frågeunderlag som är kopplat till de fenomen vi använder i teorikapitlet, varumärkets värde, positionering, service karaktär och påverkan samt personlig försäljning. Vi har använt samma operationalisering för att få fram frågeunderlag till både marknadschefer samt medarbetare på grund av att vi genom att ställa samma frågor till alla respondenter kunde se om samtliga respondenter inom samma företag hade samma uppfattning oavsett yrkesroll.

Nr.	**Intervjufråga**	**Fenomen**	**Teorikoppling**	**Syfte**
Q1 Q2 Q3	Vad är ditt namn?/Får vi använda ert namn i arbetet? Vilket företag jobbar du på? Vilken titel har du inom företaget?	-	Kontrollfrågor, ingen teorikoppling	Kontrolluppgifter för validiteten.
Q4	Hur viktigt är varumärket för ert företag? Hur utarbetat är arbetet med att fastställa företagsnamnet?	Varumärkets betydelse för immateriella tillgångar	Onkvisit & Shaw (1989) Berry, Lefkowith & Clark (1988) Keller & Lehmann (2006) Keller (2001)	För att nyansera vad företaget anser om varumärkets betydelse inom service sektorn.
Q6	Vilken typ av associationer vill företaget att varumärket ska frammana?	Att få en önskad Varumärkesposition ering	Achrol & Kotler (1999) Ries & Trout (1986) Dibb & Simkin (1993)	Hur företaget vill att varumärket ska uppfattas i kommunikationsdjungeln.
Q11	Hur väl anser ni att ert varumärke har	Erhållandet av	Ries & Trout (1986)	Hjärnan är svår att

	uppnått den efterlängtade associationen?	önskvärt Varumärkespositionering	Urban & Star (1991) Lovelock (1983) Fox & Kotler (1980) Stemper (1990) Schmenner (1986)	ändra via reklam. Hur företagets arbete fungerar med varumärkes-associationer.
Q8 Q13 Q15 Q23 Q29	Beskriv hur ni arbetar med att skapa varumärkesassociationer hos er publik? Vilka positionerings strategier använder ni? Hur arbetar ni i förmedlingen av era tjänster genom att selektiv eller bred? Finns det markanta skillnader mellan ert företag och konkurrenternas? Uppmuntrar ni kunderna till komplement produkter/tjänster?	Positionerings strategier	Zineldin (1996) Dibb & Simkin (1993) Skaggs & Youndt (2004) Keller & Lehmann (2006) Doyle (1992) Phillips & Roper (2009)	Strategival och strukturer för positionering som används i företagen.
Q19 Q22 Q24 Q25 Q27 Q28	Vilken intern marknadsföring har företaget?/Hur utbildas de anställda på företag? Vilka möjligheter har konsumenten att påverka alternativt specificera tjänsten? Vilka öppettider och telefontider har ni? Vilken service ger personalen i kontaktbarhet utöver reguljära öppettider och telefontider? Kräver kunderna ytterligare utökning av denna service? Hur ser kravet ut på de anställda att tillgodose kunderna denna service?	Servicekarakt är och påverkan	Dibb & Simkin (1993) Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos (2010) Skaggs & Youndt (2004) Doyle (1992) Phillips & Roper (2009) Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000)	Konsikvent intern och extern marknadsföring, finns någon koppling till immateriella tillgångar och hur varumärket påverkas av detta. Vilken nivå av flexibilitet och co-produktion i service.
Q12	Vilka positioneringsverktyg använder ni?	Positionerings verktyg	Borden (1964) Porter (1985) Booms & Bitner (1982)	Undersöka vilka verktyg är inom service, Marketing mix (4 och 7 P).
Q5 Q7	Hur tror du att kunderna uppfattat varumärket? Hur ser din bild av varumärket ut?	Varumärkets värde, brand equity,	Keller & Lehmann (2006) Keller (2001), Fournier (1998)	Varumärkets immaterialitet, företagens syn på

Q9 Q14 Q26 Q30	Vad har störst inflytande när du köper en produkt/tjänst? Vad har ni gjort för att skapa långsiktiga relationer med era kunder? Hur har svaret i Q25 påverkat kundrelationerna? Hur har svaret i Q29 påverkat kundrelationerna?	varumärkesrelationer och upplevelser	Schmitt & Simonson (1997) Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) Zeithaml, Berry & Parasuraman, (1996) Gounaris, Dimitriadis & Stathakopoulos (2010)	image, lojalitet, engagemang. Hur långsiktiga relationer byggs och hur företagen anser att de lyckats.
Q16 Q17 Q18 Q20 Q21	Vilken betydelse har din personliga försäljning på varumärket? I hur stor utsträckningen integrerar de anställde med kunderna på ett personligt plan? Har den personliga försäljningen någon betydelse på kundens återkommande? Arbetar ni med emotionell marknadsföring? Vilka möjligheter har ni att vara flexibel i er personliga försäljning för att uppnå kundens behov?	Personlig försäljning	Plank & Greene (1996) Weitz (1978) Weitz (1979) Weitz (1981) Skaggs & Youndt (2004) Hirschman & Holbrook (1982)	Personlig försäljnings flexibilitet och vikt i service, betydelse på varumärket. Om emotionell marknadsföring används i den personliga försäljningen eller i övrigt.

3.5 Analysmetod

Vi har i denna uppsats valt att använda oss av en tematisk analys. Anledningen till att vi har valt den tematiska analysen beror på att vi i vår forskning vill ta reda på samband och skillnader mellan de två branscherna genom en kvalitativ metod. Bryman & Bell (2011) säger att tematisk analys är det vanligaste angreppssättet när det gäller kvalitativdata och går ut på att identifiera olika teman som man kan finna bland de intervjuade. Tematisk analys skiljer sig från t.ex. grundad teori på det viset att resultatet inte måste leda fram till nya teorier, istället letar man efter återkommande teman (Bryman & Bell, 2011). För att kunna identifiera teman och skapa mening i det insamlade materialet har vi använt oss av en kombination av de huvudmetoder för kvalitativ analys som Kvale (1997) tar upp i Fejes & Thornberg (2009). De vi valt att använda oss av i vår analys är kategorisering och koncentrering. Dessa går ut på att samla materialet under de kategorier som de tillhör och koncentrera en större textmassa genom att omformulera väsentliga

innebörder i färre ord. I genomförande av analysen har vi transkriberat de inspelade intervjuerna, tagit ut relevanta data ur de svar vi fått genom att studera operationaliseringen och sammanfattat detta i en text. Vi har sedan läst igenom materialet ett flertal gånger för att identifiera mönster. Genom att studera de svar vi fått från respondenterna har vi kategoriserat det empiriskamaterialet efter de fenomen som framgått som viktiga i deras arbete med varumärkespositionering och på så vis identifierat de teman vi valt att använda oss av i empiri och analys. Genom att samla datamaterialet i teman har vi för varje tema kunnat analysera likheter och skillnader. Då vi jämfört dessa teman med de fenomen vi har studerat i teorin har vi kunnat sortera ut det material som vi funnit relevant för studiens syfte. För att kunna identifiera dessa skillnader och likheter har vi genom koncentrering sammanfattat en större textmassa i empirin vilket vi har gjort genom att omformulera väsentliga innebörder i färre ord enligt Kvales metod för att på så vis i analysen kunna generera ett antal kärnfulla formuleringar ur data. I analysen har vi beskrivit de mönster vi funnit i empiri samt hur dessa stämmer med teorin för att kunna reflektera över dem. När man tolkar det som någon annan sagt kan det självklart hända att man tolkar fel på grund av sina egna erfarenheter och kunskaper. Därför har vi i vårt arbete med kategorisering och koncentrering läst och diskuterat svaren för att inte omformulera materialet på ett sätt att det inte blir tydligt vad som menas och på så vis i analysen minska risken för feltolkningar. Vi anser att vi på detta vis kunnat vara objektiva i vår analys.

3.6 Metodkritik

Då intervjuerna kommer ske på plats i Stockholm innebär det att undersökningens resultat kommer begränsas mot Stockholmsmarknaden och inte ge en helt korrekt bild för hur det ser ut på hela Sveriges marknad, vilket vi tagit i åtanke under studiens gång. Även det faktum att vi endast har undersökt tre företag från vardera sektorn kan påverka generaliserings-möjligheterna. Dock anser vi att resultatet ändå kan ge en fingervisning mot hur marknaden generellt ser ut och fungerar i detta avseende. Då de flesta större företagen inom banker och fastighetsmäklarföretag ofta har sina huvudkontor och marknadsföringsavdelningar i större städer kan denna typ av begränsning ge en bättre bild av hur marknadsföringen även sköts på andra håll. Då marknadsföringsenheterna oftast ligger i Stockholm kommer det leda till att vi kan komma i kontakt med rätt korrespondent inom marknadsföringen till våra intervjuer, vilket leder till en högre validitet i undersökningen enligt Denscombe (2000: 251), som menar att validiteten visar

huruvida data återger verkligheten och sanningen. För att försäkra oss om att komma i kontakt med rätt person tyckte vi att personlig intervju på plats var en bättre intervjuform än en per telefonintervju, eftersom det på telefon kan bli svårt att avgöra om man pratar med rätt person (Bryman, 2011). Han menar vidare att det finns diskussioner angående en lägre reliabilitet i telefonintervjuer än intervjuer som sker i person. Däremot har vi i vissa fall varit tvungna att genomföra telefonintervjuer och på grund av det kan en viss minskning i reliabiliteten i empirin förekomma bland de anställda, där vi inte har kunnat tolka deras kroppsspråk och gester (Bryman & Bell, 2013:495). För att stärka validiteten har varje respondent fått svara på frågorna i lugn och ro då gott om tid funnits avsatt för tillfället, vilket gjorde att svaren inte bara blev flyktiga som stressats på för att passa tidspress utan mer betänkliga (Bryman, 2008:420). I god tid innan fick korrespondenten ta del av informationen rörande intervjun, vilket gav tid för förberedelse. Korrespondenters svar har blivit både inspelade och antecknade vid intervju-tillfällena för ytterligare förstärkning av validitet så att ingen information missas (Bryman, 2011:421). Eftersom vi inte har rapporterat resultaten till våra respondenter innebär det att de inte har haft en chans att bekräfta att verkligheten uppfattats på rätt sätt vilket kan göra att respondent-validiteten försvagas. Hade detta gjorts hade vi kunnat eliminera feltolkningar och fått en bättre bild av sanningen enligt Bryman (2011:355). Medarbetarna som vi har intervjuat är anonyma i arbetet vilket vi anser kan höja validiteten i och med att dem blir mer frispråkiga vilket även Bryman & Bell (2013:151) säger kan få respondenterna att tala om mer då deras åsikter inte blir offentliga. Denscombe (2000) menar att det finns många faktorer som kan påverka valideringen negativt vilka kan vara; tidsbrist, omgivning och på vilket sätt korrespondenten uppfattar intervjuarna och vice versa. Vi har på bästa sätt försökt minimera dessa faktorer. Operationaliseringen har hjälpt oss att ta fram frågor till respondenterna, där vi har en tydlig koppling mellan frågeunderlaget och teorin i och med att vi hänvisar frågorna till fenomen och referenser som finns i vårt teorikapitel. På grund av att vi utgår från teorin och inte "praktiken" som underlag för frågorna så kan information ha missats. Vi tror dock att vårt val av semi-strukturerad intervjuteknik kan eliminera detta då frågorna är väldigt öppna vilket tillåter respondenterna att tala fritt inom varje område vilket ökar vår reliabilitet. Genom att i vår empiriska del sammanställt och sammanfattat det material vi samlat in inser vi att brister i förståelse för respondenternas svar kan förekomma som påverkar reliabiliteten negativt. Vi har därför varit försiktiga i våra tolkningar av vad respondenterna sagt, då vi är väl införstådda i att

våra erfarenheter och förståelse kan ha inverkan på tolkningen, för att eliminera så stor del som möjligt i dessa brister. Vi är medvetna om att en grundad teori hade kunnat underlätta arbetet med analysen och gjort att vi kunnat se mönster på ett annat sätt, men vi tror ändå att vi genom att använda en tematisk analys fångat in de teman och mönster som är relevanta för denna studie, då vi ansåg att den typen av analys passade våra förutsättningar på ett bättre sätt.

4. Empiri

I empirikapitlet kommer vi att beskriva de olika företag och personer som vi har intervjuat samt redovisa det resultat som vi har fått fram genom vår fallstudie. Vårt mål har varit att återge den information som vi har fått genom intervjuerna på ett så objektivt sätt som möjligt.

4.1 Företagsbakgrund

Generellt sätt är det lättare att finna kontakt informationen till rätta personerna inom fastighetsverksamheten, då banker oftast hänvisar till sin växel där personen istället får efterfrågas.

4.1.1 HusmanHagberg

1997 gick två av Stockholms mest framgångsrika fastighetsmäklarföretag, Husman Mäklartjänst AB och Ingmar Hagberg Fastighetsbyrå AB, ihop och bildade HusmanHagberg AB som idag har över 260 medarbetare på sina ca 70 kontor över hela Sverige. HusmanHagberg ser hellre på en grundsyn än en affärsidé. Den grundsynen representerar ett sätt att tänka, vara och agera inom företaget och sammanfattas av respekt, inger trygghet och förtroende. HusmanHagberg riktar sig mot ett mål som bygger på att vara den mest uppskattade mäklaren i det område där kunden vill genomföra sin affär, hellre än att bli störst. (HusmanHagberg, 2013-06-28)

4.1.2 SkandiaMäklarna

1980 startade Skandiamäklarna upp sitt första kontor på Östermalm i Stockholm med idén att erbjuda tjänster med högre kvalitet än andra i branschen och har sedan 1992 varit ett växande franchiseföretag. Idag har Skandiamäklarna ca 430 medarbetare på sina 78 kontor och anses vara ett av Sveriges största fastighetsmäklarföretag. SkandiaMäklarnas affärsidé är att erbjuda säljare och köpare kvalitativa tjänster för en framgångsrik fastighetsaffär. Fokus ligger på trygghet, ansvar och förmåga i varje kundkontakt. SkandiaMäklarnas vision är att vara Sveriges mest framgångsrika fastighetsmäklare. (SkandiaMäklarna, 2014-01-03)

4.1.3 Länsförsäkringar

Länsförsäkringar utgörs av 23 självständiga länsförsäkringsbolag som tillsammans bildar Sveriges enda kundägda och lokalt förankrade bank- och försäkringsgrupp. De samverkar genom

att gemensamt äga ett starkt försäkrings- och utvecklingsbolag, Länsförsäkringar AB med dotterbolag. Länsförsäkringar AB, även kallat LFAB, utgör den sammanhållande länken inom länsförsäkringsgruppen och är dess finansiella centrum samt har som uppgift att skapa förutsättningar för länsförsäkringsbolagen att bli framgångsrika på sina respektive marknader. Företaget Länsförsäkringar grundades 1801 som ett försäkringsbolag, men idag har företaget utökat sin omfattning till att bedriva verksamhet inom bank-, fond-, försäkring- och fastighetsförmedlingsområdet. Länsförsäkringar har 140 kontor fördelat över landet och organisationen bygger på en lokal närvaro. Att länsförsäkringsbolagen är kundägda innebär att en del av överskottet kan gå tillbaka till kunderna i form av återbäring. (Länsförsäkringar, 2014-01-03)

4.1.3.1 Länsförsäkringar Fastighetsförmedling

2006 startades Länsförsäkringar fastighetsförmedling upp och har på bara några år gått från noll till att bli Sveriges tredje största fastighetsförmedlare med 556 medarbetare i dagsläget på sina 154 bobutiker runt om i Sverige, vilket gör Länsförsäkringar fastighetsförmedling till den snabbast växande mäklargruppen i hela Sverige. Det är de lokala kontoren som står för sina egna affärsidéer och mål, men de går alla i samma Länsförsäkrings anda. Affärsidén bygger på att ha ett brett utbud av tjänster och produkter inom bank, försäkring och fastighetsförmedling, alltid agera för kundernas bästa och att bostadsaffären ska ha en trygg helhetslösning för både säljare och köpare och alltid erbjuda erfarna och kunniga fastighetsmäklare med bra lokalkännedom. Målen är att följa kärnvärden som lokalt, kundägt, tillgängligt och personligt, vara det naturliga och bästa valet av fastighetsförmedling samt ha Sveriges mest nöjda fastighetsmäklarkunder. (Länsförsäkringar, 2014-01-03)

4.1.3.2 Länsförsäkringar Bank

1996 etablerades Länsförsäkringar Bank med in-och utlåningsprodukter, som sedan successivt utökats till ett fullt produktsortiment för bank. Länsförsäkringar Bank är i dagsläget Sveriges femte största retailbank, med en affärsvolym på 305 miljarder kronor den 30 september 2013 och 130 kontor. Det är de lokala kontoren som står för sina egna affärsidéer och mål, men de går alla i samma Länsförsäkrings anda. Att ha ett brett utbud av tjänster och produkter inom bank, försäkring och fastighetsförmedling och att alltid agera för kundernas, med andra ord ägarnas,

bästa. Verksamheten kännetecknas av kärnvärdena lokalt, kundägt, tillgängligt och personligt. Den gemensamma affärsidén för bankverksamheten är att erbjuda privatpersoner, lantbrukare och småföretagare ett komplett utbud av banktjänster. Erbjudandet ska vara enkelt och väl anpassat för att ge en god kvalitet och bra service till kunderna. Länsförsäkringar Banks uppdrag är att utveckla och förvalta produkter och koncept samt vara ett stöd till länsförsäkringsbolagen i deras försäljning och service till kunderna. Målet är att följa företagets kärnvärden och vara det ledande bank- och försäkringsbolaget där kunderna känner trygghet och säkerhet och genom att erbjuda länsförsäkringsgruppens kunder attraktiva bank- och försäkringstjänster ha en fortsatt lönsam tillväxt med de mest nöjda kunderna. (Länsförsäkringar, 2014-01-03)

4.1.4 Swedbank

1820 grundades Sveriges första sparbank efter europeisk förebild och 1928 fanns 498 sparbanker i landet. 1992 slogs många av dessa samman och bildade Sparbanken Sverige för att bli starkare. Samma år ombildades de Föreningsbanken, som kom ur de jordbrukskassor som bildades 1915, till ett sammanhållet bankaktiebolag. 1997 gick Sparbanken Sverige och Föreningsbanken samman och bildade FöreningsSparbanken med ett. 2005 förvärvade banken Hansabank som bedriver rörelse i de baltiska länderna, vilket gör Swedbank till Sveriges största bank till antalet kunder. Det internationella namnet för FöreningsSparbanken var Swedbank och 2006 bytte de namn till Swedbank AB, men den historiska förankringen i sparbanksrörelsens ideologi finns kvar i bankens verkande; den är en bank för alla och den är lokalt förankrad. Swedbanks affärsidé går ut på att främja en sund och hållbar ekonomi för de många, de ska vara en inkluderande bank istället för en exkluderande där huvudaffären omfattar majoriteten av privatpersoner samt små och medelstora företag. Nära kundrelationer och rådgivning sätts i centrum med fokus på kundernas behov, inte bankens produkter. Detta återspeglas i Swedbanks värdegrund vilken bygger på enkelhet, omtanke och öppenhet. Swedbanks vision är att möjliggöra för människor, företag och samhällen att växa genom sina ledord: ”Swedbank – beyond financial growth”. (Swedbank, 2014-01-03)

4.1.5 SEB

1856 grundades Stockholms Enskilda Bank av André Oscar Wallenberg. Banken var Sveriges första privatbank och Wallenberg blev på så vis blev landets första riskkapitalist och ända sedan

dess har banken präglats av hans nytänkande och engagemang i utvecklingen av samhället. 1972 slås Stockholms Enskilda Bank samman med Skandinaviska banken och bildar Skandinaviska Enskilda Banken, SEB, för att kunna möta konkurrensen från de internationella storbankerna. Idag är SEB den ledande företags- och investmentbanken i Norden och betjänar allt från stora företag och institutioner, banker och kommersiella fastighetsföretag utifrån ett fullservicekoncept till att erbjuda små och medelstora företag anpassade tjänsten, som ursprungligen utvecklats i samarbete med bankens större företagskunder. SEBs affärsidé går ut på att hjälpa individer och företag att utvecklas framgångsrikt genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel, genom att lyssna och dela med sig av sin kunskap för att möta kunders behov och förväntningar. SEB ser att genom sina kunders framgångar kan de bidra till ett växande samhälle. Därför är långsiktiga relationer hörnstenarna i verksamheten och värderingarna är engagemang, kontinuitet, ömsesidig respekt och professionalism. SEBs vision är att vara den mest pålitliga partnern för kunder med ambitioner. SEBs mål är att förtjäna sina kunders förtroende som en partner i både goda och dåliga tider och finnas där för att hjälpa dem med att förverkliga sina ambitioner.

4.2 Varumärkets betydelse och relation

4.2.1 Banker

Alla intervjuade inom bank är överens om att varumärket är väldigt viktigt.

- Senior Advisor, tidigare varumärkeschef, Anders Ragvald på Swedbank anser att varumärket är deras största tillgång. När de köpte Hansabank bestämde de sig för en one-brand strategy under namnet Swedbank. Vid namnbytet gjordes valet att behålla logotypen för igenkänning, För att veta hur kunderna uppfattar varumärket gör man kontinuerligt mätningar. De menar att kunderna uppfattar varumärket olika beroende på hur nära deras relation med banken är.
- Head of brand straregy and development Nina Wahlgren Gill på SEB ser på varumärket på samma sätt; man måste använda sig av varumärket för att skilja sig från konkurrenterna genom att spegla kultur, värderingar och människor. Hon tror att det uppfattas olika av olika kundgrupper. Genom att göra mätningar vet de att de anses vara en bank med kompetent ledning, som vet vad de gör, och ofta som en företagsbank. "*Jag upplever att vi är ett väldigt äkta varumärke [...] Vi säger [...] och vi gör samma sak*".

- Brand manager Pär Hjärtström på Länsförsäkringar menar att ett starkt varumärke skapar förtroende och tillit, vilket leder till att många kunder kommer till företaget. Medarbetare på Länsförsäkringar tillägger banksektorn att är relativt ny och har haft hjälp av det starka varumärket. Pär och andra medarbetare säger att varumärket uppfattas väldigt positivt av kunderna, som uppfattar det som ett starkt varumärke.

4.2.2 Fastighetsmäklare

Samtliga intervjuade fastighetsmäklare anser att varumärket är utav stor betydelse.

- Marknads chef Andreas Mühlich på SkandiaMäklarna anser att det är väldigt viktigt att ha ett starkt varumärke som ser likadant ut i hela kedjan för att kunderna ska känna igen sig. Medarbetare på Skandiamäklarna tillägger att det är viktigt att kunderna får den tjänst som de förväntar oavsett kontor. Namnet kom till strax efter starten med "mäklarna" i namnet för att tydliggöra. Andreas menar att de uppfattas som seriösa och exklusiva.
- Marknadschef Åsa Davidsson och medarbetare på HusmanHagberg förklarar att mäklare har stor hjälp av varumärket för att ta sig fram till kunden och i början av försäljningsprocessen som igenkännande faktor. Husman Mäklartjänst och Hagberg Fastighetsförmedling slogs ihop på grund av att de var stora på två olika områden. Man gör varumärkesundersökningar vartannat år som tyder på att kunderna har en positiv syn på varumärket. Medarbetare säger att företaget uppfattas som väldigt ärligt och känner igen slogan "Nöjda kunder".
- Pär Hjärtström säger att Länsförsäkringars starka varumärke har haft en stor påverkan på Länsförsäkringar Fastighetsförmedlings framgång. "*Vi drog igång på riktigt för sex år sedan [...] och vi är idag Sveriges tredje största fastighetsmäklare mätt i antal objekt*". Medarbetare tror att kunderna uppfattar varumärket som tryggt och stabilt.

4.3 Varumärkespositionering

4.3.1 Banker

Samtliga banker i undersökningen använder sig till viss del av emotionell marknadsföring för att förmedla sina eftersträvade associationer till kunderna

- På Swedbank har en varumärkesplattform som man bygger allt på med en värdegrund som säger att de ska vara öppna, enkla och omtänksamma. Anders och medarbetare säger

att Swedbank vill uppfattas som en varm och välkomnande bank som associeras med samhällsengagemang. "*Varumärken byggs av människor och förstörs av människor*". Anders säger att man i varje kontakt med kunden ska återspegla varumärket och på så vis skapa associationer oavsett genom vilken kanal de kommer i kontakt med företaget på. Anders menar att de har uppnått de associationer som företaget strävar efter även om man naturligtvis kan fortsätta jobba med det.

- SEB vill associeras med professionalism, kompetens och kundfokus samt handlingskraftiga och enkla att ha och göra med. Nina säger att man ska tänka på SEB som stabilt, trovärdigt och att de arbetar för att skapa lönsamma relationer. På SEB sker skapandet av associationer både genom reklam och möten med kunderna via alla kanaler. Nina säger att det är viktigt att i möten spegla företagets värderingar och vision då banker är relationstjänsteföretag. Hon anser att SEB har uppnått associationerna som de strävar efter väl, men tycker att de kan bli bättre på de mänskliga associationerna.
- Pär sammanfattar de associationer som Länsförsäkringar vill att företaget ska förknippas med i orden närhet, tillit och långsiktighet. Medarbetare tillägger att deras ledord är enkelhet och lokalt. Pär berättar att Länsförsäkringar kommunicerar sina associationer genom leveransen av tjänster och att synas ute i samhället. Länsförsäkringar har kommit väldigt långt i att uppnå sina eftersträvade associationer enligt Pär, men han anser att de har mycket större potential.

4.3.2 Fastighetsmäklare

Samtliga fastighetsmäklare i undersökningen använder sig till viss del av emotionell marknadsföring för att förmedla sina eftersträvade associationer till kunderna.

- Andreas och medarbetare säger att SkandiaMäklarnas nyckelord är trygghet, seriositet och kvalité, associationer som de försöker förstärka nu i en nyckelkampanj.
- Tre ganska framträdande associationer hos HusmanHagberg är enligt Åsa seriösa, moderna, trygga och medmänskliga. Medarbetare uppfattar HusmanHagberg som familjärt med varma och ärliga mäklare.
- Hela Länsförsäkringars vill associeras med närhet, tillit och långsiktighet. Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling menar att de vill associeras med trygghet, seriositet och stabilitet.

- Skandiamäklarna har valt att försöka kommunicera färre associationer för att göra det enklare för marknaden att uppfatta varumärket Medarbetare berättar att man förmedlat sitt varumärke genom affischer, prospekt, objektsbeskrivningar och överallt där varumärket syns. Andreas anser att Skandiamäklarna idag är mycket där de eftersträvat att vara med sina associationer vilket syns i kundundersökningar.
- Åsa menar att det viktigaste i HusmanHagbergs arbete i att föra ut associationerna med "fastighetsmäklaren med nöjdare kunder" är att få mäklarna, som har kontakt med kunderna och kan påverka, att arbeta för det. Medarbetare säger att de visar upp sitt varumärke i tidningar och i vissa fall lokal tv. Undersökningar visar att de ligger rejält över branschsnittet vad gäller kundnöjdhet.
- Pär berättar att det är viktigt att fastighetsmäklarna som jobbar hos Länsförsäkringar lever företagets värderingar och kärnvärden för att förmedla detta till kunderna.

4.4 Positioneringsstrategi

4.4.1 Banker

- Anders berättar att de på Swedbank använder två modeller som verktyg för positionering som utgår från kundens och målgruppens perspektiv och bygger associationerna utifrån det. Från modellerna kopplar de olika kundsegment för att se hur de i sin typ av bank ska attrahera dessa kunder. Han berättar att de då måste hitta en position som beaktar alla delar eftersom de inte kan "välja bort" delar som nischade företag kan. Swedbank använder sig mycket av bred masskommunikation men vissa delar är mer selektiva och tittar direkt på specifika målgrupper. Bilden av Swedbank som bank är att de är väldigt breda, konstaterar han.
- Nina berättar att SEB arbetar efter en övergripande positioneringsstrategi där de utgår från arketyp positionering för varumärket då de tittar på de olika segmenten. SEB tittar mer på varumärkespositionering inom olika segment och marknader än specifikt på produktpositionering. SEB använder kommunikation, reklam, produktutbud, personal, ledarskap och stärker sin identitet i sina mötesplatser för att positionera sig. Medarbetare säger att det finns promotion produkter på kontoren som påminner om SEB i vardagen. SEB är en bred bank som erbjuder alla fyra huvudproduktmålen till alla målgrupper.

Medarbetare säger att man är selektiv då man måste ha en lön in för att kunna öppna ett konto. Historiskt sett kan SEB ses som en nischad företagsbank. Nina menar att personalen är SEBs differentierande faktor.

- Enligt Pär använder sig Länsförsäkringar av mycket Press och PR, men även köpt reklam, som positioneringsverktyg samt lever nära sina kunder. Länsförsäkringar är en bred bank på det sättet att man oftast köper en paketlösning men är även selektiva då de använder sig av verktyg för att kunna sortera ut målgrupper och erbjuda dem specifika tjänster.

4.4.2 Fastighetsmäklare

- Fastighetsmäklarbranschen har överlag varit relativt dåliga på att positionera sig, menar Andreas, då kunderna ser branschen som en stor klump. Skandiamäklarna använder sig av positionerings scheman och positioneringsdiagram för att ta reda "*Vad står de för, vart är de någonstans och vart ska vi själva vara någonstans*?". Andreas säger att deras strategi inte är att vara störst på marknaden utan att vara lite mer exklusiv "v*i står hellre för kvalitet än kvantitet*". Skandiamäklarna är ganska breda, men man har nischat sig mot lite exklusivare objekt. Andreas säger "*Hos oss går du till en fastighetsmäklare [...]och det är den som gör affären. Det tycker jag är en check på kvalité och check på tryggheten*".
- Åsa berättar att de använder övergripande marknadsföring som positioneringsverktyg i en ganska begränsad omfattning. De marknadsför sig mer med hjälp av PR och kan bistå med olika verktyg för att underlätta den lokala positioneringen. "*Men det absolut viktigaste är ju den enskilda mäklarens agerande*". En viktig strategi som Åsa nämner att HusmanHagberg har är att se till att det finns bra kommunikationskanaler. Medarbetare säger att deras strategi är att satsa på att sälja stora volymer men de har tjänsten "Prestige" för exklusivare objekt. I och med det så anser Åsa att hela bredden i varumärket. Hon säger att man ser varje enskild affär som det viktigaste här och nu för att inte tumma på kvalitén.
- Pär berättar att Länsförsäkringar arbetar efter en strategi där de kan erbjuda kunden mer än bara förmedlingen av bostad utan även anknyta till företagets andra delar. Vidare erbjuder huvudkontoret stöd för de lokala kontorens positionering genom press och PR.

Länsförsäkringar Fastighetsförmedling är breda.

4.5 Positionering av tjänster

4.5.1 Banker

Alla banker i vår undersökning har sagt att det inte finns några markanta skillnader mellan konkurrenterna. Alla inom bank svarar att det finns en möjlighet att boka in rådgivning någon timme före eller efter ordinära kontorstider. Alla banker har telefonbank som har öppet under större delen av det vakna dygnet. Ingen inom bank har uppfattat något krav från kunderna att utöka kontaktbarheten.

- Anders på Swedbank säger "*tjänsteprodukter är ju idag kopierbara över natten"*. De skillnader som kan finnas ligger i bankernas positionering.
- Nina på SEB berättar att de stora företagen kan ringa sina rådgivare mer eller mindre dygnet runt. Nina berättar att SEBs telefonbank har öppet dygnet runt.

4.5.2 Fastighetsmäklare

Samtliga fastighetsmäklarföretag har sagt att det inte finns några markanta skillnader mellan företagens tjänster. Hos samtliga mäklarfirmor har man svarat att mäklarna är tillgängliga för kunden i princip vilken tid på dygnet som helst om inte mäklaren själv har bestämt något annat med kunden. På alla företag säger man att det inte finns några krav på de anställda att finnas tillgängliga hela tiden.

- Andreas på Skandiamäklarna säger "*Vi var först ut med [...] blixtvärdering [...] som i alla branscher så blir lyckade koncept väldigt fort kopierade".* Han tror även att kunden förväntar sig att man ska vara kontaktbar större delen av dygnet på grund av att branschen själva har skapat den tillgängligheten.
- Åsa på HusmanHagberg berättar att de har några tjänster som skiljer dem från sina konkurrenter, bostadsuthyrning och köparmäklar-tjänst, där kunder anlitar mäklare för att leta efter en passande bostad åt dem. Åsa tror inte att kundupplevelsen ökar för att man finns tillgänglig sent på kvällarna.

4.6 Internmarknadsföring och utbildning

4.6.1 Banker

Alla banker använder intranät som främsta kanal för att sprida information inom organisationen, samt sker kommunikation via ledarskapet. Samtliga företag har grundutbildningar för nyanställda samt vidareutbildning för sina anställda som ges efter behov.

- På Swedbank sker den interna marknadsföringen via webtv och intern tv. Anders säger att de lägger ner stora resurser på utbildningar via Swedbank Academy.
- Nina på SEB berättar att de använder sociala medier som ett verktyg för att kommunicera utåt. Medarbetare berättar att alla som börjar får en handbok om företaget.
- Pär berättar att de Länsförsäkringar har en personaltidning samt ett nyhetsbrev som skickas ut till hela Länsförsäkringsgruppen för att sprida informationen internt.

4.6.2 Fastighetsmäklare

Samtliga fastighetsmäklare svarar att de använder intranät som huvudkanal i den interna kommunikationen samt använder sig av kick-offer en till två gånger per år. Cheferna på de lokala kontoren har även ansvar för att förmedla informationen till de anställda. Alla företag har grundutbildningar för sina nyanställda samt vidareutbildningar som ges efter behov där huvudkontoren kan bistå med utbildningspaket.

- Andreas på Skandiamäklarna säger att de har lagt ner oerhört mycket arbete på sitt intranät.
- Åsa säger att HusmanHagberg har interna införsäljningar av externa kampanjer. Hon berättar att de har Talent Academy, en affärsskola där man utbildar framstående "talanger" inom kedjan.
- Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling säger att den interna marknadsföringen även sker via nyhetsbrev och personaltidningar.

4.7 Servicekaraktär

4.7.1 Banker

- Anders påpekar att det är lättare att skapa en relation med personer som man har en fysisk kontakt med. Den stora utmaningen är att skapa relationer via de kanaler där man inte fysiskt träffar kunden. Swedbank jobbar väldigt intensivt med att skapa en god relation

genom att få kunden att känna sig sedd. Medarbetare säger att kunderna har en personlig bankman vilket kan förbättra relationen.

- Nina förklarar att de försöker att få sina kunder att bli helkunder för att skapa en långsiktig relation genom att förmedla känslan *"vi känner kunden, vi förstår kunden, det ska vara enkelt för kunden att göra sina affärer hos oss och inte minst för de stora företagen"*. Hon berättar att de har en god kundnöjdhet som ökar i företagssegmenten.
- Hos Länsförsäkringar arbetar de med "Länsboende" för att skapa långsiktiga relationer, berättar Pär. Det går ut på att ju mer man samlar hos Länsförsäkringar, desto större rabatter får man. Medarbetare menar även att det är viktigt att skapa ett förtroende hos kunderna där de kan få den hjälp som de vill ha på ett bra och effektivt sätt. Relationerna byggs också i och med att bolaget är kundägt. "*Går det bra för oss och vi gör vinster så går ju vinsten tillbaka till er som kunder i form av återbäring*".

4.7.1 Fastighetsmäklare

Samtliga fastighetsmäklarföretag anser det vara viktigt med kunduppföljning.

- Skandiamäklarna arbetar mycket med att återkoppla till kunderna för att stanna i deras medvetande, berättar Andreas. Detta sker bland annat centralt genom presenter efter avslutad affär och vid vissa högtider vilket han tror kan stärka relationen, framförallt när det är något som hela tiden ger en koppling till Skandiamäklarna. Man har även valt att jobba tillsammans med en mattidning som skickas ut sex gånger under ett år. De får höra från kontoren och kunden att det uppskattas. Uppföljning kan även ske på lokal nivå.
- Åsa berättar att HusmanHagberg inte arbetar så mycket med relationsskapande på central nivå då medarbetarna får ganska fria tyglar i hur de vill hålla i sina kontakter. Hon säger att brister i uppföljningsarbetet kan medföra att man missar framtida affärer och missnöjda kunder. Det är viktigt att följa upp ganska snabbt inpå för att fånga upp potentiella affärer. Vissa kontor arbetar även med uppföljning via mail. Medarbetare som arbetar med uppföljning upplever att kunderna blir positivt överraskade och tror att det kan stärka relationen.
- Länsförsäkringar arbetar, förutom med paketerbjudande av sina tjänster inom företagets andra delar med att se till att kunderna blir nöjda genom bra service även med att återkoppla efter avslutade affärer.

4.8 Personlig försäljning

4.8.1 Banker

Alla banker vi har undersökt är enade om att den personliga försäljningen är viktig i den fysiska kontakten med kunden och att personliga möten med kunderna oftast sker i bokade kundmöten. Övriga interaktioner sker idag med bankerna via icke fysiska kanaler. Alla bankerna säger att de i viss mån kan vara flexibla i den personliga försäljningen genom att kunden kan välja egna kombinationer bland befintliga tjänster.

- Anders säger att den personliga kontakten har en påverkan på varumärket. Medarbetare menar att den personliga försäljningen har en stor betydelse när man vill lyckas med att sälja något, men samtidigt menar Anders att den fysiska kontakten med kunden minskas på grund av de teknikens utveckling.
- Nina menar att när det gäller one-to-one sales och stora affärer så är den individuella säljaren otroligt viktig för varumärket. Hon berättar att det för massmarknaden inte finns några personliga rådgivare längre, men på kontoren finns personal tillgänglig även för personlig service. Medarbetare säger att de inte jobbar så mycket med försäljning och att den personliga försäljningen då inte har så stor inverkan på företaget utan kontakten har mer inverkan på varumärket vid rådgivningar. Nina säger att de kan vara flexibla till viss del men att vara fullständigt individualiserad skulle vara för kostsamt. Däremot är flexibiliteten mot stora företagskunder enorm då det handlar om stora affärer.
- Pär berättar att för Länsförsäkringars varumärke är närheten en viktig aspekt och därför blir det viktigt att den personliga försäljningen reflekterar den närheten. Medarbetare på Länsförsäkringar tror att den personliga försäljningen är viktig för att kunna sälja in helheten till kunderna, men menar att det är svårt att veta hur det påverkar varumärket. Man interagerar mest med kunder i bokade kundmötet så som rådgivningsmöten, då gäller det att effektivisera.

4.8.2 Fastighetsmäklare

Alla intervjuade inom fastighetsmäklare anser att den personliga försäljningen är helt avgörande för hur kunderna uppfattar varumärket. De är överrens om att det är viktigt för fastighetsmäklarna att vara flexibla i sitt arbete för att identifiera marknadens behov, även om de måste hålla sig inom ramarna för företagen.

- Andreas säger att på kundmöten så är det den personliga personen som kunden möter och får förtroende för eller inte. "*viktigt att kunden känner att den här personen jobbar för mig [...] så interaktionen är superviktigt*". Hela affärsidén bygger på att nöjda kunder blir lojala och återkommer och att man gärna berättar för vänner och bekanta. Andreas säger att huvudkontoret bistår kontoren med modeller över hur man lyckas med arbetet, men sedan får mäklarna ganska fira tyglar. Det finns standarderbjudanden som kunderna kan välja mellan men vill kunden använda andra marknadsföringskanaler så rättar sig mäklarna efter det.
- Alla mäklare erbjuder i grund och botten samma tjänst och därför menar Åsa att den personliga försäljningen är A och O och står för 99% av varumärket. "*Varumärket hjälper till att komma till tröskeln men när du tar av dig skorna och sätter dig vid middagsbordet där, då är det du som mäklare som gör det största intrycket*". Åsa menar att man i hög grad träffar kunden i fysiska möten. Medarbetare menar att det har en stor betydelse hur man bemöter kunden för att fånga in affären. Kunderna har möjlighet att påverka tjänsten, men då förmedlingen är HusmanHagbergs corebusiness är det viktigt att mäklarna rådgör med kunderna då de besitter kunskaperna.
- Medarbetare på Länsförsäkringar säger att man som mäklare är ansiktet ut i och med att man träffar kunderna mest. Det är viktigt att göra ett bra intryck och jobb då man genom detta påverkar bilden av varumärket. Kunderna köper en tjänst av företaget och kan därför till viss del påverka genomförandet.

5. Analys

I analyskapitlet kommer vi att presentera de samband och skillnader som vi kan identifiera genom en tematisk analysmetod för att kunna svara på uppsatsens syfte och frågeställning.

5.1 Varumärkets betydelse och relation

I den empiriska undersökningen finner vi att samtliga företag inom både bank och fastighetsförmedling anser att varumärket är av stor betydelse för företagens positionering på grund av att de är tjänsteföretag och därför inte har någon fysisk produkt att differentiera sig med. Som vi i vår undersökning har funnit att fallet ofta är i banker och fastighetsmäklarföretag är tjänsterna i sig ofta väldigt lika varandra vilket gör att varumärket, som Keller & Lehmann (2006) medhåller i, blir produktens enda differentierande faktor. Detta är även i linje med Onkvisit & Shaw (1989) som säger att det är viktigt med ett bra varumärke för företag som inte har fysiska produkter på grund av att kunden inte kan se och undersöka vad de köper. De menar därför att kunden inte känner sig lika trygg med sitt köp och måste helt och hållet förlita sig på försäljaren samt andras omdömen. I vår undersökning finner vi ett resonemang hos bankerna om att varumärket i sig är det som ger konsumenten trygghet och därför får konsumenterna att ingå affärer med företagen, något som även Onkvisit & Shaw (1989) tar upp. Vår undersökning visar att detta även stämmer överens med fastighetsmäklarna till viss mån. För fastighetsmäklarna har varumärket störst inverkan i början av processen där man vill få kunden att komma till företaget vilket uppnås med ett förtroendeingivande varumärke som ger trygghet, men det går sedan över till mäklarens ansvar att göra ett gott intryck som påverkar kundens uppfattning av varumärket. Keller & Lehmann (2006) pratar om att varumärket är företags mest värdefulla immateriella tillgång och som förknippas med tidigare upplevda produkter vilket gör att de ofta väljs på grund av de fördelar som utlovas av varumärket. Vi kan se att Swedbank har dragit nytta av detta sätt som namn och symbol hjälper till igenkännandet vid sin expandering. På samma sätt kan man se hur Länsförsäkringar har utnyttjat sitt starka varumärke för att snabbt kunna ta en position på marknaden med sina relativt nya företagsexpansioner inom bank och fastighetsförmedling. Vi tror även att varumärkets betydelse för tjänsteföretag är en av anledningar till varför det är så populärt med franschistagare inom fastighetsförmedlingsföretagen, vilket vi ser som deras sätt att expandera på, då man redan är kända på marknaden sedan tidigare och kan dra nytta av varumärket.

5.2 Varumärkespositionering

Ries & Trout (1986) menar att för att få ut sitt varumärke i den kommunikationsdjungel som finns på marknaden idag, så måste företag positionera sig. Vi ser likheter i Dibb & Simkins (1993) resonemang där tjänster i sin karaktär blir väldigt lätta att kopiera vilket gör att det blir viktigt att differentiera sig med hjälp av sin position. I vår undersökning finner vi att den största skillnaden mellan företagens tjänster faktiskt ligger i positionen i och med att tjänsten endast går att varumärkesskydda, men själva utförandet kan kopieras. Dibb & Simkin (1993) tar upp att det blir viktigt att bygga ett starkt varumärke på grund av att tjänsters immateriella karaktär gör de mer riskfyllda i konsumenternas ögon och för att minska den risken söker de efter ytterligare information om tjänsten och företaget. Vi finner i empiri och teori att detta kan ske via varumärkets image och rykte, (Keller, 2001) där företagen försöker framhäva de associationer de vill förknippas med. Inom organisationerna kan man se att de flesta associationerna genomsyrar hela ledet från huvudkontor till medarbetare, men även att de undersökningar som gjorts hos företagen pekar på att dessa associationer i många fall även har nått ut till intressenterna. Vi finner ett samband mellan den teori som säger att man genom emotionell marknadsföring kan positionera sig gentemot sina konkurrenter, Hirschman & Holbrook (1982), i företagens sätt att använda sig av att skapa känslor hos kunderna som ett verktyg för att förmedla sina eftersträvade associationer.

5.3 Positioneringsstrategi

Under åren har det varit svårt att klassificera och skapa strategier för att positionera tjänster, men den modellen för positioneringsstrategier som Zineldin (1996) tar upp tyder på att företag måste göra medvetna val om vilka strategier man ska använda för att nå önskat resultat. Nyckeln till att nå en önskad position är att erbjuda värde till faktiska och potentiella kunder baserat på deras önskemål och behov enligt Urban & Star (1991). Ries & Trout (1986) hävdar att företag måste vara selektiva och fokusera på segmentering för att inta en stark position på marknaden. Detta stämmer endast till viss del med den undersökning vi gjort, där vi har fått fram är att alla banker är breda i sin positionering då de försöker fånga in så många segment som möjligt samtidigt som de lägger ner större resurser på vissa delar. Fastighetsmäklarna delar in marknaderna i tre olika prissegment där de i sin positionering riktar in sig mot en eller två av dessa. Vi har sett nyanser

av selektivitet i Fastighetsmäklarföretagen då de gärna vill ses som vissa typer av mäklare på den stora marknaden, Skandiamäklarna inriktar sig mot det mellersta och högre bostadssegmentet medan HusmanHagberg inriktar sig mer mot det mellersta, samtidigt som de inte vill missa affärer på lokal nivå då de lokala marknaderna oftast är en påverkande faktor i vilken position de kan ta. Dibb & Simkin (1993) har tagit fram de grundläggande stegen för hur man bestämmer en stark positionering, som vi kopplar till de strategier Zineldin (1996) diskuterar, och tagit fram en modell för hur arbetet går till. Den modellen finner vi koppling till i vår undersökning, [Modell 2 The market segmentation process] där vi kan identifiera att alla företag använder sig av liknande steg för arbetet av sin positionering men de har använt sig av olika strategier och verktyg i genomförandet. Samtliga banker har inriktat sig på breda segment där de kan erbjuda alla tjänster inom huvudproduktmålen. Swedbank riktning gör att de måste hitta en position som beaktar alla delar vilket de gör genom att använda sig av mycket masskommunikation. SEB och Länsförsäkringar inriktar sig mot att ha helkunder. SEB har en viss selektivitet med kriterier för vem som får öppna ett konto samtidigt som de lägger ner större resurser på företagssegmentet än de andra bankerna i undersökningen. Zineldin (1996) menar även att man kan undersöka sina möjligheter och styrkor och använda dem för att ta en stark position på marknaden och vi anser att alla företagen verkar utnyttja detta då samtliga respondenter har identifierat vilka styrkor som de anser sig ha i jämförelse med sina konkurrenter, vilket de medvetet har skapat för att ta en position på marknaden. Förutom att använda sig av reklam, press och PR, var vi inte förvånade att i vår undersökning finna att alla fastighetsmäklare använder sig av sin personal och sina mötesplatser som verktyg för positionering. Mer förvånande var att vi fann att även bankerna, förutom ovan nämnda verktyg, använder sig mycket av sitt ledarskap och sin personal i positioneringen.

5.4 Positionering av tjänster

Vi ser i vår undersökning att mycket resurser inom bankerna läggs ner på att utveckla de icke fysiska kanaler som allt fler kunder använder sig av idag. Vi finner inte att fastighetsmäklarföretagen lägger ner lika mycket resurser på dessa icke fysiska kanaler som bankerna gör då interaktionen sker till stor del i personliga möten. När man aktivt använder sådana typer av kanaler som inte är fysiska blir det viktigt att de kommunicera varumärkes-identiteten på ett tydligt sätt samt enkla att använda, vilket vi även finner i teorin där Skaggs &

Youndt (2004) säger att företag som aktivt arbetar för att reducera kundens ansträngning kan använda detta som en positioneringsstrategi för att differentiera sig till sina kunder. Alla bankerna har även telefonbank som är öppen större delen av det vakna dygnet för att vara tillgängliga för kunder som under vanliga kontorstider inte har möjlighet. Fastighets företag har inte samma behov av att tillgodose denna service från centralt håll, då mäklarna arbetar mycket mer med individuell kontakt och ansvarar själva för sina affärer. Även om det inte finns något krav på de anställda, har branschen skapat en tillgänglighet hos mäklare nästan dygnet runt, många mäklare gör sig därför tillgängliga för att inte mista kunder till konkurrenter som har den tillgängligheten, vilket kunden därför ser som en självklarhet. Det finns dock åsikter om att detta inte är något som ökar kundupplevelsen. Skaggs & Youndt (2004) menar att man genom att försöka specificera tjänsten för att tillfredsställa dessa kundernas önskemål om tillgänglighet kan man råka missa att identifiera och tillfredsställa det egentliga behovet. Samtidigt visar delar av vår undersökning på att tillgängligheten kan ge kunden en känsla av trygghet vilket man kan dra paralleller till rådgivarna som arbetar med större företagskunder hos bankerna. Vi tror dock att man som bankerna med fördel kan inrikta sig mot de viktigaste händelserna för att vara tillgängliga och inte låta en koncentration på tillgänglighet komma i vägen för god kvalitet hos tjänsten.

5.5 Intern marknadsföring och utbildning

Som Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) tar upp är det viktigt att ha en konsekvent kommunikation genom alla led i företaget för att bygga upp en varumärkesidentitet. Att ha en organisationsstruktur som kretsar kring detta finner vi i vår undersökning är extra viktig för fastighetsmäklarna då det enligt Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) ger de anställda möjligheter att vara flexibla i sin personliga försäljning, något som anses väldigt viktigt hos företagen att fastighetsmäklarna kan vara, för att anpassa sig till situationen samt kundens behov. På så vis kan man få löftet från varumärket att stämma överrens med kundens förväntningar (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000). Vidare skapar en stark organisationskultur en företagsidentitet som kan motivera de anställda att överträffa kundens förväntningar. Vi finner i både teori och empiri att är blir viktigt med intern marknadsföring och utbildning, (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000; Doyle, 1992; Plank & Greene, 1996; Skaggs & Youndt 2004). I vår undersökning kan vi även se att de flesta inom alla företagen anser att det är viktigt att

företagets värderingar genomsyrar hela organisationen och att de även anser sig kunna vara flexibla gentemot kunderna i den mån det ligger innanför ramarna för varumärkets identitet. Då Dall'Olmo Riley & De Chernatony (2000) hävdar att dessa effekter kommer från intern marknadsföring och utbildning blev detta relevanta frågeställningar i vår undersökning. Där fann vi att alla företag arbetar mycket med intranät för att kommunicera inom företaget, men även använder grundutbildningarna för de nyanställda för att slussa in dem i företagskulturen och på så vis stärka den redan i tidigt led. Företagen har även vidareutbildningar för att tillvarata och upprätthålla kompetenser inom företaget för att kunna leverera service med hög kvalitet.

5.6 Servicekaraktär

Som Phillips & Roger (2009) säger så anser fastighetsmäklarföretagen att det uppstår en möjlighet till långsiktiga relationer vid varje interaktion som sker med kunden. I vår undersökning ser vi att banker arbetar mer med att genom alla de kanaler där de kommer i kontakt med kunder skapa en atmosfär som gör att kunderna vill stanna för att skapa långsiktiga relationer, att få kunder att känna sig mer som människor än ärendenummer. Man ser att alla banker strävar efter att få kunden att känna sig sedd och att skapa en bättre ekonomisk livssituation. Det mönster vi finner i vår undersökning hos fastighetsmäklarna är att göra sig påminda om att de finns och den upplevelsen de fått vid tidigare interaktioner genom att följa upp efter affärer och på olika vis kontakta kunderna. För fastighetsmäklarföretag är de viktigt att tillgodose tjänster med hög kvalité och en upplevelse utöver det extra för att skapa möjligheter till nya relationer då nöjda kunder kan resultera i word of mouth (Dall'Olmo Riley & De Chernatony, 2000; Dibb & Simkin, 1993; Doyle, 1992), vilket alla fastighetsmäklare i undersökningen anser är en stor del av att skapa nya kunder och långsiktiga relationer. Bankerna står idag inför en utveckling där kunderna har mindre fysisk kontakt och bankerna säger därför att den stora utmaningen idag är att skapa relationer genom de kanaler där den fysiska kontakten inte finns.

5.7 Personlig försäljning

Vi finner att det i vår teori finns två sätt att se på kundanpassning inom personlig försäljning. Vår undersökning tyder på att bankerna använder sig utav en kombination av de två synvinklarna i Skaggs & Youndt (2004) synsätt. Bankerna tar reda på kundens specifika behov för att komma

fram till vilka åtgärder man måste göra för att uppfylla dem. Sedan har bankerna även en rutinmässig serviceproduktion vilket minskar kravet på de anställda att vara flexibla gentemot kundens önskemål. Fastighetsmäklarföretagens synsätt stämmer mer överens med Plank & Green (1996) och Weitz (1978, 1979, 1981) teori om att kombinera effektivitet i personlig försäljning samt anpassning till kundernas personlighet. Detta styrker vår undersökning då det har framkommit att de anställdas förmåga att anpassa sig till den sociala miljön samt läsa av situationen är en viktig egenskap. Det personliga bemötandet mot kund är viktigt i samtliga banker som vi har undersökt vilket även Phillips & Roper (2009) säger är en viktig del för hur konsumenterna kommer att uppleva företagens image. I vår undersökning kan vi se att den mesta interaktionen som bankerna har med sina kunder sker via rådgivning samt i den mån kunder kommer in för övriga ärenden på kontoret. Hos bankerna finner vi att försäljning inte är av lika stor betydelse för bankerna, men i den mån de möter kunder i fysiska möten blir den personliga kontakten väldigt viktig då det handlar mer om ett långsiktigt omhändertagande. Detta finner vi även kopplingar till i tjänstens utförande och hur det enligt Dibb & Simkin (1993) påverkar företagets image enligt, där mötet blir väldigt viktigt varje gång kunden köper en tjänst i både banker och fastighetsmäklarföretag. Även här finner vi en skillnad i hur utförandet av tjänsten ser ut hos de olika företagen, även om de alla anser utförandet som väldigt viktigt. Fastighets-mäklares utförande av tjänst är för det mesta mer ingående i en kortare men aktivare säljprocess, med eventuella före- eller efterarbeten.

6. Slutsats

Bankerna och fastighetsmäklare använder varumärket för att positionera sig istället för genom produkter. Tjänsten är svårare att differentiera då de ser likadana ut, kan kopieras och kan inte undersökas i förväg. Varumärket förknippas med tidigare upplevelser och ett starkt varumärke inger trygghet vilket får kunderna att känna sig säkrare när de konsumerar en tjänst. På grund av att tjänstens karaktär utgör en risk för konsumenten blir tjänstens utförande väldigt viktig. Vår undersökning tyder även på att både banker och fastighetsmäklarföretag använder sig av en one-brand-strategi vilket vi tror att dem har valt på grund av att de inte har någon produkt och därför blir varumärket den största associationen. Dock finner vi i vår undersökning bland fastighets-mäklarna att varumärket har störst betydelse i början av processen och att sedan är upp till den enskilda mäklaren att skapa en relation. Detta kan vara anledningen till varför det finns forskare inom service positionering som anser att traditionella marknadsföringsaktiviteter blir mindre viktigt i företagens positioneringsarbete. Vi finner att banker är breda i sin positionering och satsar mycket resurser inom de utvalda områden där de vill ha sin spetskompetens. Fastighets-mäklarföretag är selektiva som helhet om man tittar på hela varumärket men blir mer eller mindre breda i och med att den lokala marknaden styr hur positioneringen blir förmånlig och företagen till viss del rättar sig efter detta.

Vi finner att det finns skillnader mellan de två företagen när det kommer till interaktionen med konsumenterna. Interaktionen med konsumenterna är viktigt för både banker och fastighetsföretag vid första kontakten men vår undersökning tyder på att dess betydelse kan skilja sig senare i processen. Fastighetsmäklarna har en kortare period under vilken de integrerar med kunden men under denna period är interaktionen desto mer intensiv än för bankerna. Detta finner vi beror på att fastighetsmäklarna erbjuder en tjänst som inte är lika långvarig om man jämför med bankerna som har tjänster som sträcker sig över en längre tid. Bankerna arbetar idag mycket med sina icke fysiska kanaler på grund av teknikens utveckling och färre kunder gör därför sina ärenden på kontoren. Fastighetsmäklarna lägger inte ner så stora resurser på sina olika externa kanaler i jämförelse med bankerna vilket kan bero på att de har en mer personlig kontakt där varje enskild mäklare ansvarar för den individuella affären samt arbetet mot kund. Båda branscherna strävar efter att få en långvarig kontakt med sina kunder men då bankerna har en tjänst som är pågående under en längre tid så går den ut mycket på att tillfredsställa kunden för

att hålla kvar relationen. Fastighetsmäklarna har som sagt tidigare en tjänst vars utförande sträcker sig under en kortare period och därför har det blivit viktigt med återkoppling för att behålla medvetandet av varumärket och den tjänstens utförande hos kunden, där de vill uppnå återkommande kunder samt kunder som talar gott om varumärket och för det vidare till vänner och bekanta för att få in nya kunder. På grund av att tjänsten som fastighetsmäklarföretag erbjuder inte varar så länge blir det extra viktigt att mäklarna gör ett gott intryck medan bankernas varumärke inte påverkas i samma utsträckning då kunden har möjlighet att skapa sig en uppfattning av varumärket under en längre period. Detta gör att det personliga bemötandet kan vara av större betydelse för varumärket hos fastighetsmäklarna då bankernas varumärke byggs upp mer centralt med fler representanter som kan påverka medan fastighetsmäklare ofta är företagens enda representanter ute hos kunden. Vi har kommit fram till i vår undersökning att banker och fastighetsmäklar-företag har olika sätt att se på kundanpassning med det gemensamma att en viktig del i hur konsumenterna upplever företagets image. Bankerna tar fram strategier utifrån konsumenternas specifika behov i den mån att de till viss del kan vara rutinmässiga i serviceproduktionen medan fastighetsmäklarna mer ser efter att kombinera effektivitet i personlig försäljning och anpassning till kundernas personlighet. Anledningen till att kundanpassningen skiljer sig anser vi beror på att hos en bank köper du en tjänst och hos ett fastighetsmäklarföretag betalar du någon för att hjälpa dig med en tjänst.

Tillgängligheten finner vi i vår undersökning kan ha blivit något av ett problem i fastighetsmäklarbranschen. Denna tillgänglighet finner vi liknar den som personliga bankmännen har med de stora företagen, fast i en mer konstant omfattning. De verkar ha svårt att ändra på detta då kunderna har förväntningar på att den finns där samtidigt som alla andra erbjuder detta. Vi ser det som något slags tvångspositionering hos de individuella mäklarna där inga krav från cheferna finns men många ändå känner att de är tvungna. Hos bankerna finns detta förutom hos företags-rådgivarna när stora händelser sker, enbart i form av telefonbanker där personalen är anställd för dessa tider. Samtidigt som vissa anser att bostadsbyte är livets största affär och då behöver känna sig trygga i tillgängligheten finns åsikter som menar att varumärket inte påverkas av den. Vi tror därför att en förändring kan vara till fördel där man inriktar sig mot de större händelserna i processen och inte riskera att ta koncentration från kvalitet hos tjänsten.

Banker och fastighetsmäklarföretag använder mänskliga resurser som en stor del av sin positionering. Eftersom varumärkets immateriella karaktär påverkar hur de måste positionera sig och därmed använder utförandet av sina tjänster som ett sätt att differentiera sig gentemot varandra, tror vi att man i företag där personalen i viss mån används som "levande reklampelare" även med fördel kan använda detta som ett verktyg för att internt få budskapet som företagen står för att genomsyra hela organisationen genom ledarskapet. Vi finner även att alla företag gör kundundersökningar kontinuerligt för att ta reda på hur de uppfattas hos kunderna, där de har fått reda på att de värderingar som de vill associeras med nått ut till stor del. Vi ser därmed att alla företag i undersökningen anser att de har nått dit de vill till stor del med effekterna på företagets brand image samt brand reputation och att de arbetar för att förbättra dessa allt eftersom marknaden förändras.

Sammanfattningsvis kan vi se att företagen precis som teorin anser sig ha skillnader i varumärkespositioneringen gentemot varuproducerade företag, men att arbetet med att positionera sig gentemot sina konkurrenter även skiljer sig mellan de två olika typerna av företag. Även om detta verkar skilja sig mellan branscherna anser samtliga företag att de uppnått de önskade effekterna på sin brand image och reputation, vilket vi tolkar som att deras strategier fungerar för respektive typ av tjänsteproducerande företag. Detta anser vi vara en indikation på att det inte just är i dessa företag som arbetet skiljer sig, utan att det är något som skiljer sig mellan typ av företag, alltså för att de använder sig av kommunikation respektive personlig försäljning för sin positionering.

7. Referenser

Achrol, S.R. & Kotler, P. (1999), "Marketing in the network economy", *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 146-163.

Aaker, D.A. (2011). *Strategic market management*. (9. ed.) Hoboken, NJ: Wiley.

Anderson, J.C., Narus, J.A. & van Rossum, W. (2006), "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 84, Issue 3 March, pp. 90-99.

Berry, L.L. & Lefkowith, E.F. & Clark, T. (1988), "In services, what's in a name?", *Harvard Business Review*, Vol. 66, Issue September-October, pp. 28-30.

Bliss, J. (2013-02-16), "Customer Service: Marketer vs. Merchant", *Bloomberg Business Week Magazine*, hämtad från: http://www.businessweek.com/stories/2010-02-17/customer-service-marketer-vs-dot-merchant, den 2013-02-16.

Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1982), "Marketing services by managing the environment", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 23 Issue 1 May, pp. 35-39.

Borden, N.H. (1964), "The concept of the marketing mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, Issue June, pp. 2-7.

Bratt, Å.M. (2014-01-16) "Varumärkespositionering är allt som ett företag säger och gör", *Berghs School of Communication*, hämtad från: http://www.berghs.se/blogg/%C3%A5sa-myrdal-bratt-det-spelar-roll-vad-alla-g%C3%B6r, den 2014-01-16 18:00.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.

Bryman, A., Carle, J., & Nilsson, B. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Studentlitteratur.

Dall'Olmo Riley, F. & De Chernatony, L. (2000), "The service brand as relationships builder", *British Journal of Management*, Vol. 11, Issue 2 June, pages 137-150.

Denscombe, M. (2000), "*Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*", Lund: Studentlitteratur.

Dibb, S. & Simkin, L. (1993), "The Strength of Branding and Positioning in Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, Issue 1, pp. 25 - 35.

Doyle, P. (1992), "Building Successful Brands: the Strategic Options", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 1 Issue 4, pp. 5 - 20.

Edvardsson, B. & Enquist, B. (2009), "*Values-based service for sustainable business: lessons from IKEA*", London: Routledge.

Erdem, T. & Swait, J. (2004), "Brand credibility, brand consideration, and choice", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, Issue 1 June, pp. 191-198.

Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktiken: konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Stockholm, Norstedts Juridik.

Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Flowerdew, R. & Martin, D. (2005). *Methods in human geography: a guide for students doing a research project.* (2nd ed.) Harlow, England, New York: Prentice Hall.

Fournier, S.M. (1998), "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research,* Vol. 24, Issue 4 March, pp. 343-353

Fox, K.F.A & Kotler, P. (1980), "The Marketing of Social Causes: The First 10 Years", *Journal of Marketing*, Vol. 44, Issue 4 Autumn, pp. 24-33.

Gounaris, S., Dimitriadis, S. & Stathakopoulos, V. (2010), "An examination of the effects of service quality and satisfaction on customers' behavioral intentions in e-shopping", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, Issue 2-3, pp. 142-156.

Grönroos, C. (1993), "Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions", in Swartz, T.A., Bowen, D. & Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing Management*, Vol. 3, pp. 49-64.

Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982), "Hedonic consumption, Emerging concepts, methods and propositions", *Journal of marketing*, vol. 46, Issue 3 Summer, pp. 92-101.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund, Studentlitteratur.

HusmanHagberg (2013-06-28), hämtad från: http://www.husmanhagberg.se/Om-oss/Om-oss/, den 2013-06-28 17:30.

Keller, K.L. (2001), "Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands", *Marketing Management*, Issue10 July-August, pp. 15-19.

Keller, K.L. (2008), "*Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity", 3rd ed*., New Jersey: Pearson.

Keller, K.L. & Aaker, D.A. (1998), "The Impact of Corporate Marketing on a Company's

Brand Extensions", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Issue 4 July, pp. 356-378.

Keller, K.L. & Aaker, D.A. (1992), "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Issue 1 February, pp. 35-50.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006), "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science*, Vol. 25, Issue 6 25th Anniversary Issue, November-December, pp. 740-759.

King, C. & Grace, D. (2010), "Building and measuring employee-based brand equity", *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Issue 7/8, pp. 938-971.

Landler, M., Schiller, Z. & Therrien, L. (2014-01-19), "What's in a name?: less and less", *Business Week*, July 8 1991, pp. 66-67, hämtad från http://www.businessweek.com/stories/1991-07-07/whats-in-a-name-less-and-less, den 19/01/2014.

LaSalle, D.A. & Britton, T. (2003), "*Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*", Harvard Business School Press, Boston.

Lovelock, C. (1983), "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, Vo1. 47, Issue 3 Summer, pp. 9-20.

Länsförsäkringar Bank A (2014-01-03), hämtad från: http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/finansiellt/bank/rapporter/sidor/default.aspx, den 2014-01-03 21:21.

Länsförsäkringar Bank B (2014-01-03), hämtad från: http://www.lansforsakringar.se/privat/om_oss/finansiellt/bank/sidor/default.aspx, den 2014-01-03 21:23.

Länsförsäkringar Fastighetsförmedling (2013-06-28), hämtad från: http://www.lansfast.se/om oss/karriaer/karriaer-intro/, den 2013-06-28 17:40.

Onkvisit, S. & Shaw, J.J. (1989), "Service marketing: image, branding, and competition", *Business Horizons*, Vol. 32 Issue 1, pp. 13-18.

Palmer, A., McMahon-Beattie, U. & Beggs, B. (2000). "A structural analysis of hotel sector loyalty programmes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 1, pp. 54-60.

Phillips, D.R. & Roper, K.O (2009), "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, Issue 1, pp. 7-16.

Philipson (2013-11-29), State of the art: a crash course to understanding the ’frontiers of science’”, working paper, hämtad från:
https://lms.hig.se/bbcswebdav/courses/HT13_EXARB/State-of-the-art%285%29.pdf, den 29/11/2013.

Plank, R.E. & Greene, J.N. (1996), “Personal construct psychology and personal selling performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Issue 7, pp. 25-48.

Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985), “How information gives you competitive advantage”, *Harvard Business Review*, Issue July-August, pp. 149-160.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007), "Identifying competitive customer value propositions in retailing", *Managing Service Quality*, Vol. 17, Issue 6, pp. 621-634.

Ries, A. & Trout, J. (1986), "Marketing Warefare", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, Issue 4, pp.77-82.

Schmenner, R.W. (1986), “How can service businesses survive and prosper?”, *Sloan Management Review*, Issue 3 Spring, pp. 21-32.

Schmitt, B.H. & Simonson, A. (1997), “*Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*”, Free Press, New York.

Schmitt, B. H. (1999), “*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*”. Free Press, New York.

SEB (2014-01-03), hämtad från: http://www.sebgroup.com/sv/Om-SEB/, den 2014-01-03 22:42.

Shimp, T.A. (1993), “Promotion Management & Marketing Communications”, The Dryden Press, Fort Worth, TX.

Skaggs, B.C. & Youndt, M. (2004), “Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach” *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Issue 1 January, pp. 85-99.

Skinner, S.J., Kelley, S.W. & Ferrell, O.C. (1990), “Ethical behavior among marketing researchers: An assessment of selected demographic characteristics” *Journal of Business Ethics*, Volume 9, Issue 8 August, pp 681-688.

Stemper, R. (1990), “*The Guide to Successful Consumer Banking Strategy*”, John Wiley & Sons, New York, NY.

Sullivan, M.W. (1992), “Brand Extensions: When to Use Them”, *Management Science*, Vol. 38, Issue 6 June, pp. 793-806.

Swedbank (2014-01-03), hämtad från: http://www.swedbank.se/om-swedbank/index.htm, den 2014-01-03 22:14.

Trost, J. & Hultåker, O. (2007). Enkätboken. Lund, Studentlitteratur.

Turley, L.W. & Moore, P.A. (1995), "Brand name strategies in the service sector", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Issue 4, pp.42-50.

Urban, G. & Star, S. (1991), "*Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Weitz, B.A. (1978), "The relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 Issue 4, pp. 501-16.

Weitz, B.A. (1979), "A critical review of personal selling research: the need for contingency approaches", in *Critical Issues in Sales Management: State of the Art and Future Research Needs*, Albaum, G. and Churchill, G.A, University of Oregon, Eugene, OR, pp. 76-126.

Weitz, B.A. (1981), "Effectiveness in sales interactions: a contingency framework", *Journal of Marketing*, Vol. 45 Issue 1, pp. 85-103.

Yinger, J. (1981), "A search model of real estate broker behavior", *The American Economic Review*, Vol. 71, Issue 4 September, pp. 591-605.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, Issue 2 April, pp. 31-46.

Zineldin, M. (1996), "Bank strategic positioning and some determinants of bank selection", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, Issue 6, pp.12-22.

Bilaga 1. – Intervjufrågor

Nr.	Intervju fråga
Q1a	**Vad är ditt namn?**
Q1b	**Får vi använda ert namn i arbetet?**
Q2	**Vilket företag jobbar du på?**
Q3	**Vilken titel har du inom företaget?**
Q4a	**Hur viktigt är varumärket för ert företag?**
Q4b	**Hur utarbetat är arbetet med att fastställa företagsnamnet?**
Q5	**Hur tror du att kunderna uppfattat varumärket?**
Q6a	**Vilken typ av associationer vill företaget att varumärket ska frammana? (om ej vetskap se Q6b)**
Q6b	**Vilken typ av associationer tror du företaget vill att varumärket ska frammana?**
Q6c	**Vilken typ av associationer vill du att varumärket ska frammana?**
Q7	**Hur ser din bild av varumärket ut?**
Q8	**Beskriv hur ni arbetar med att skapa varumärkesassociationer hos er publik?** .
Q9	**Vad har störst influens när du köper en produkt/tjänst?**
Q10a	**Arbetar ni med att bygga en historia runt erat varumärket? (om ja se Q10b)**
Q10b	**Hur?**

Q11	**Hur väl anser ni att ert varumärke har uppnåt den efterlängtade associationen?**
Q12	**Vilka positioneringsverktyg använder ni?**
Q13	**Vilka positioneringsstrategier använder ni?**
Q14a	**Vad har ni gjort för att skapa långsiktiga relationer med era kunder?**
Q14b	**Hur har detta påverkat relation mellan företaget och kunden?**
Q15a	**Hur arbetar ni i förmedlingen av era tjänster genom att selektiv eller bred?** *(fokuserar på få eller flera tjänster (Ex nichad).)*
Q15b	**Vad anser du att erat företag är bäst på? (typ av tjänst)**
Q16a	**Vilken betydelse har din personliga försäljning på varumärket?** *(Hur ser företagets anställda på vikten av personlig försäljning?)*
Q16b	**I hur hög grad har din personliga försäljning betydelse på varumärket?**
Q17	**I hur stor utsträckningen integrerar de anställde med kunderna på ett personligt plan?**
Q18a	**Har den personliga försäljningen någon betydelse på kundens återkommande? (Om ja se Q18b)**
Q18b	**På vilket vis och i hur hög grad?**
Q19a	**Vilken intern marknadsföring har företaget?**
Q19b	**Hur utbildas de anställda på företag?**
Q19c	**Hur ofta och vilka utbildningar är det som ges?**
Q20a	**Arbetar ni med emotionell marknadsföring? (Om ja se Q20b)**
Q20b	**Hur?**

Q21	**Vilka möjligheter har ni att vara flexibel i er personliga försäljning för att uppnå kundens behov?**
Q22	**Vilka möjligheter har konsumenten att påverka alternativt specificera tjänsten?**
Q23a	**Finns det markanta skillnader mellan ert företag och konkurrenternas?**
Q23b	**Har ni några utökade tjänster gentemot era konkurrenter? (Om ja se Q23b)**
Q23c	**Vilka?**
Q24	**Vilka öppettider och telefontider har ni?**
Q25	**Vilken service ger personalen i kontaktbarhet utöver regulära öppettider och telefontider?** *(Arbetar företaget med att reducera kundens ansträngningar eller har de hög co-production.)*
Q26	**Hur har svaret i Q25 påverkat kundrelationerna?**
Q27	**Kräver kunderna ytterligare utökning av denna service?**
Q28	**Hur ser kravet ut på de anställda att tillgodose kunderna denna service?**
Q29a	**Uppmuntrar ni kunderna till komplement produkter/tjänster? (om ja se Q29b)**
Q29b	**Hur?**
Q30	**Hur har svaret i Q29 påverkat kundrelationerna?**

Bilaga 2. Empirisammanställning

Varumärkets Betydelse

Banker

Alla intervjuade inom bank är överens om att varumärket är väldigt viktigt. Anders Ragvald på Swedbank anser att då de är ett tjänsteföretag och inte har några produkter som de kan skilja sig med blir därför varumärket deras största tillgång. Han säger även att de från början hette Sparbanken, men köpte 2005 upp Hansabank till 100% vilket medförde att ett beslut fattades där man bestämde sig för att ha en one-brand strategy. Tidigare hade banken presenterat sig under namnet Swedbank då banken gick ut internationellt och därför valde man att använda sig av det namnet då det även redan hade ett bra varumärkesskydd. Swedbanks medarbetare tillägger att man vid namnbytet gjordes valet att behålla logotypen av ett träd som man haft sedan start för att behålla igenkänning hos intressenterna Anders berättar också att det är viktigt att veta hur kunderna uppfattar varumärket och därför gör man kontinuerligt mätningar för det. Idag arbetar Swedbank mycket med att bygga upp ett förtroende hos kunderna som många banker tappade i och med bankkrisen 2008-2009. Medarbetare på Swedbank menar att kunderna uppfattar varumärket olika beroende på hur nära deras relation med banken är. Nina Wahlgren Gill på SEB ser på samma sätt som Anders angående varumärket och förklarar att då man inte har en produkt att differentiera sig med utan att man måste använda sig av varumärket för att skilja sig från konkurrenterna genom att spegla kultur, värderingar och människor. Namnet SEB berättar Nina att är förkortningen för Skandinaviska Enskiljda Banken, men även initialerna för urspringsnamnet Stockholms enskiljda bank, så det har funnits väldigt länge. Nina tror att varumärket kan uppfattas olika då de har olika kundgrupper så som företag och privatkunder, men genom att göra mätningar vet de att de anses vara en bank med kompetent ledning som vet vad de gör och som ofta som en företagsbank. "*Jag upplever att vi är ett väldigt äkta varumärke [...] Vi säger en sak och vi gör samma sak*" säger Nina. Pär Hjärtström på Länsförsäkringar menar att ett starkt varumärke skapar förtroende och tillit vilket leder till att många kunder kommer till företaget. Medarbetare på Länsförsäkringar tillägger att bankdelen som ändå är relativt ny har haft hjälp av det starka varumärket då alla redan känner igen logotypen. Pär förklarar att arbetet med att ta fram logotypen och namnet Länsförsäkringar gjordes 1969 för att samla de 23 bolagen som tidigare hade olika namn. Detta genom att bygga ett varumärke kring ett samlande namn med ett tillägg för var de verkar lokalt, exempelvis Länsförsäkringar

Gävleborg, för att bli tydligare ute på marknaden. Pär säger att Länsförsäkringar som varumärke uppfattas väldigt positivt av kunderna vilket medarbetare håller med om och tillägger att kunderna uppfattar dem som ett starkt varumärke.

Fastighetsmäklare

På samma sätt som bankerna anser samtliga fastighetsmäklare att varumärket är utav stor betydelse. Andreas Mühlich på SkandiaMäklarna anser att det är väldigt viktigt att man i en franchise kedja har ett väldigt starkt varumärke som ser likadant ut i hela kedjan för att kunderna ska känna igen sig oberoende vilket kontor dem besöker. Detta instämmer medarbetare på SkandiaMäklarna med och tillägger även att det är viktigt att kunderna får den tjänst som de förväntar sig oavsett vilket kontor de är i kontakt med. Namnet SkandiaMäklarna säger Andreas kom till strax efter starten med ett medvetet val att sätta "mäklarna" med i namnet för att tydliggöra vad företaget gör samt att skilja sig från Skandiakoncernen. SkandiaMäklarna uppfattas enligt Andreas som seriösa men man hänvisar även till att de är lite mer exklusiva vilket delvis beror på SkandiaMäklarnas historia där då det första kontoret låg på Östermalm i Stockholm.

Åsa Davidsson förklarar att man som mäklare har stor hjälp av varumärket för att ta sig fram till tröskeln hos kunden om man inte har en tidigare relation. HusmanHagbergs medarbetare anser även att varumärket är viktigt i början av försäljningsprocessen och att det fungerar som en igenkännande faktor som inger trygghet för kunden. Namnet HusmanHagberg kommer från att två kedjor slogs ihop 1997 och de hette tidigare Husman Mäklartjänst samt Hagberg Fastighetsförmedling. Medarbetare på HusmanHagberg säger att de slogs ihop på grund av att de var stora på två olika områden och de två redan etablerade varumärkesnamnen vilka lät bra tillsammans är anledningen till att man valde att sätta ihop namnen. Åsa menar att det har förekommit missförstånd på grund av att HusmanHagberg kan uppfattas som exempelvis en advokatbyrå. Nu är namnet inarbetat på de flesta marknaderna men de ser att när de ska ut på en ny marknad kan de behöva förklara att de är fastighetsmäklare. På HusmanHagberg gör man åtminstone vartannat år varumärkesundersökningar som tyder på att kunderna har en positiv syn på varumärket. Medarbetare på HusmanHagberg tror att företaget uppfattas som ett väldigt ärligt företag och många känner även igen slogan "Nöjda kunder". Pär Hjärtström säger att Länsförsäkringars starka varumärke har haft en stor påverkan på Länsförsäkringar

Fastighetsförmedlings framgång. Pär säger "*Vi drog igång på riktigt för sex år sedan med namnet Länsförsäkringar Fastighetsförmedling och pang så har vi 10% av marknaden och vi är idag Sveriges tredje största fastighetsmäklare mätt i antal objekt och det är varumärkets förtjänst naturligtvis.*" Medarbetare på Länsförsäkringar ser det som att kunderna uppfattar varumärket som tryggt och stabilt.

Varumärkespositionering

Banker

På Swedbank berättar Anders att man har en varumärkesplattform som man bygger allting på och man har då en värdegrund som säger att Swedbank ska vara öppna, enkla och omtänksamma. Sedan vill de även vara en varm och välkomnande bank där kunderna ska känna sig välkomna. Detta är något som kunden ska känna av oavsett genom vilken kanal de kommer i kontakt med företaget då man idag förutom besök vid kontor kan använda bankens tjänster via exempelvis telefon och internet. Medarbetare på Swedbank tillägger att man vill att företaget ska associeras med samhällsengagemang, man ska vara en del av samhället och verka där man är. Nina menar att man på SEB vill associeras med professionalism, kompetens och kundfokus samt att man ska tänka att de är handlingskraftiga och enkla att ha och göra med. Vidare menar hon att de vill att man ska tänka på SEB som stabilt, trovärdigt och att de arbetar för att skapa lönsamma relationer. Medarbetare anser att den starkaste associationen är att de är en företagsbank. Pär sammanfattar de associationer som Länsförsäkringar vill att företaget ska förknippas med i orden närhet, tillit och långsiktighet. Långsiktigheten är enligt Pär viktigt då det finns ett långsiktigt åtagande i och med att banken ägs av kunderna. Medarbetare på Länsförsäkring lägger även till att deras ledord är enkelhet, närhet och att de verkar lokalt. Det man vill uppnå med logotypen är att Länsförsäkringar är en bank, försäkringsbolag och fastighetsförmedling som är lätta att få tag på samt ha att göra med. Pär menar även att de är ett av få företag som på goda grunder kan gå ut och säga att de särskiljer sig och verkligen kan säga att de har ett 100% kundfokus.

Anders menar att varumärken byggs av människor och förstörs av människor, därför vill man på Swedbank få medarbetarna att helt enkelt leva efter varumärket och på så vis skapa associationer hos kunderna. Vidare menar han att man bygger varumärket i möten med kunderna, därför ska man i varje kontakt man har med kunden återspegla varumäket både i arbetet men även privat.

Han menar att det även är viktigt att allt från tjänster och produkter till mötesplatserna och kommunikationsmedel så som reklam och PR är i linje med budskapet man vill sända ut. Anders säger att det är alla de bitarna tillsammans som ska bygga bilden av varumärket och att alla dessa bitar måste vara konsistenta så att man inte bygger på ett sätt vid ett tillfälle och på ett annat sätt vid ett annat tillfälle. Anders menar att Swedbank har uppnått de associationer som företaget strävar efter i många delar, även om man naturligtvis kan fortsätta jobba med det. Han beskriver att det sitter i Swedbanks företagskultur och att de eftersom de är en bank som snart är 200 år gammal kan de inte försöka bli något som de inte i grunden är. På SEB sker skapandet av associationer både genom reklam och även genom möten med kunderna vare sig det är via internetbank, telefon eller på kontor vid exempelvis rådgivningar. Nina menar att det är viktigt att i möten spegla företagets värderingar och vision då banker är relationstjänsteföretag där man oftast är bankkund hos ett företag under en väldigt lång tid och möten med kunderna då blir mer centrala. Nina anser att SEB har uppnått associationerna som de strävar efter väl, men tycker att de kan bli bättre är de mänskliga associationerna, vilka hon illustrerar med orden "*förstår mig, hör mig, ser mig, respekterar mig*". Pär berättar att Länsförsäkringar kommunicerar sina associationer genom leveransen av tjänster. Exempelvis förklarar han vad gäller försäkringar att kundnöjdheten är högre hos de som faktiskt råkat ut för något än hos de som inte har det, vi gör det alltså genom att hålla de löften vi ger. Sedan förklarar han vidare att man lokalt är en del av samhället där man då är aktiv i idrottsrörelser med bland annat sponsring och har även ett stort engagemang i CSR frågor. Länsförsäkringar har även varit med mycket i både lokala tidningar och aftonbladet det senaste året berättar medarbetare. Länsförsäkringar har kommit väldigt långt i att uppnå sina eftersträvade associationer enligt Pär, men han menar även att de har mycket större potential än så.

Anders berättar att de på Swedbank använder två modeller som verktyg för positionering, NEEDSCOPE och IMPSYS. I dessa utgår från kundens och målgruppens perspektiv snarare än att prata om företaget direkt och det är utifrån den som associationerna bygger kring. Det är från de modellerna som de sedan kopplar olika former av kundsegment när de tittar på sin egen kundbas för att se hur de i sin typ av bank, en bank för de många, hela spannet av olika människor och företag, hur de ska attrahera dessa kunder. Anders berättar att de då måste hitta en position som beaktar alla delar eftersom de inte kan "välja bort" delar som nischade företag kan.

Om man kollar på kommunikationen så är den väldigt bred och då är det masskommunikation som man använder sig av. Sedan finns det delar som är mycket mer selektiva där Swedbank går in mer direkt på de specifika målgrupperna och tittar. Exempelvis har Swedbank erbjudanden som riktar sig till enbart studenter. Bilden av Swedbank som bank är att de är väldigt breda, konstaterar Anders. Medarbetare nämner även att om man bokar en tid med sin rådgivare angående till exempel pensionen så kollar man även på den övriga livssituationen. Anders anser att Swedbank är väldigt duktiga på utvecklingen av gränssnitten mot kunden där han menar att de ligger långt fram när det gäller internetbank, mobilbank, ipadbank osv. Han tror även att de är bra på att skapa relationer med kunderna i och med att de har en väldigt bred kundbas som är väldigt lojala. SEB använder kommunikation och reklam för att positionera sig och Nina menar att de genom att stärka sin identitet i sina mötesplatser, använda sig av sitt produktutbud samt personal och ledarskap som verktyg kan ta en stark position. Medarbetare på SEB pratar även om att det finns mycket promotion produkter på kontoren som kunderna kan hämta vilket gör dem påminda om SEB i vardagen. Dessa produkter kan vara exempelvis isskrapor till bilrutor pennor och anteckningsblock. Vidare berättar Nina att SEB arbetar efter en övergripande positioneringsstrategi med modellen NEEDSCOPE där tittar på den mentala positionen, arketyp positioneringen för varumärket och utgår från den då man tittar på de olika segmenten. SEB tittar mer på varumärkespositionering inom olika segment och marknader än specifikt på produktpositionering menar Nina. SEB är en bred bank som erbjuder alla fyra huvudproduktmålen vilka är att betala, låna, spara och försäkra men även investeringsprodukter till alla målgrupperna. Medarbetare säger att man är selektiv på det sättet att man måste ha en lön in för att kunna öppna ett konto, vilket man inte behöver på alla banker och detta beror på att de vill ha helkunder Historiskt sett kan SEB ses som en nischad bank i och med att många associerar SEB som en företagsbank. Nina anser att SEB är bäst som företags- och enreprenörsbank eftersom de är väldigt bra på komplicerade affärer, sedan är banken även väldigt bra på rådgivning och investeringar. Nina menar att personalen är SEBs spetskompetens och är deras differentierande faktor där de har den absolut bästa personalen och rådgivarna. Medarbetare berättar även att SEB är och har varit väldigt snabb med att integrera nya tjänster där man bland annat är Europas första mobila bank och hade insättningsautomater långt före de andra bankerna. Enligt Pär använder sig Länsförsäkringar dels av köpt reklam, det som de själva placerar ut för att nå kunder med sitt budskap, men väldigt mycket jobbar de även aktivt med

Press och PR frågor som positioneringsverktyg. Han tror att den köpta reklamen är en mycket mindre del än vad många andra företag använder, på grund av att det skrivs väldigt mycket om Länsförsäkringar i media runt om i Sverige Länsförsäkringar då inte väljer att investera lika mycket i reklam. Det anser Pär vara ett värdefullt verktyg för att hålla medvetandenivån hos konsumenterna. Enligt Pär lever Länsförsäkringar även ganska nära sina kunder för att få dem , i den mån det funkar och går, att leva ett lite tryggare liv. Länsförsäkringar är en bred bank på det sättet att man köper ju oftast en paketlösning där de har ett stort utbud av tjänster.
Länsförsäkringar är även selektiva då de använder sig av verktyg för att kunna sortera ut målgrupper och erbjuda dem specifika tjänster, exempelvis sorterar man ut försäkringskunder för att kunna erbjuda dem förmåner om de även vill bli kunder i banken då Länsförsäkringar strävar efter att ha helkunder. Pär anser att Länsförsäkringars styrka är den lokala beslutskraften och närheten för samtal och förståelse för kunderna. Medarbetare instämmer att närhet och trygghet är en styrka de har inom Länsförsäkringar.

Swedbank använder sig av emotionell marknadsföring i sina Tv-reklamer och Anders menar att den emotionella kopplingen är viktig då det handlar om att bygga upp känslan av förtroende för banken.
Nina menar att de vill få fram de eftersträvade associationerna genom att använda dimensioner av emotionell marknadsföring i sin marknadsföringskommunikation. SEB har även haft insamling för översvämningen i Filipinerna vilket i viss mån har förmedlats till kunderna via planscher på kontoren men de ser det mer som att göra en god gärning än som marknadsföring.
Länsförsäkringar har ett koncept som Pär berättar att man har jobbat mer med på senare tid, som kallas för närhetskonceptet och som bygger på emotionell marknadsföring, där ingår bland annat tv reklam där Pär säger “den bygger ju på att jag i magen ska bli träffad”. Länsförsäkringar jobbar även på lokal nivå med att sponsra idrottsrörelser som ett verktyg för det.

Fastighetsmäklare

SkandiaMäklarnas nyckelord är enligt Andreas trygghet, seriositet och kvalitét, associationer som de försöker förstärka nu i en nyckelkampanj som heter “Kvalitétsmäklarna”. Medarbetare på SkandiaMäklarna menar att man vill associeras med en trygg och säker bostadsaffär med kvalitét hela vägen utan några överraskningar. Tre ganska framträdande associationer hos

HusmanHagberg som framkommer i varumärkesundersökningarna är enligt Åsa seriösa, moderna och trygga. Vidare anser Åsa att man har en mjukare framtoning med associationer som medmänsklighet. Medarbetare uppfattar HusmanHagberg även som familjärt med varma och ärliga mäklare, samt slogan "Fastighetsmäklaren med nöjda kunder". Hela Länsförsäkringars associationer är som presenterats tidigare de ord som Pär sammanfattade som närhet, tillit och långsiktighet. Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling menar att de vill associeras med trygghet och anses vara ett seriöst och stabilt företag, där logotypen med sina två L med en kub i mitten står för att Länsförsäkringar skyddar och omfattar kunderna.

SkandiaMäklarna har valt att försöka kommunicera färre associationer, där kvalitetsmäklarna är det som man jobbat mest med för att göra det enklare för marknaden att uppfatta varumärket och vad det står för, berättar Andreas. Medarbetare berättar vidare att man förmedlat sitt varumärke genom affischer, prospekt, objektsbeskrivningar och överallt där varumärket syns. Där visar SkandiaMäklarna upp kvalitetsmäklarna tillsammans med en beskrivning av vad det innebär, företagets vision, vad de står för och hur de jobbar. Anders anser att SkandiaMäklarna idag är mycket där de eftersträvat att vara med sina associationer och att det även syns i de kundundersökningar de gör. Åsa menar att det viktigaste i HusmanHagbergs arbete i att föra ut associationerna med "fastighetsmäklaren med nöjdare kunder" är inte att tala om det utåt utan att få mäklarna på HusmanHagberg att arbeta för det, hon anser att det är ett internt arbete då det är mäklarna som har kontakt med kunderna och kan påverka dem. Medarbetare menar att de får lära sig hur de ska kommunicera varumärket till kunderna men även att de finns med och visar sig i tidningar och i vissa fall även lokal tv. Åsa anser att de har extremt nöjda kunder, vilket det även är vad de eftersträvar att associeras med och undersökningar visar att HusmanHagberg ligger rejält över branschsnittet vad gäller kundnöjdhet. Pär menar att det är viktigt att fastighetsmäklarna som jobbar hos Länsförsäkringar lever samma värderingar och kärnvärden med trygghet, närhet och kundfokus för att förmedla detta till kunderna. Detta säger han är viktigt för att "annars har de inte med vår fyrkant att göra för den står för någonting som ändå fastighetsförmedlingen måste stå för".

Fastighetsmäklarbranschen har överlag varit relativt dåliga på att positionera sig menar Andreas. Vidare berättar han att om man frågar kunderna kan de inte riktigt särskilja dem olika

varumärkena åt utan man ser branschen som en stor klump. SkandiaMäklarna använder sig av positionerings scheman och positioneringsdiagram för att ta reda på vart konkurrenterna befinner sig och vart SkandiaMäklarna befinner sig, för att sedan se om det finns några outnyttjade marknadspositioner de kan ta, "*Vad står de för, vart är de någonstans och vart ska vi själva vara någonstans*?". Andreas säger att den strategi SkandiaMäklarna har är inte att vara störst på marknaden utan man vill istället vara lite mer exklusiv där vi inte tar de allra billigaste objekten utan mellersta och lite högre segmentet, "v*i står hellre för kvalitet än kvantitet*". SkandiaMäklarna är idag ganska breda, även fast man har nischat sig mot lite exklusivare objekt så säger man inte nej till några kunder. Man säljer idag allt från kommersiella fastigheter, bostadsrätter, nyproduktion och villor, dock finns det kontor där man har riktat in sig på enbart exklusiva objekt på lokal nivå. Andreas anser att fastighetsmäklarna på SkandiaMäklarna är bäst på att ta hand om hela affären. Idag är det relativt vanligt att fastighetsmäklarna bara gör vissa moment i affären där processen kan vara tio till fjorton steg, men där assistenter gör större delen och mäklaren bara gör kanske tre till fyra av de stegen. Andreas säger "*Hos oss går du till en fastighetsmäklare och det är den personen som man har förtroende för och det är den som gör affären. Det tycker jag är en check på kvalité och check på tryggheten*". Åsa berättar att de använder övergripande marknadsföring som positioneringsverktyg i en ganska begränsad omfattning. HusmanHagberg marknadsför sig mer med hjälp av PR samt på lokal nivå i och med att det är egna företagare som får ta ansvar för sin marknad. Huvudkontoret kan bistå med olika verktyg i form av informationsmanualer och sponsringsmanualer för att underlätta den lokala positioneringen. Åsa säger att "*Men det absolut viktigaste är ju den enskiljda mäklarens agerande, alltså deras nätverkande, deras sätt att hantera kunder*". En viktig strategi som Åsa nämner att HusmanHagberg har är att se till att det finns bra kommunikationskanaler, bland annat har man som mål att tillhandahålla en riktigt bra websida. Medarbetare säger att deras strategi inte är att vara en exklusiv mäklare, utan man vill istället satsa mer på att sälja stora volymer, men de har även en tjänst som heter "Prestige" för att inte utesluta exklusivare objekt. HusmanHagberg har breda tjänster där man säljer bostäder i alla prisklasser och har tjänsten Prestige för att kunna vara valbara i övre delen av breddsegmentet. I och med det så anser Åsa att hela breddvarumärket lyfts, även om det man satsar mest på är snabbt omsatta bostäder i mellanprisklassen. Åsa menar att även om man vill ha snabba volymer inom HusmanHagberg ser man varje enskild affär som det viktigaste här och nu för att inte tumma på kvalitén. Åsa menar

att det helt enkelt är att förmedla bostäder är det som HusmanHagberg är bäst på. Medarbetare menar dessutom att HusmanHagberg arbetar väldigt bra med accepterat pris där mäklarna går ut med rätt priser och väldigt ärligt skapar en trygghet, HusmanHagberg är duktiga på att vara realistiska i sina värderingar. Pär berättar att Länsförsäkringar arbetar efter en strategi där de kan erbjuda kunden mer än bara förmedlingen av bostad utan även anknyta till företagets andra delar med att erbjuda bolån och försäkringar. Vidare erbjuder huvudkontoret stöd för de lokala kontorens positionering genom press och PR. Länsförsäkringar Fastighetsförmedling har inte nischat sig som fastighetsmäklare utan är som hela Länsförsäkringar breda genom att ge kunder fastighetsförmedling, bank och försäkring under samma tak. Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling menar att de är väldigt duktiga på att förstå kunden och hjälpa dem med allt som ligger även runtomkring själva förmedlingen, så som hjälp med bolån och försäkringar. Länsförsäkringar är med andra ord duktiga på att ta hand om de resurser som finns inom företaget för att tillgodose kundernas behov.

Andreas menar att SkandiaMäklarna arbetar mycket med emotionell marknadsföring, bland annat i den senaste kampanjen där man vill lyfta fram det här med kvalitetsmäklarna. Man använder sig utav humor med glimten i ögat och försöker tvätta bort den stämpel som finns i branschen och lyfter fram att man jobbar med kvalitet. Åsa menar att de har emotionell marknadsföring i sin marknadskommunikation i och med att de pratar mer kundupplevelser och nöjda kunder än hårda fakta som att få ut mer pengar och liknande.

Servicens karaktär och påverkan

Banker

Anders påpekar att det är lättare att skapa en relation med personer som man har en fysisk kontakt med man mer har en person som man pratar med. Enligt Anders så ser många en person och inte en bank och det är den personen som finns där som kan skapa relationen. Den stora Utmaningen är att skapa relationer via de kanaler där man inte fysiskt träffar kunden, Swedbank jobbar väldigt intensivt med att skapa en god relation där genom att få kunden att känna sig sedd och då måste banken visa att den ser kunden och är intresserade av att göra affär med den. Swedbanks vision är att skapa en långsiktigt hållbar ekonomisk situation för intressenterna i alla delar då deras kunder, både för företag och privatkunder, men även för samhället i stort.

Medarbetare säger att kunderna har en personlig bankman som de kan ha kontakt med vilket kan förbättra relationen till Swedbank. Nina förklarar att man på SEB försöker att få sina kunder att bli helkunder för att skapa en långsiktig relation. Detta gör man genom att förmedla känslan av att *"vi känner kunden, vi förstår kunden, det ska vara enkelt för kunden att göra sina affärer hos oss och inte minst för dem stora företagen"* och SEB vill att det ska gå snabbt att göra det de behöver hos dem. SEB arbetar även med att ge kunden den bästa upplevelsen varje gång man träffas så att kunden kommer tillbaka och rekommenderar företaget till andra. Medarbetare berättar att man även jobbar mycket med personlig känsla så att kunderna kan känna sig säkra och komma in och prata med någon och att många även upplever SEB som mer personlig i jämförelse med andra banker. Vidare berättar Nina att det är ett väldigt långsiktigt arbete att skapa långsiktiga relationer men att de har en god kundnöjdhet som man kan se stabiliserar sig och definitivt ökar i företagssegmenten. Hos Länsförsäkringar arbetar de med något de kallar för Länsboende, berättar Pär, som går ut på att ju mer man samlar hos Länsförsäkringar, desto större rabatter får man, för att skapa långsiktiga relationer. Tjänsterna i sig kanske inte skiljer sig så mycket från de andra men det finns långsiktiga fördelar i och med att man kan samla både boende, försäkringar och bankärenden på ett och samma ställe på ett förmånligt sätt, menar Pär. Medarbetare menar även att det är viktigt att skapa ett förtroende hos kunderna för att få en god relation och att kunden känner sig trygg och kan få den hjälp som den vill ha på ett bra och effektivt sätt. Relationerna byggs också i och med att bolaget är kundägt utan aktieägare som vill ha avkastning, utan det är kunderna som tjänar pengar på att det går bra för Länsförsäkringar. "Går det bra för oss och vi gör vinster så går ju vinsten tillbaka till er som kunder i form av återbäring" menar medarbetare och man har märkt att de flesta tycker att det är ett bra koncept. Medarbetare menar att många kommer till Länsförsäkringar för att de är trött på storbankerna, deras sätt att hantera kunder och där storcheferna hämtar ut stora bonusar med mer.

Anders säger att den personliga kontakten med kunderna är väldigt viktig, då människor har en påverkan på varumärket. Medarbetare menar att den personliga försäljningen har en stor betydelse då det gäller att man är trevlig om man vill lyckas med att sälja något, men samtidigt menar Anders att det får en mindre roll på grund av att den fysiska kontakten med kunden blir allt mindre på grund av de digitala kanalerna. Anders menar att man i sin personliga försäljning har ganska stor flexibilitet att kunna kombinera tjänster och priser för att uppnå kundens behov,

även om produkterna i sig är fasta, exempelvis så har vi ett kortsortiment vilket är det man får välja från. Nina menar att när det gäller one-to-one sales och stora affärer så är den individuella säljaren otroligt viktig för varumärket i och med att kunden ska känna sig trygg och väl omhändertagen. Medarbetare på SEB tror att den personliga försäljningen i vissa fall bara märks i antalet sålda produkter och att företaget inte sätter någon press på att de ska sälja mer, men att det i dessa fall inte har så stor inverkan på varumärket i sig. Man arbetar mer med rådgivning och konsulterar kunden snarare än att man säljer. För oftast har kunden en tjänst som är löpande, och det är snarare i de fall där man har en sådan långsiktig relation som har inverkan på varumärket. Inom bank sker ju interaktionen i det dagliga arbetet mer digitalt, men på kontoren finns personal tillgänglig även för personlig service. Däremot när det exempelvis gäller företagsaffären finns ju en interaktion ganska ofta med kontaktpersoner till företagen. På SEB är den personliga kontakten för storföretagen helt ovärderlig enligt Nina, men för massmarknaden finns inga personliga rådgivare längre utan där ska alla som jobbar på SEB finnas till för att svara på frågor och vara behjälplig. Medarbetare tror att den personliga kontakten är utav stor betydelse i och med att kunder oftast kommer till SEB och byter bank med anledning av att de inte har blivit bemötta på ett personligt sätt och att de har känt sig anonyma. Åsa berättar att den det finns en viss mån av flexibilitet i den personliga försäljningen för att uppnå kundernas behov, men att vara fullständigt individualiserad skulle vara för kostsamt. Däremot är flexibilitetet mot stora företagskunder enorm då det handlar om stora affärer. Nina menar även att det man som konsument kan påverka är exempelvis att välja vilka fonder man vill ha i pensionen vidare till förhandling om räntor. Medarbetare på SEB nämner även att man som konsument kan få förmånligare villkor beroende på hur många tjänster man väljer. Pär berättar att för Länsförsäkringars varumärke är närheten en viktig aspekt och därför blir det viktigt att den personliga försäljningen reflekterar den närheten, där de anställda ska behandla sina kunder som människor och inte som försäkringsnummer. Medarbetare på Länsförsäkringar tror att den personliga försäljningen är viktig för att kunna sälja in helheten till kunderna, men menar att det är svårt att veta hur det påverkar varumärket. Man interagerar mest med kunder i bokade kundmötet så som rådgivningsmöten, men då gäller det ju att effektivisera och förbereda material via andra kanaler för att slippa onödigt långa möten, men även efterarbeten när kunden gått. Länsförsäkringar är ganska flexibla i sin personliga försäljning menar medarbetare, i och med att man kan plocka ihop sin paketlösning hur man vill bland de tjänster som finns. Pär menar att

detta styrs ganska mycket på lokal nivå men att kunden ofta själv kan påverka vilka rabatter man kan få genom att exempelvis välja att ha hela sin privata ekonomi, försäkring, fondsparande och så vidare samlat hos Länsförsäkringar. Medarbetare förklarar det som att det är ett givande och tagande mellan de anställda och kunderna.

Alla inom bank svarar att det finns en möjlighet att boka in rådgivning någon timme före eller efter ordinära kontorstider om kunder har brådskande ärenden eller inte kan komma till banken då. Nina på SEB berättar att de stora företagen kan ringa sina rådgivare mer eller mindre dygnet runt, om det skulle hända nånting stort eller allvarligt. Alla banker har telefonbank som har öppet under större delen av det vakna dygnet. Nina berättar att SEBs telefonbank har öppet dygnet runt och även på helgdagar. Ingen inom bank menar att de har uppfattat något krav från kunderna att utöka kontaktbarheten.

Fastighetsmäklare

Hos SkandiaMäklarna arbetar man mycket med att återkoppla till kunderna efter avslutade affärer för att stanna i deras medvetande, berättar Andreas. Detta sker bland annat centralt där man har tagit fram olika förslag på presenter till kunderna vilket kan vara alltifrån en bok om inredning till en blomsterkvast. Detta tror Andreas kan stärka relationen och framförallt när det är något som man har ligger öppet hemma som hela tiden ger en koppling till SkandiaMäklarna. Man har även valt att jobba med en mattidning, där de på 10 sidor skriver om marknaden och vad som har hänt, som man får hem i brevlådan sex gånger under ett år. Efter det första året övergår det till att skicka ut en kokbok till jul eller någon form av sommarpresent från SkandiaMäklarna. Det är svårt att veta hur många som återkommer på grund av vårt arbete med uppföljning, men man får höra från både kontoren och direkt från kunden att det uppskattas och ses i ett positivt sammanhang. Medarbetare talar även om att man på lokal nivå gör uppföljningar i form av allt från telefon och mail vid födelsedagar samt att man skickar vykort vid högtider, detta arbetet skiljer sig dock kontoren emellan. Medarbetare säger även att kunderna inte känner sig lika mycket som en i mängden på grund av att man visar att man bryr sig och kommer ihåg kunden, vilket har en positiv inverkan på relationen. Åsa berättar att HusmanHagberg inte arbetar så mycket med det på central nivå då medarbetarna får ganska fria tyglar i hur de vill hålla i sina kontakter. Därför sköts detta mest på kontorsnivå. Åsa menar att på att

uppföljningsarbetet är ett branschproblem på grund av att "En mäklare ser bara tre veckor framåt hela tiden för det är nya affärer, för de har 100% provision och det handlar om att liksom överleva vardagen någonstans". Brister i uppföljningsarbetet kan medföra att man går miste om framtida affärer samt att man kanske inte alltid får reda på saker som kunden är missnöjd med så att man kan rätta till det. Medarbetare menar däremot att uppföljning är en viktigt del som både huvudkontoret och kontorschefen påpekar att de hela tiden ska jobba med. Det är viktigt att följa upp ganska snabbt inpå, både när någon har sålt men även köpt en bostad för att fånga upp potentiella affärer. Vissa kontor arbetar även med utskick via mail där man erbjuder gamla kunder att få en uppdaterad värdering av sin bostad så att de har HusmanHagberg i åtanke vid eventuell försäljning. Det finns alltid vissa kunder som blir irriterade över att få mail och därför skickar man endast ut en gång i halvåret. Medarbetare som arbetar med uppföljning upplever att kunderna blir positivt överraskade när man ringer och speciellt om man inte har haft en stark kontakt tidigare och kanske bara varit där på en värdering. Detta tror medarbetare att kan stärka relationen på grund av att man kommer ihåg mäklarens namn eller företaget. Länsförsäkringar förutom med paketerbjudande av sina tjänster inom bank, försäkring och fastighetsförmedling med att se till att kunderna blir nöjda genom bra service och att se till att återkoppla efter avslutade affärer för att kunderna ska komma ihåg Länsförsäkringar Fastighetsförmedling, berättar medarbetare.

Andreas säger att den personliga försäljningen är helt avgörande, för på kundmöten så är det den personliga personen som kunden möter och får förtroende för eller inte och bestämmer sig för vilket företag den vill överlåta affären till. Medarbetare menar att det är viktigt att man tror på det man säljer så att man utstrålar kvalité och trygghet. Andreas menar att i och med att fastighetsmäklarna har stor fysisk kontakt med kunden är det därför " viktigt att kunden känner att den här personen jobbar för mig [...] så interaktionen är superviktigt". Andreas menar att hela affärsidén bygger på att nöjda kunder blir lojala och återkommer, men det får även effekten av att man gärna berättar för vänner och bekanta. "*Det handlar mycket om att få positiva ringar på vattnet genom att man gör bra affärer och gör kunden nöjd och verkligen jobbar för kunduppdragen*". Andreas säger att huvudkontoret bistår kontoren med modeller över hur man lyckas med arbetet, men sedan får mäklarna ganska fira tyglar för att anpassa dem till sin marknad. Andreas anser att de viktigaste egenskaperna hos mäklarna är att vara lyhörda inför

kunden och förstå kundens behov, därför krävs det flexibilitet i den personliga försäljningen. Det finns standarderbjudanden som kunderna kan välja bland i till exempel marknadsföringen men anser kunden att andra marknadsföringskanaler så rättar sig mäklarna efter det, så kunden kan ofta påverka. Alla mäklare erbjuder i grund och botten samma tjänst och därför menar Åsa att den personliga försäljningen är A och O och står för 99% av varumärket. "*Varumärket hjälper till att komma till tröskeln men när du tar av dig skorna och sätter dig vid middagsbordet där, då är det du som mäklare som gör det största intrycket*". Medarbetare på HusmanHagberg menar att kontakten med mäklaren är det man associerar med varumärket. Åsa menar att man i hög grad träffar kunden i fysiska möten. Mäklarna gör en behovsanalys vilket ger en inblick i kundens boendesituation, därför kommer man väldigt nära kunden. Medarbetare menar att det har en stor betydelse hur man bemöter kunden för att fånga in affären, där det är viktigt att visa ett intresse för kunden vilket man kan göra genom att exempelvis säga "'*hör av dig om det är någonting eller när det börjar närma sig' och det är viktigt för att man ska känna sig välkommen*". Åsa säger att mäklarna på HusmanHagberg i stort sett får fritt spelfält i sin personliga försäljning så länge de håller sig inom ramarna för lagar och regler. Kunderna har möjlighet att påverka tjänsten, men då förmedlingen är HusmanHagbergs corebusiness är det viktigt att mäklarna rådger kunderna då de besitter kunskaperna. Medarbetare på Länsförsäkringar säger att man som mäklare är ansiktet ut i och med att man träffar kunderna mest. Det är viktigt att göra ett bra intryck och jobb då man genom detta påverkar bilden av varumärket. Medarbetare menar att man interagerar mycket med kunderna och det är därför viktigt att ha ett professionellt förhållningssätt gentemot kunden men samtidigt ligga på ett sådant personligt plan att kunden får ett förtroende. Medarbetare menar att om man gör ett gott intryck och ett bra jobb så ökar chansen för att kunden återkommer. Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling säger att de kan anpassa sin strategi efter den lokala marknaden, så på det viset finns det en flexibilitet i den personliga försäljningen. Kunderna köper en tjänst av företaget och kan därför till viss del påverka genomförandet.

Hos samtliga mäklarfirmor har man svarat att mäklarna är tillgängliga för kunden i princip vilken tid på dygnet som helst om inte mäklaren själv har bestämt något annat med kunden. På alla företag säger man att det inte finns några krav på de anställda att finnas tillgängliga hela tiden. Åsa på HusmanHagberg säger till exempel "*Det är väldigt viktigt i början att du jobbar hårt och*

mycket, men är du duktig på att styra kund om man säger så behöver du inte vara såhär tillgängligt, men det blir för att det är 100% provision och då gör man allt för att få in affären vilket gör att det nästan blir desperation. Så att kraven kommer ju på de själva egentligen, vi säger ju inte att de ska svara i telefon klockan nio på en fredag kväll, snarare tvärtom. Äg din kalender, bli bättre på att styra kunderna, så att vi ställer inga krav utan det är nog de själva som känner av vad de behöver göra." Andreas på SkandiaMäklarna tror även att kunden förväntar sig att man ska vara kontaktbar större delen av dygnet på grund av att branschen själva har skapat den tillgängligheten. Åsa tror inte att kundupplevelsen ökar för att man finns tillgänglig sent på kvällarna. Åsa menar att man själv sätter ramarna till viss del och att så länge man är tydlig mot kunden med att man exempelvis bara är tillgänglig fram till sju på kvällarna så tror hon att de respekterar det i alla fall. Medarbetar på HusmanHagberg anser att kontaktbarheten är viktigt för att kunden ska känna sig trygg på grund av att det förmodligen är den största affären som man kommer att göra i sitt liv.

Intern marknadsföring och utbildning

Banker

På Swedbank sker den interna marknadsföringen via traditionella kanaler som webtv och intern tv samt ett intranät berättar Anders. Även cheferna på de lokala kontoren har en central roll när det gäller att förmedla och sälja in saker till personalen. Vid större projekt inom organisationen jobbar huvudkontoret nära kontorscheferna. På Swedbank säger Anders att de lägger ner stora resurser på utbildningar via en avdelning i företaget som heter Swedbank Academy. Där ges bland annat grundutbildningar för nyanställda. Sedan är det mycket upp till varje kontorschef att bestämma vilka utbildningar de behöver men det finns även smalare utbildningar för de som exempelvis arbetar med rådgivning. Nina menar att man inom SEB pratar mer om intern kommunikation än om intern marknadsföring, där man mestadels använder ett intranät för att sprida information. Sociala medier används även som ett connections verktyg och man använder sig av ledarskapskommunikation för att sprida budskap ute i organisationen genom ledarskapet. Medarbetare berättar att de även får ta del av en handbok som innehåller företagets historia och vad som förväntas av dem med mer. På SEB gör man årligen kunskapsuppdateringar hos de anställda, samt att man har utbildningar för de specifika rollerna. Utbildningarna ges efter behov i form av allmänna utbildningsprogram samt fortbildningsprogram och man har även allt från

Traineeprogram till high management program. Länsförsäkringar arbetar med ett intranät där all information som de vill kommunicera ut i organisationen samlas säger Pär och berättar att de även har en personaltidning samt ett nyhetsbrev som skickas ut till hela Länsförsäkringsgruppen. På LFAB ordnar man utbildningar för de anställda inom organisationen genom den utbildningsavdelning som tillhör HR-avdelningen berättar Pär. Det är både internutbildningar och externutbildningar i form av årliga kunskapsuppdateringar men även utbildningar inom olika områden som ges efter behov.

Fastighetsmäklare

SkandiaMäklarna arbetar mycket med sitt intranät för intern marknadsföring och Andreas menar att det är en stor och viktig kanal för dem. Dessutom har de kick offer där de bland annat uppdaterar alla om vad som sker inom organisationen. Andreas förklarar även att halva arbetet på huvudkontoret går ut på att kommunicera med de övriga delarna i organisationen genom regionsmöten, telefonmöten samt att de åker ut till kontoren och pratar. SkandiaMäklarna, förklarar Andreas, att man först får gå en introduktionsutbildning när man börjar på företaget och att utbildningar sedan sker i samband med regionsträffar inom det område man arbetar med. Kontorscheferna är ansvariga för att utbilda sin personal då behovet finns och där har huvudkontoret utbildningspaket att bistå med. På HusmanHagberg förklarar Åsa att man har ett företagarråd där man träffar franchisetagarna och går igenom vilka budskap som de ska kommunicera till sina anställda. De har även ett intranät som aktivt används samt interna införsäljningar av externa kampanjer. Åsa berättar att man när man börjar på HusmanHagberg får man gå en grundutbildning samt två utbildningsdagar per år. Därefter finns det adderande utbildningar som sker efter behov, som kontoren har ett eget ansvar över. På huvudkontoret har man Talent Academy som är en affärsskola där man utbildar talanger inom kedjan för att behålla kompetenser inom företaget där de ses som framtida franchisetagare. Medarbetare på Länsförsäkringar Fastighetsförmedling säger att den interna marknadsföringen mestadels sker genom ett intranät och direktiv från cheferna och att de även tar del av de nyhetsbrev och personaltidningar som skickas ut från huvudkontoret. Länsförsäkringar har en introduktionsutbildning för sina nyanställda och de som intar en ny position i företaget, exempelvis franchisetagare. Utöver det sker fortlöpande vidareutbildningar som sker efter behov på lokal nivå.

Konkurrens

I båda branscherna har samtliga företag sagt att det inte finns några markanta skillnader mellan konkurrenterna. Anders på Swedbank säger "*tjänsteprodukter är ju idag kopierbara över natten egentligen så jag skulle inte vilja påstå att det är några stora skillnader* ". Andreas på SkandiaMäklarna tar som exempel upp "Vi var först ut med något som heter blixtvärdering och den lanserade vi 2009. Detta blev populärt men som i alla branscher så blir lyckade koncept väldigt fort kopierade. Anders menar att de skillnader som kan finnas ligger i bankernas positionering, exempelvis att både de och SEB har väldigt tydliga positioner. Nina menar vidare att SEB är mer fokuserad på företagsmarknaden än andra banker. Åsa på HusmanHagberg berättar att HusmanHagberg har några saker som skiljer dem från sina konkurrenter. Dels har de adderat uthyrning till sitt utbud av tjänster, om de träffar kunder som innan försäljning vill hyra ut bostaden eller om en kund står mellan köp och försäljning och behöver en bostad under tiden. De har även en Köparmäklar-tjänst som innebär att kunder kan anlita en mäklare för att leta efter en passande bostad för dem att köpa, exempelvis om de inte har möjligheter att infinna sig på orten.